

# POINT SUR DES QUESTIONS DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

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

**Conséquences des décisions en termes de coût :** 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) en matière de gestion stratégique des ressources humaines, répondant à la demande du Conseil de Coordination du Programme (CCP) lors de sa 30e réunion en juin 2012. Depuis 2013, les différentes mises à jour ont présenté les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre d'initiatives couvrant les différents piliers de la stratégie des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA. En lien étroit avec la Stratégie 2016-2021 de l'ONUSIDA, la Stratégie des ressources humaines soutient la réalisation de résultats à travers l'ensemble des fonctions essentielles du Secrétariat. Ce rapport couvre la période du 1er avril 2017 au 1er avril 2018.
2. Afin de soutenir une main-d'œuvre hautement 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 reste d'une importance fondamentale pour l'Organisation, qui cherche à rétablir la confiance dans sa culture et à renforcer un environnement d'intégrité et de dignité sur le lieu de travail.

## II. RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DU SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA - INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN : RÉSULTATS CLÉS

### Fin de l'exercice de repositionnement du Secrétariat 2016-2017

3. Des informations clés sur le repositionnement organisationnel ont été fournies lors de la mise à jour stratégique des RH de 2017. Le repositionnement s'est achevé à la fin 2017 avec quelques 120 réaffectations au sein du personnel. À la suite de cet important changement organisationnel, les effectifs ont diminué de 13 % de 2016 à 2017 et, au cours de l'année écoulée, au 1er avril 2018, ils ont encore baissé de près de 5 %. Le rapport terrain/siège est actuellement de 71 % contre 29 %. La présence de l'ONUSIDA dans les régions les plus touchées par le VIH a été renforcée grâce à la création de 41 nouveaux postes et à la réaffectation de postes existants : 39 % et 25 % des professionnels internationaux sur le terrain sont maintenant localisés respectivement en Afrique de l'Est et australe, et en Afrique de l'Ouest et centrale.
4. Afin de faciliter les mécanismes de travail intégrés, le soutien et le partage des connaissances inter-secrétariat, et pour soutenir le personnel dans ses nouvelles fonctions, plusieurs équipes virtuelles ont été mises en place dans des domaines tels que la réforme des Nations Unies, H6, l'engagement de l'ONUSIDA pour la Réunion de haut niveau aux Nations Unies pour mettre fin à la tuberculose, ou encore la défense de l'égalité entre les sexes.

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

5. La planification de la main-d'œuvre et de la relève repose sur la maintenance et le suivi continu des données en temps réel concernant le personnel. Afin de renforcer la transparence, les mises à jour des résultats financiers trimestriels et du tableau des effectifs, qui étaient jusqu'à présent uniquement mises à disposition des cadres supérieurs, sont désormais partagées avec l'ensemble du personnel.
6. En tant qu'organisation essentiellement basée sur le terrain, la mobilité du personnel est un outil clé pour la planification des remplacements au sein de l'ONUSIDA. Ce processus permet de veiller à ce que les postes vacants soient régulièrement examinés, inclus dans les opérations de mobilité et soigneusement pris en

considération par le Comité de mobilité et de réaffectation (CMR). Au fur et à mesure que les employés progressent de poste en poste au cours de leur carrière, ils acquièrent de l'expérience, des compétences et des connaissances de terrain supplémentaires, lesquelles sont toutes prises en compte à chaque réaffectation. Ce processus continu, associé à une participation de la haute direction et du CMR à chaque décision d'affectation, permet à l'organisation de maintenir de manière proactive et constante un vivier de talents pour pourvoir les postes vacants à mesure qu'ils deviennent disponibles.

7. Trente-neuf membres du personnel ont participé à la vague de mobilité de 2018 : 29 membres en attente de mobilité, 1 membre en attente d'affectation, et 9 volontaires. Le directeur exécutif a approuvé 12 dispenses (5 de gestion et 7 personnelles) sur un total de 19 demandes. Cinquante et un postes étaient disponibles dans le compendium. En examinant les 8 postes vacants de directeur de pays de l'ONUSIDA dans le compendium, une attention particulière a été portée à l'objectif de parité hommes-femmes, tout en étudiant attentivement les qualifications et compétences du personnel (actuellement 48 % des directeurs de pays de l'ONUSIDA sont des femmes).

### **Plan d'action pour l'égalité entre les sexes et le leadership pour les femmes**

8. Le nouveau *Plan d'action pour l'égalité entre les sexes du Secrétariat de l'ONUSIDA 2018-2023* sera lancé début juin 2018. Il s'appuie sur les progrès réalisés dans le cadre du premier Plan d'action du Secrétariat (2013-2018), mais définit de nouveaux objectifs plus ambitieux. Ce plan a été élaboré sur la base d'une vaste consultation du personnel comportant un sondage auprès de tous les employés, des discussions de groupes, des entrevues avec des répondants et innovateurs-clés, ainsi qu'un examen sur dossiers.
9. Le *Plan d'action pour l'égalité entre les sexes 2018-2023* contribue de manière essentielle à la culture organisationnelle préconisée par le *Plan en cinq points* pour prévenir et combattre toutes formes de harcèlement et ainsi renforcer la responsabilisation et la transparence au sein de l'ONUSIDA. Le *Plan d'action* imagine un environnement de travail où femmes et hommes participent de manière égale et active à tous les niveaux, œuvrant à réduire les préjugés sexistes et à optimiser la force positive de l'égalité et de la diversité, où femmes et hommes sont encouragés à mener une carrière enrichissante tout en disposant d'une flexibilité suffisante pour assumer les différentes responsabilités qui leur incombent en dehors du cadre professionnel, sans subir de discrimination ni de harcèlement.
10. Pour accélérer la concrétisation de cette vision, le *Plan d'action pour l'égalité entre les sexes de l'ONUSIDA* fixe quatre objectifs, ciblant la réalisation de la parité entre les sexes et le renforcement de la culture organisationnelle à tous les niveaux de l'organisation :
  - 50/50 pour tous les niveaux et catégories de personnel ;
  - 100 % du personnel à tous les niveaux doit se fixer un objectif de travail et d'apprentissage autour de la question de l'égalité entre les sexes ;
  - 100 % du personnel féminin de l'ONUSIDA est éligible pour participer au *Programme de leadership des femmes de l'ONUSIDA*, et 100 % du personnel de l'ONUSIDA est éligible pour participer au programme de mentorat ; et
  - un respect à 100 % du cadre 2.0 du *Plan d'action sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP)* est imposé.

11. Pour atteindre ces objectifs, le *Plan d'action pour l'égalité entre les sexes* identifie quatre domaines d'action qui cherchent à surmonter la complexité d'un changement en faveur de l'égalité des sexes et couvrent un large éventail d'interventions pour provoquer un changement dans les politiques, les mentalités, les attitudes et les comportements. Des efforts concertés dans ces domaines permettront au Secrétariat à transformer véritablement la culture organisationnelle et les méthodes de travail. En mettant en place et en accélérant les progrès vers ces objectifs ambitieux, le Secrétariat de l'ONUSIDA respectera non seulement pleinement les objectifs fixés par la *Stratégie de parité hommes-femmes à l'échelle du système du Secrétaire général*, mais ira même au-delà, fidèle à son rôle de défenseur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies.

