

ACTUALISATION CONCERNANT LES QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Documents supplémentaires pour ce point : UNAIDS/PCB (48)/CRP2 ; UNAIDS/PCB (48)/CRP3 ; UNAIDS/PCB (48)/CRP4 ;

Action requise lors de cette réunion—le Conseil de Coordination du Programme est invité à :

Prendre note de l'actualisation concernant les questions de gestion stratégique des ressources humaines

Implications en termes de coûts de la mise en œuvre des décisions : aucune

INTRODUCTION

1. Le présent rapport contient une actualisation des activités de gestion des ressources humaines menées par le Secrétariat de l'ONUSIDA pendant la période de référence d'avril 2020 à mars 2021. Il s'agit d'un rapport annuel demandé par le Conseil de Coordination du Programme (CCP) à sa 30e réunion en juin 2012.
2. Le rapport résume les grandes lignes des ressources humaines et des initiatives visant à attirer et garder les talents et à créer un milieu de travail épanouissant. Il doit être lu conjointement avec trois documents de travail : (i) le rapport concernant les données du personnel de l'ONUSIDA 2020, (ii) le rapport relatif à l'administration des affaires pénales 2020 de l'ONUSIDA, et (iii) le rapport relatif aux mesures disciplinaires et autres mesures correctrices prises en 2020.
3. Le CCP est invité à prendre note du présent rapport.

HISTORIQUE ET CONTEXTE

4. Le présent rapport a été établi pendant une période de changements sans précédent du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Depuis que la COVID-19 a été déclarée comme pandémie à l'échelle mondiale en mars 2020, le personnel, les équipes et l'organisation dans son ensemble ont dû s'adapter à d'autres façons de travailler, collaborer par voie électronique avec les collègues et les parties prenantes du monde entier, ainsi que s'adapter aux changements de la pandémie et des mesures nationales.
5. Le bien-être des membres du personnel en ces temps difficiles a été absolument prioritaire. Au moyen de réunions périodiques et d'une collaboration étroite entre les membres de l'équipe de direction, comprenant la majorité des Directeurs du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de liaison et grâce aux « sondages éclairés » périodiques sur le bien-être des employés, le Secrétariat a suivi le bien-être de plus de 700 membres du personnel actifs dans près de 90 lieux d'affectation. L'ONUSIDA a placé la flexibilité et la réactivité aux besoins spécifiques de notre personnel au cœur de notre stratégie et de notre approche concernant le bien-être dans le cadre de la COVID-19.
6. Ainsi, les mesures en place sont les suivantes : (i) une équipe d'intervention d'urgence COVID-19 se réunit régulièrement pour faire le point sur l'évolution de la pandémie et les conséquences sur les activités de l'ONUSIDA, qui met en place des mesures de soutien et de protection du personnel et de garantie de la continuité des activités ; (ii) des réunions virtuelles avec toutes les EAR sont tenues régulièrement afin d'évaluer leurs dispositifs opérationnels et les besoins de leur personnel dans les différents lieux d'affectation ; et (iii) au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie COVID-19 et des mesures prises, en ce compris les programmes de vaccination, le Secrétariat a élaboré des directives, proposé des webinaires et tenu des « réunions publiques » pour renforcer les messages importants, en particulier concernant les responsabilités des responsables et le besoin de flexibilité dans l'organisation du travail et des résultats attendus.
7. La COVID-19 met en avant et accentue les inégalités, exacerbe l'insécurité économique et soulève des préoccupations concernant l'accès aux vaccins et aux médicaments qui sont particulièrement pénibles pour les communautés à risques dont nous nous occupons. Le Secrétariat continue de protéger la santé des membres de notre personnel par des mesures telles que la fourniture de masques et de désinfectants pour les mains et, lorsque cela est possible, la transition vers des bureaux à usage unique.

8. En dépit de ces efforts, le Secrétariat admet que nous vivons une période de grande anxiété et de stress et reconnaît l'engagement et les efforts du personnel de l'ONUSIDA dans le monde entier pour continuer à remplir les objectifs en cette période de défi. Des efforts continuent d'être déployés pour réduire les effets néfastes de la COVID-19 sur le bien-être des membres du personnel en remboursant les frais des données mobiles des membres du personnel nationaux travaillant dans les bureaux nationaux et régionaux et en offrant des conditions de travail flexibles, comme le télétravail pendant les périodes de confinement obligatoire, pendant que les membres du personnel sont en congé ou loin de leur lieu d'affectation.
9. Outre les défis liés à la COVID-19, la révolte mondiale contre le racisme et la discrimination raciale a motivé les membres du personnel de l'ONUSIDA, nous amenant à réfléchir ensemble, en équipe, sur la question du racisme au sein de l'organisation et les mesures que nous pouvons prendre pour lutter contre la discrimination. En accord avec les valeurs fondamentales et les politiques du système de l'ONU, en ce compris la Charte des Nations Unies et la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, le Secrétariat était parmi les premières entités du système de l'ONU