### **Mise à jour des politiques**

12. Conformément à l'engagement du Secrétaire général des Nations Unies pour renforcer les efforts du système des Nations Unies afin de mieux prévenir, détecter et combattre l'exploitation et les abus sexuels des populations vulnérables par les membres du personnel et les collaborateurs du système des Nations Unies, l'ONUSIDA a lancé sa politique sur la *Prévention et intervention contre l'exploitation et les abus sexuels : Politique et procédures* le 16 mars 2018. Cette politique vise à aborder la question du comportement des membres du personnel et des collaborateurs de l'ONUSIDA vis-à-vis des tiers, et à protéger les populations vulnérables contre l'exploitation et les abus sexuels perpétrés par du personnel ou des collaborateurs de l'ONUSIDA dans les pays où il opère, afin de garantir l'intégrité de ses activités. Cette politique :
- fournit une définition des notions d'exploitation et d'abus sexuel ;
  - décrit les responsabilités des membres du personnel et de l'organisation afin de prévenir et résoudre les problématiques d'exploitation et d'abus sexuels ;
  - définit les principes et les procédures permettant de prévenir et combattre l'exploitation et les abus sexuels ; et
  - met en évidence les conséquences d'une violation de cette politique.
13. Le Secrétariat est également un membre actif du Groupe de travail du Secrétaire général des Nations Unies sur le harcèlement sexuel. Suite aux études menées par ce Groupe de travail, le Conseil des chefs de secrétariat (CCS) a publié, le 4 mai, une note aux correspondants réitérant l'engagement ferme de tous les dirigeants des organisations du système des Nations Unies à « *défendre une approche de tolérance zéro contre le harcèlement sexuel, renforcer les efforts de prévention et d'intervention axés sur les victimes, et favoriser un environnement de travail sûr et inclusif* ». Pour la première fois, le CCS a également approuvé une définition du harcèlement sexuel acceptée dans l'ensemble système des Nations Unies. Cette définition sera désormais incluse dans une politique actualisée sur le harcèlement sexuel, actuellement en voie de finalisation suite à des négociations entre l'OMS, l'ONUSIDA, et leurs associations de personnel respectives.
14. Les opportunités de perfectionnement offertes au personnel sont variées et accessibles à un large éventail de profils. Les offres d'apprentissage vont des « techniques de rédaction efficace » et « compétences avancées pour les adjoints administratifs » au « programme des dirigeants des Nations Unies » et au « cours de compétences en leadership de l'équipe de pays des Nations Unies ».

15. La plateforme de gestion des performances et de l'apprentissage (PALM) répertorie toutes les opportunités d'apprentissage en ligne et offre un suivi et un contrôle de la conformité. PALM permet aux membres du personnel d'apprendre des langues en ligne, à leur propre rythme, et quand ils le souhaitent, par le biais du prestataire linguistique Rosetta Stone. Les cours de langue en ligne ont maintenu un taux d'inscription de 100 % au cours de l'année écoulée, durant laquelle 85 membres du personnel ont totalisé 8 045 heures d'apprentissage sur 5 langues. Le partenariat avec Rosetta Stone est encore renforcé par une option d'apprentissage personnalisé et individualisé, des évaluations de progression et des formations interactives en ligne menées par des enseignants.
16. Trois cours en ligne ont été jugés obligatoires pour tous les membres du personnel et ont fait l'objet d'un suivi étroit en matière de participation : « Éthique et intégrité à l'Organisation des Nations Unies », « Cours des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, notamment sexuel, et de l'abus d'autorité », et « Droits de l'Homme des Nations Unies », avec un taux de participation de 82 %.
17. Un soutien a été fourni pour l'intégration et le développement des jeunes talents au Secrétariat, y compris les administrateurs auxiliaires (JEA), les boursiers et les stagiaires. Suite à la sélection d'un JEA à un poste au Secrétariat, un briefing personnalisé de deux jours est organisé pour le familiariser avec le travail de l'ONUSIDA. Le programme de stages de l'ONUSIDA est restreint et se concentre sur le travail de projet visant à fournir un apprentissage pratique. À partir de 2018, l'ONUSIDA versera une gratification à ses stagiaires.

### **Renforcer la gestion des performances**

18. La gestion des performances du personnel continue d'être un outil essentiel de responsabilité et de développement pour l'ONUSIDA. Le système de gestion des performances et de l'apprentissage (PALM) a été lancé en 2014 et le respect du cycle de gestion des performances s'est maintenu depuis un taux annuel de 99 %. Au cours de l'examen de 2017-2018, plus de 125 membres du personnel ont reçu une mention « performance exceptionnelle ».
19. Tout le personnel est tenu responsable de l'établissement des objectifs de travail axés sur les résultats et tous les superviseurs sont encouragés à fournir une évaluation juste et constructive des performances du personnel. Pour permettre aux directeurs régionaux et départementaux de prendre des décisions appropriées concernant l'offre de carrière et les opportunités de développement des membres de leur personnel, des rapports de notation des performances et des analyses entre régions/départements, fonctions, genre et grade sont fournis à la fin de chaque période de réexamen.
20. Pour le cycle 2018/2019, les processus de gestion des performances seront améliorés avec de nouvelles fonctionnalités, y compris une bibliothèque d'objectifs intelligents alignés sur diverses fonctions et l'introduction d'une évaluation obligatoire des responsables par leurs subordonnés basée sur deux compétences : « Produire des résultats » et « Gérer les performances et les ressources ». L'intégrité et la gestion efficace des performances du personnel et des ressources financières seront une priorité clé pour tous les responsables dans le cadre du cycle de gestion des performances. Chaque superviseur doit établir et maintenir des normes éthiques claires tout en gérant les ressources humaines et financières de son équipe. Plusieurs séances d'information seront tenues avec les superviseurs et leurs subordonnés de premier niveau pour clarifier les attentes en matière de comportement.

21. Conformément au cadre de gestion et de responsabilisation du GNUM, tous les chefs de bureau de l'ONUSIDA doivent faire une demande officielle de feedback sur leurs performances au coordonnateur résident du pays dans lequel ils interviennent concernant les points suivants : efficacité du système des Nations Unies, coordination de la riposte conjointe du système des Nations Unies au VIH, leadership et plaidoyer, et optimisation des investissements et mobilisation des ressources. Durant le cycle de performance 2017/2018, 80 % des directeurs de pays et des responsables de pays de l'ONUSIDA ont reçu un feedback de leur coordonnateur résident respectif, qui a été examiné par les directeurs régionaux en tant que responsable de premier niveau et qui a influencé l'évaluation de leurs performances.

### **Assurance maladie du personnel**

22. Une collaboration étroite avec l'Assurance maladie du personnel (AMP) de l'OMS a permis au personnel de continuer de bénéficier d'une assurance maladie selon cinq normes de base : reconnaissance de l'AMP dans les établissements de santé, support multilingue 24/7, traitement des déclarations inférieur à 15 jours, soumission en ligne des déclarations, et communications régulières. La reconnaissance de cette assurance à l'échelle locale est sujet de préoccupation persistant, le personnel ayant signalé plusieurs cas de retards dans le processus de traitement dus à ce problème. La nouvelle plateforme en ligne pour la soumission des déclarations a été bien accueillie par le personnel. Le Secrétariat a continué de jouer un rôle actif dans la gouvernance de l'AMP par l'intermédiaire du Comité de surveillance mondiale et du Comité permanent mondial, qui examinent mensuellement les modifications apportées aux règles de l'AMP et aux déclarations individuelles spécifiques.

### **Sécurité et sûreté du personnel**

23. La sûreté et la sécurité du personnel et des bureaux du Secrétariat demeurent une priorité absolue. Tout au long de la période considérée, une assistance en matière de sécurité a été fournie au personnel de plusieurs bureaux par le biais de visites dans les pays et d'un soutien fourni à distance aux équipes d'appui régionales et aux bureaux nationaux. Le Secrétariat continue de participer pleinement au Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité et participe aux groupes de travail interorganisations sur la sécurité.
24. À la fin 2017, le Secrétariat a réévalué le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies et a fait le point sur la situation en matière de santé et de sécurité au travail dans les bureaux de l'ONUSIDA du monde entier. En 2018, le Secrétariat a entamé un suivi des pays au cas par cas, pour s'assurer que les bureaux respectent les niveaux de conformité requis. Dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail, le Secrétariat a mis sur pied un comité de conditionnement physique qui favorise une culture du bien-être au travail. Un projet bien-être a été mis en place au siège et un élargissement de ces services aux bureaux extérieurs sur le terrain est en cours.

### III. TOLÉRANCE ZÉRO ENVERS LE HARCÈLEMENT SEXUEL ET L'ABUS D'AUTORITÉ

25. Un certain nombre de politiques et de directives officielles sont en place, ayant un impact direct sur le milieu de travail au Secrétariat et sur les obligations et le comportement du personnel. La culture organisationnelle se définit comme le résultat de ces politiques sur la manière dont nous travaillons et interagissons. Ces politiques incluent :
- *Normes de conduite pour la fonction publique internationale (CFPI) ;*
  - *Politique sur la prévention du harcèlement (OMS, septembre 2010) ;*
  - *Développement humain et performance : Politique et directives pour le Secrétariat de l'ONUSIDA (ONUSIDA, février 2012) ;*
  - *Politique et procédures de mobilité (ONUSIDA, décembre 2014) ;*
  - *Guide d'éthique du Secrétariat de l'ONUSIDA (ONUSIDA, avril 2015) ;*
  - *Politique et directives de recrutement (ONUSIDA, mai 2015) ;*
  - *Politique de gestion de la performance de l'ONUSIDA (ONUSIDA, mars 2017) ;*
  - *Statut du personnel de l'OMS et Règlement du personnel (OMS, février 2018) ;*
  - *Stratégie des ressources humaines 2016-2021 (ONUSIDA) ;*
  - *Cadre de responsabilisation de gestion (ONUSIDA, février 2018) ;*
  - *Plan d'action sur le genre (ONUSIDA, juin 2018).*

26. Le cadre réglementaire est mis en œuvre avec le soutien d'une gamme d'outils et de mécanismes organisationnels, notamment : PALM, le médiateur, le responsable de l'éthique, l'association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA), la hotline Intégrité, le conseiller du personnel et le psychologue, ainsi que le Comité d'appel mondial.

#### **Groupe d'experts indépendants sur la prévention et la lutte contre le harcèlement**

27. En février 2018, le directeur exécutif a appelé à des mesures visant à renforcer la culture de tolérance zéro envers le harcèlement, les abus et les comportements contraires à l'éthique au sein de l'ONUSIDA. Cette initiative comprenait l'intervention d'un Groupe d'experts indépendants et la mise en place d'un *Plan en cinq points*. Ensemble, ils visent à garantir que les comportements inappropriés et les abus d'autorité soient identifiés dès le départ, que les mesures prises soient correctement documentées et que les mesures correctives respectent les procédures en vigueur et soient rapides et efficaces. Le Plan en cinq points appelle également à une meilleure protection des plaignants et des dénonciateurs d'abus.
28. La portée et la nature des travaux du Groupe d'experts indépendant sur la prévention et la lutte contre le harcèlement, notamment sexuel, l'intimidation et l'abus de pouvoir au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA ont été déterminées par le Conseil de Coordination du Programme (CCP) à travers un processus de consultation mené dirigé par le Bureau du CCP (Royaume-Uni, Chine, Algérie, ONG du CCP et HCR).
29. Selon le mandat convenu, le Groupe :
- Examine la situation actuelle au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA en matière de harcèlement, notamment sexuel, d'intimidation et d'abus de pouvoir et de représailles, en prenant en compte les sept dernières années, pour évaluer la culture organisationnelle au siège et dans les bureaux régionaux et de pays ;

- Évalue l'efficacité des politiques et procédures existantes pour prévenir et combattre le harcèlement, notamment sexuel, l'intimidation, les représailles et les abus de pouvoir sur les lieux de travail du Secrétariat de l'ONUSIDA ; et
  - Recommande une gamme exhaustive de mesures prioritaires relatives à la culture organisationnelle et aux politiques et procédures justes et équitables en matière de harcèlement, notamment sexuel, et d'intimidation, de représailles et d'abus de pouvoir sur le lieu de travail.
30. La portée du travail du Groupe consistera à examiner le leadership, la culture, les politiques et les stratégies de l'ONUSIDA pour prévenir le harcèlement et expliquer le faible taux de signalement officiel de cas de harcèlement. En outre, le Groupe d'experts :
- examine les procédures d'enquête appliquées par le Secrétariat de l'ONUSIDA et formule des recommandations pour que celles-ci soient justes et adaptées aux objectifs ;
  - formule des recommandations pour veiller à ce que le Secrétariat de l'ONUSIDA dispose de systèmes internes suffisamment solides pour identifier les comportements inacceptables et agir rapidement en conséquence ; et
  - formule des recommandations pour garantir une responsabilité visible et assurée à tous les niveaux de l'ONUSIDA.
31. Les résultats de l'enquête du Groupe viendront éclairer et affiner les efforts menés dans le cadre du Plan en cinq points.

### **Plan en cinq points**

32. Le Plan en cinq points a été communiqué par le directeur exécutif au personnel par voie écrite, dès son annonce publique lors d'une réunion de l'ensemble du personnel à la fin de février 2018. Ce plan doit être mis en œuvre sous la direction du directeur exécutif adjoint chargé de la gestion et des relations extérieures.
- Points essentiels : il s'agissait d'une première étape importante pour identifier le personnel qui sera chargé de la sensibilisation aux problèmes de harcèlement. La réponse de l'ensemble du Secrétariat a été rapide et constructive. Des travaux sont en cours pour mettre en place un mécanisme à plus long terme visant à promouvoir une culture plus forte de la dignité au travail. Nous sommes également désireux d'apprendre des agences sœurs de l'ONU qui ont su gérer avec succès ces problématiques par le passé. Nous étudions actuellement le modèle des *Conseillers pour un lieu de travail respectueux* qui sont en place au HCR depuis une dizaine d'années. L'objectif du programme est d'établir un réseau collaboratif, coordonné et soutenu par le siège, pour prévenir ou réduire les conflits en fournissant un point de contact neutre et confidentiel et une source d'information et d'expérience dans les conflits en milieu de travail. Il est prévu que le cadre pour un futur programme adapté à la taille et à la portée de l'ONUSIDA soit en place d'ici la fin de l'année et que la première vague de Conseillers soit désignée.
  - Plateforme ouverte : une demande de proposition est en cours de finalisation pour l'acquisition d'une application commerciale, qui viendra compléter la ligne d'assistance Integrity en fournissant un système d'alerte précoce et de signalement simplifié en ligne et par téléphone. De telles applications permettent également l'envoi de notifications *push* permettant de communiquer certaines informations aux utilisateurs, notamment des coordonnées de personnels ou un signalement transparent du nombre et du type d'incidents rapportés.

- Formation : un plan de formation inter-secrétariat est en cours de finalisation pour offrir une formation disponible dans trois langues et abordant, entre autre, les thème suivants :
  - i. Séances d'information sur les politiques en vigueur et les procédures de règlement des conflits collectifs et individuels du travail, et familiarisation avec les outils et systèmes de signalement ;
  - ii. Sensibilisation et identification de situations susceptibles de relever du harcèlement ;
  - iii. Compétences non techniques pour la gestion des relations difficiles : management « vers le haut », sensibilisation à la diversité, préjugés inconscients, etc. ; et
  - iv. Responsabilités managériales pour prévenir le harcèlement et conseils pour bâtir un cadre de travail positif et sain.

Diverses méthodes de diffusion sont également envisagées pour s'assurer que la formation atteigne autant de membres du personnel que possible, notamment des webinaires ou des rencontres individuelles (à l'occasion de réunions du personnel, de conférences, etc.). Le respect du suivi de la formation continuera d'être contrôlé par le biais du système PALM.

En outre, des campagnes, telles que l'initiative de l'UNHCR *Active Bystander* (Témoin actif), sont également envisagées pour un déploiement à travers le Secrétariat.

- Enquêtes auprès du personnel : l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA) a achevé son enquête annuelle auprès du personnel pour l'année 2018 et rendra compte des conclusions dans son rapport au CCP. L'application en cours d'acquisition (voir ci-dessus) contiendra la possibilité d'envoyer des questions et des questionnaires individuels aux utilisateurs et sera utilisée pour des enquêtes éclair sur des questions d'intérêt et d'importance majeurs, qui compléteront l'enquête USSA. L'application fournira également des données à l'intention des équipes de direction concernant les tendances par type d'incident et zone géographique, auxquelles une réponse pourra être apportée par la suite, le cas échéant.
- Gestion des performances : pour le cycle de performance 2018-2019, des révisions ont été mises en place pour permettre aux responsables d'être évalués sur leur compétence de *Gestion de la performance et des ressources*. Cette compétence couvre la responsabilité managériale, le respect des directives financières et la démonstration des plus hauts standards d'intégrité et d'éthique. La liste initiale de 10 indicateurs comportementaux a été élargie de 6 nouveaux indicateurs sur la gestion financière efficace et 8 sur la gestion des ressources humaines. La note de l'individu sur cette compétence contribuera à sa note globale à la fin de la période d'évaluation.

En outre, une procédure de signalement à 360° sera mise en place d'ici la fin de l'année en commençant par la haute direction (au niveau des directeurs).

33. Le *Plan en cinq points* marque un point de départ crucial et ouvre la voie à des changements culturels et systémiques étendus à l'ensemble du Secrétariat, dans la visée de soutenir et d'autonomiser le personnel. À cette fin, le plan est désormais restructuré en 5+, le « plus » s'intéressant actuellement aux problèmes de mobilité du personnel et à la mise en œuvre de mesures de prévention telles que la création

d'une unité chargée d'inspections régulières au sein des bureaux et des départements. Ces inspections pourraient se pencher sur tous les aspects d'un service, notamment le profil de son personnel, les performances des programmes et du personnel, la conformité aux normes de sécurité et de sûreté, la gestion financière, l'inventaire des actifs et la configuration des TIC.

34. Elles permettraient une approche dynamique et holistique, vers une gestion plus prospective, susceptible d'éliminer la nécessité de mettre en place des vagues de mobilité annuelle et de vastes opérations de repositionnement. Le personnel pourrait également se voir confier une plus grande part de responsabilité dans l'orientation de sa propre carrière, à travers une approche de mobilité permettant de candidater régulièrement pour certains postes, une fois passée sa période de probation au poste actuel. Cette réflexion n'en est encore qu'à l'étape conceptuelle et un travail est en cours pour solliciter des informations à d'autres agences des Nations Unies sur leurs expériences dans ce domaine.
35. Les derniers mois ont clairement été éprouvants pour le personnel de l'ONUSIDA. Les mesures visant à renforcer la responsabilité et la transparence sont les bienvenues et considérées comme fondamentales pour un changement réussi et une confiance rétablie. La mise en œuvre du *Plan à 5 points+* est effectuée en totale collaboration avec le personnel et selon un échéancier qui permet un engagement significatif de sa part et une appropriation du changement.

### Éthique

36. À la mi-novembre 2017, la ligne d'assistance téléphonique Integrity a été introduite en tant que partie intégrante de la politique de *Protection des lanceurs d'alerte et de protection contre les représailles*. Integrity est un service confidentiel, gratuit, disponible 24 heures sur 24, 365 jours par an, et disponible dans les six langues de l'ONU. Toute personne, y compris les non-membres du personnel et le grand public, peut appeler, envoyer un courrier électronique ou se connecter à la ligne d'assistance pour signaler une éventuelle violation de l'éthique et/ou de la conduite par un membre du personnel de l'ONUSIDA. La ligne d'assistance ne remplace ni ne modifie les autres méthodes ou politiques de signalement de l'ONUSIDA qui restent en vigueur. Elle est destinée à compléter les mécanismes existants afin de permettre aux personnes d'exprimer leurs préoccupations de manière confidentielle.
37. Mise en œuvre conjointement avec l'OMS, la ligne directe est administrée par une organisation tierce professionnelle afin de préserver la confidentialité et, sur demande, l'anonymat.
38. Les données de l'ONUSIDA sont uniquement transmises au responsable de l'éthique de l'ONUSIDA, à l'exclusion des noms et des identifiants des personnes qui souhaitent rester anonymes. Sous réserve du consentement de la personne qui soulève des préoccupations, le responsable de l'éthique appliquera, dans la mesure du possible, le cadre suivant :
  - La priorité est donnée aux solutions informelles, y compris le renvoi des questions pertinentes à un médiateur ;
  - Les questions peuvent être renvoyées au niveau de gestion le plus immédiat, le cas échéant, à condition que l'information partagée ne concerne pas directement ce niveau de gestion ;
  - Les membres du personnel qui expriment des préoccupations et qui souhaitent déclencher une enquête formelle seront guidés pour soumettre le rapport officiel écrit requis aux Services de contrôle interne (IOS) ;

- Les dispositions relatives à la protection contre les représailles incluses dans la politique de protection des lanceurs d'alerte sont appliquées, le cas échéant.
39. Depuis sa mise en œuvre, 8 appels ont été adressés à la hotline concernant le personnel de l'ONUSIDA, dont 7 étaient anonymes.
40. En novembre 2017, tous les directeurs sur le terrain et du siège ont été chargés d'organiser une discussion sur la prévention et les réponses à apporter au harcèlement sexuel au sein d'ONUSIDA, un premier pas vers un effort plus large pour créer un environnement dans lequel tout le personnel de l'ONUSIDA peut se développer. Les réunions ont mis en évidence la nécessité de mettre en place un système de responsabilisation afin de renforcer la confiance entre les membres du personnel.
41. Lors de sa réunion de janvier 2018, l'équipe de direction (SMT) s'est penchée sur les commentaires issus des réunions d'équipe et a décidé des mesures clés à prendre, notamment :
- Partager régulièrement avec le personnel une mise à jour sur le nombre de signalements de harcèlement et autres comportements répréhensibles reçus et les mesures prises à cet égard ;
  - Élaborer une approche d'évaluation des performances à 360 degrés qui comprend des indicateurs pour mesurer la dignité et l'intégrité des responsables ;
  - Renforcer les mécanismes informels de résolution des conflits, y compris la médiation ; et
  - Lancer une série de discussions d'équipe sur diverses questions concernant l'éthique et l'intégrité au sein de l'ONUSIDA.
42. En réponse à la décision du SMT de lancer d'autres discussions d'équipe, tous les directeurs de terrain et du siège ont été chargés en mars 2018 de tenir la première d'une série de discussions avec le personnel sur ce que cela signifie de travailler de manière éthique à l'ONUSIDA et d'identifier ce qui peut être fait pour empêcher les comportements contraires à l'éthique. Un guide de réunion a été communiqué aux responsables de l'ONUSIDA pour leur rappeler trois valeurs fondamentales<sup>1</sup> :
- *Engagement dans la riposte au VIH* : démontrer un engagement personnel envers la riposte au VIH grâce à notre travail quotidien ;
  - *Intégrité* : définir, s'engager à respecter et maintenir des normes éthiques claires. Ceci englobe tous les aspects du comportement d'un membre du personnel, y compris des qualités telles que l'honnêteté, la transparence, la sincérité, l'impartialité et l'incorruptibilité, et s'oppose aux comportements contraires à l'éthique et incompatibles avec nos valeurs ; et
  - *Respect de la diversité* : traiter toutes les personnes avec dignité et respect et tirer parti des points de vue variés de nos collègues et partenaires.
43. Ces valeurs sont fondamentales pour les normes de conduite de tous les membres du personnel de l'ONUSIDA. Ces dernières s'inspirent des normes de conduite de la CFPI pour les fonctionnaires internationaux et sont confirmées par le Statut du personnel de l'OMS/ONUSIDA et le Règlement du personnel.
44. Les discussions avaient pour but de sensibiliser le personnel et de construire une interprétation commune de ce qu'est l'éthique et le cadre éthique de l'ONUSIDA. Elles ont également fourni l'occasion d'un dialogue franc sur les défis éthiques que le personnel peut percevoir ou expérimenter, tout en identifiant les moyens de mieux

---

<sup>1</sup> Cadre de compétences du Secrétariat de l'ONUSIDA

traiter ces problèmes. Tout en reconnaissant que de nombreuses questions d'éthique pouvaient être soulevées, les discussions étaient axées sur l'identification de mesures pratiques pour améliorer l'environnement de travail des bureaux et la sauvegarde des ressources de l'ONUSIDA. Le personnel a été encouragé non seulement à identifier les défis, mais aussi à partager des solutions potentielles. Les commentaires issus des discussions ont été retranscrits dans un document type et seront utilisés pour élaborer, entre autres, le *plan à 5 points+*.

#### IV. PROFIL DU PERSONNEL DU SECRETARIAT

45. Le nombre d'employés a été réduit de 904 début 2011, comme indiqué dans la première mise à jour du PCB, à 674 au 1<sup>er</sup> avril 2018 (Figure 1). Sur les 674 membres du personnel, 479 sont répartis dans les équipes d'appui régionales, les bureaux de liaison et les bureaux de pays, et 195 au siège. Dans une volonté continue de maintenir notre capacité sur le terrain, le ratio terrain-siège est de 71 % contre 29 %. (Figure 2).

Figure 1. Évolution des effectifs du Secrétariat de l'ONUSIDA 2011-2018

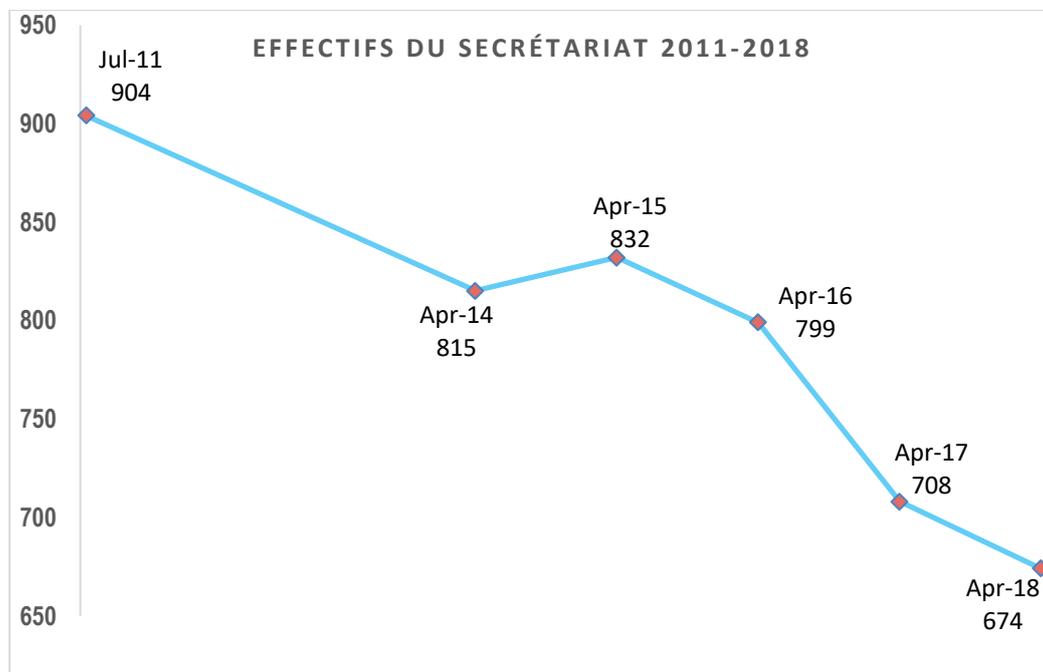
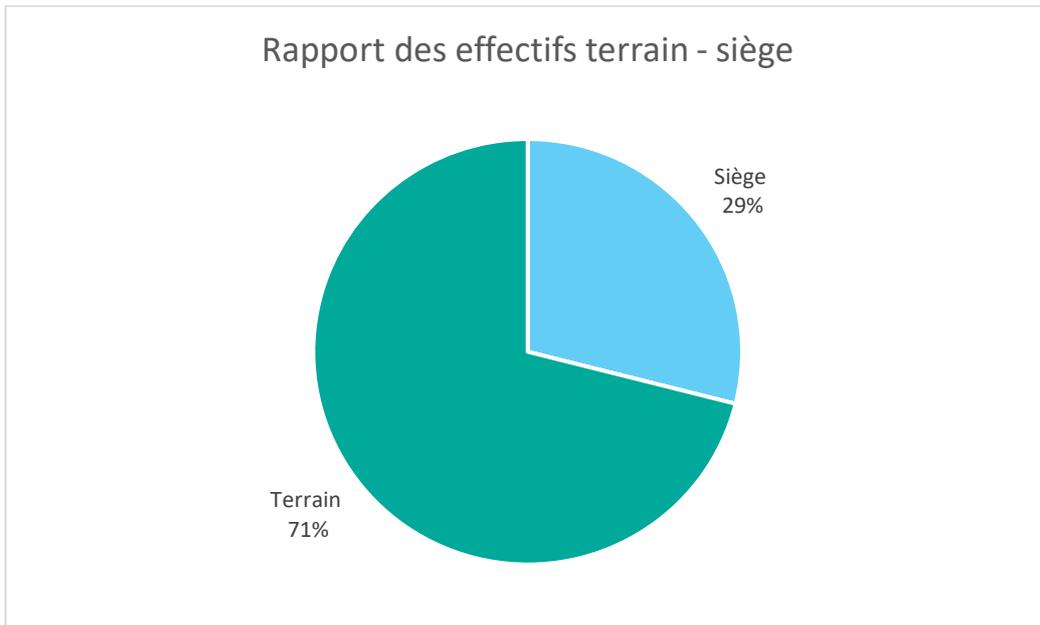
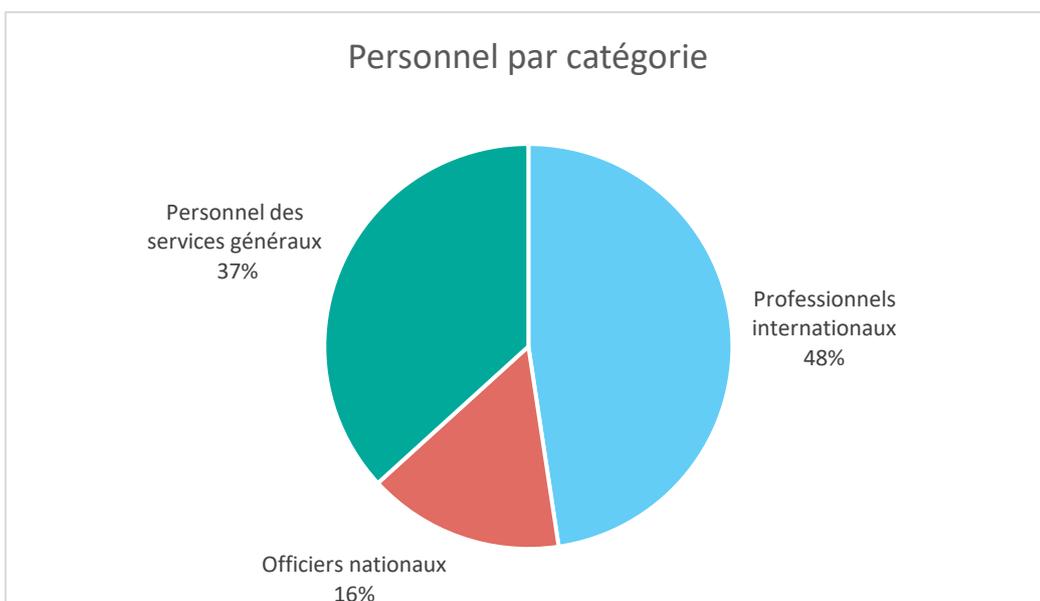


Figure 2. Rapport des effectifs terrain-siège de l'ONUSIDA, 2018



46. Au 1<sup>er</sup> avril 2018, 48 % des membres du personnel appartenaient à la catégorie des professionnels internationaux, 16 % étaient des officiers nationaux et 37 % étaient des agents des services généraux (figure 3). En ce qui concerne le type de nomination, 649 membres du personnel ont été nommés pour une durée déterminée et 25 ont été nommés à titre temporaire. Les nominations temporaires au Secrétariat de l'ONUSIDA sont réservées au personnel exerçant des fonctions limitées dans le temps, y compris les projets de durée limitée. Conformément à ses besoins opérationnels d'adaptation à un environnement opérationnel et programmatique en évolution rapide, le Secrétariat n'offre pas de nominations permanentes ou pour une durée indéterminée.

Figure 3. Personnel de l'ONUSIDA par catégorie, 2018



47. Le Secrétariat continue de renforcer sa présence sur le terrain avec des capacités dans six régions. Plus de la moitié (57 %) de l'ensemble du personnel de terrain travaille dans les régions les plus touchées par l'épidémie, avec 31 % en Afrique orientale et australe et 26 % en Afrique occidentale et centrale, suivie de 18 % en Asie et Pacifique (figure 4). La présence du bureau de pays est axée sur la mise en œuvre du programme Fast-Track défini dans la stratégie de l'ONUSIDA : 64 % du personnel des bureaux de pays sont actuellement en poste dans les pays Fast-Track (figure 5).

Figure 4. Personnel de terrain de l'ONUSIDA (toutes catégories) par région, 2018

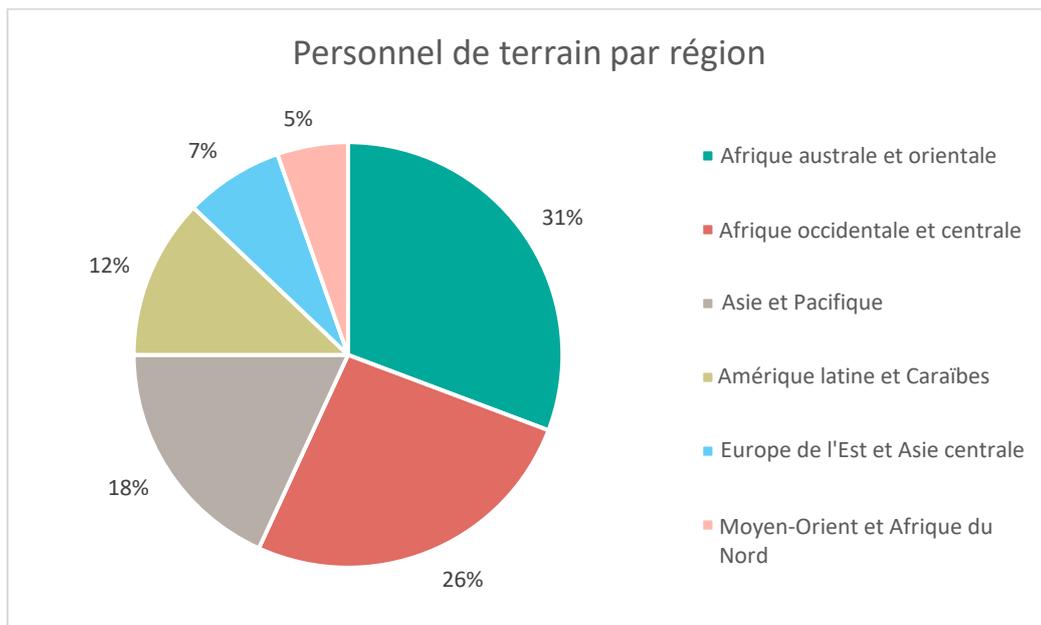
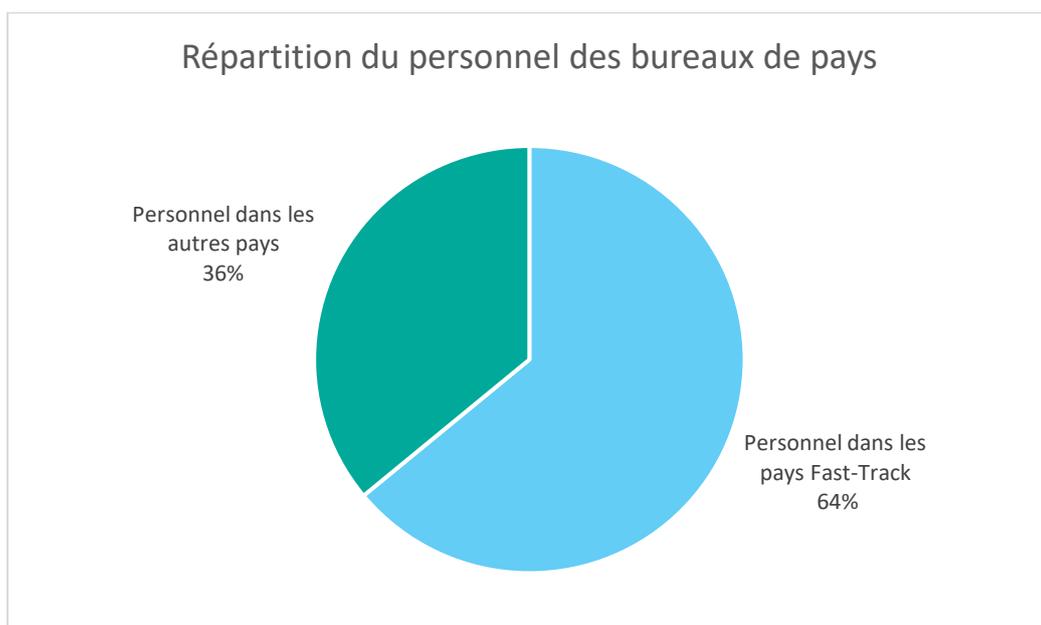
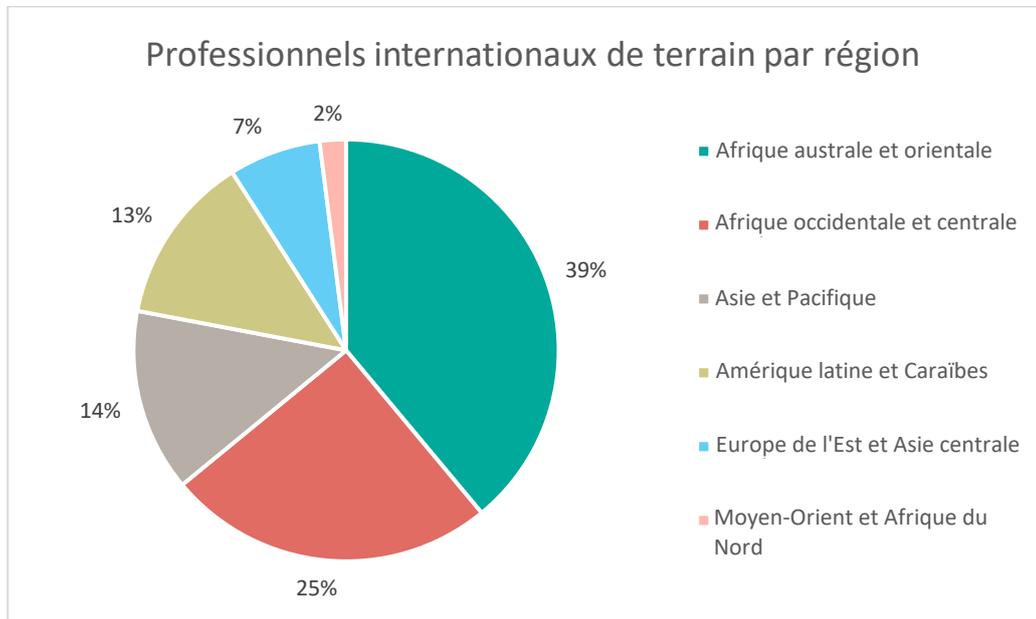


Figure 5. Répartition du personnel des bureaux de pays de l'ONUSIDA - personnel dans les pays Fast-Track, 2018



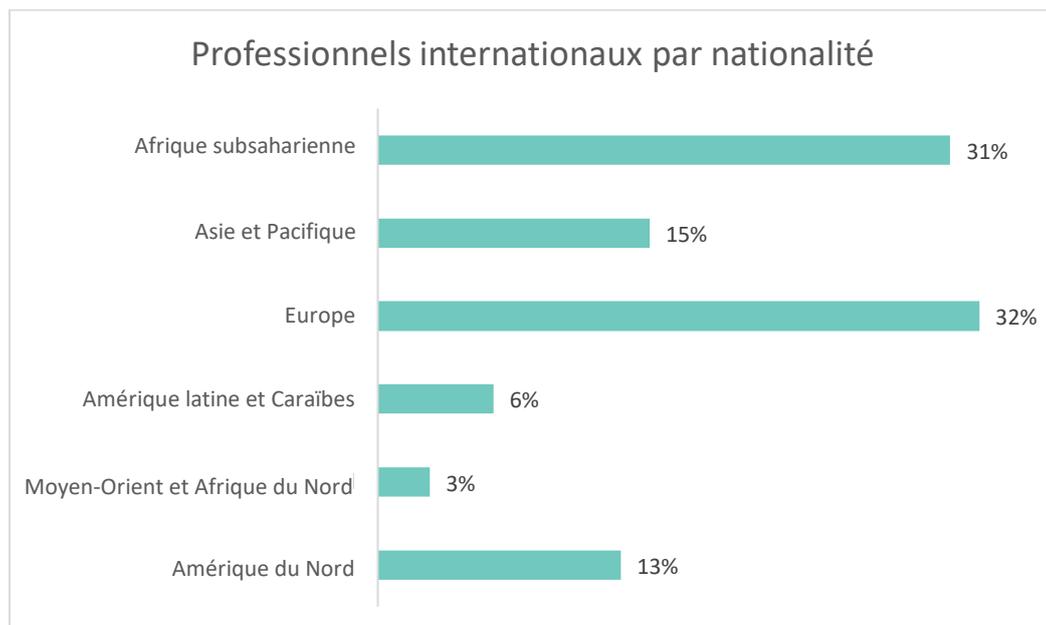
48. 64 % des professionnels internationaux travaillant sur le terrain travaillent en Afrique subsaharienne, avec 39 % en Afrique orientale et australe et 25 % en Afrique occidentale et centrale, suivis de 14 % en Asie et dans le Pacifique (figure 6).

Figure 6. Personnel international sur le terrain de l'ONUSIDA par région, 2018



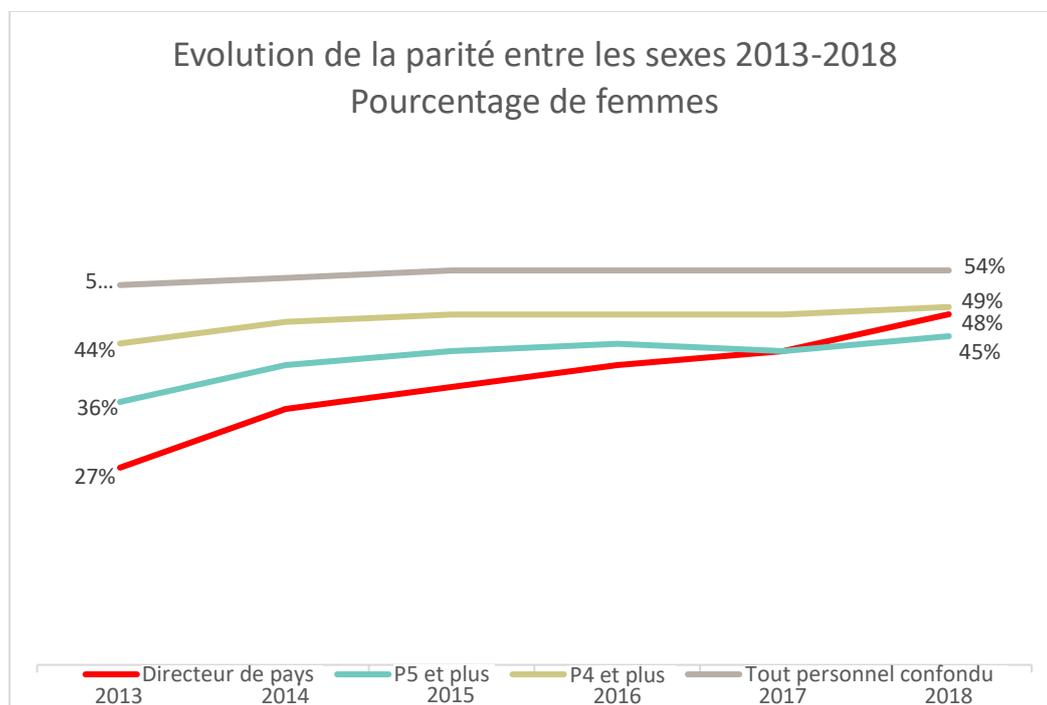
49. En matière d'origine nationale, les professionnels internationaux du Secrétariat proviennent de 101 pays différents, de toutes les régions géographiques (figure 7).

Figure 7. Professionnels internationaux de l'ONUSIDA par nationalité (région), 2018



50. Au 1<sup>er</sup> avril 2018, 51 % du personnel des équipes d'appui régionales sont des femmes, ainsi que 50 % du personnel des bureaux de pays et 60 % du personnel des bureaux de liaison. Les femmes représentent 64 % du personnel au siège. Le nombre de femmes dans la catégorie professionnels internationaux est resté constant et se maintient à 52 %. Au cours de la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes 2013-2018, le pourcentage de femmes occupant des postes de responsabilité a augmenté. Par rapport à 2013, le pourcentage de femmes parmi les directeurs de pays de l'ONUSIDA est passé de 27 % à 48 %. Les femmes aux niveaux P5 et au-dessus sont passées de 36 % à 45 % et le pourcentage de femmes aux niveaux P4 et plus a également connu une augmentation, passant de 44 % à 49 %. Toutes catégories confondues, le pourcentage de femmes parmi les effectifs du Secrétariat est resté stable et est maintenant de 54 %. (figure 8).

Figure 8. La parité entre les sexes à l'ONUSIDA - Évolution en 2013-2018



51. L'âge moyen des effectifs du Secrétariat est de 49 ans. En tant qu'organisation fondée sur le savoir, le Secrétariat continue de s'appuyer sur des professionnels expérimentés de haut niveau qui peuvent réunir et diriger des partenaires de manière indépendante pour fournir des résultats programmatiques et de gestion. Afin d'assurer l'arrivée de nouvelles compétences et approches, le Secrétariat continue d'autonomiser les jeunes dans ses effectifs. Les employés âgés de 20 à 39 ans représentent 15 % de l'effectif global.
52. Au cours de l'année écoulée, l'ONUSIDA a fourni, par l'intermédiaire du Programme des administrateurs auxiliaires (JEA), 14 jeunes professionnels ayant une expérience pratique de la santé et du développement au niveau international. Les JEA comprenaient 7 femmes et 7 hommes, parrainés par 8 pays. En ce qui concerne les stagiaires, 90 étudiants de 34 pays ont participé au programme de stage. Les stagiaires bénéficient d'une exposition à l'environnement de travail international de l'ONU et apportent une contribution précieuse à l'organisation. Les bureaux de pays ou les équipes de soutien aux régions ont accueilli 50 % des stagiaires et le siège les 50 % restant. En termes d'origine nationale des stagiaires, 31 % étaient de

nationalité européenne, 21 % d'Asie et du Pacifique, 11 % d'Afrique subsaharienne, 13 % d'Amérique latine et des Caraïbes, 17 % d'Amérique du Nord et 7 % du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. En ce qui concerne la représentation des sexes, 66 % des stagiaires étaient des femmes.

## V. ALLER DE L'AVANT - DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

53. Le 26 janvier 2018, le Conseil d'administration de l'OMS a approuvé le programme de rémunération révisé du personnel des catégories professionnelle et supérieure, tel que recommandé par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et approuvé par l'Assemblée générale des Nations Unies. La mise en œuvre de la réduction de l'indemnité de poste pour le personnel de Genève a été instaurée par l'OMS le 1er février 2018 et a également été appliquée au personnel de l'ONUSIDA. Ce changement majeur a affecté la rémunération de l'intégralité du personnel suite à la diminution de l'indemnité de poste. À partir de février 2018, cela a entraîné une diminution de la rémunération nette d'environ 3,6 % par rapport aux niveaux de rémunération du personnel professionnel et supérieur depuis janvier 2018. Une diminution supplémentaire de la rémunération nette à Genève d'environ 1,57 % est prévue, en juin 2018, liée à d'autres mesures transitoires personnelles relatives à l'enquête de l'ICSC 2016. Les membres du personnel ont été pleinement informés des changements importants apportés au programme de rémunération, y compris une communication dans l'ensemble du personnel. Un nombre important de membres du personnel de Genève a demandé un examen administratif sur l'indemnité de poste et/ou la détérioration des conditions de service concernant le nouveau programme de rémunération. Cette demande est en cours de traitement, en coordination avec les bureaux concernés.
54. Les problèmes de harcèlement et d'abus de pouvoir au sein du Secrétariat ont créé une opportunité de changement allant bien au-delà des cas individuels. Alors que cela encourage la direction à livrer des résultats, le personnel est déterminé à être entendu et veut faire partie d'un ONUSIDA régénéré. Le Secrétariat est également tout à fait conscient que les évolutions en cours à l'ONUSIDA pourraient avoir des répercussions plus importantes au sein du système des Nations Unies. Nous restons convaincus que nous pouvons relever ce défi avec le soutien de tout le personnel de l'ONUSIDA.

[Fin du document]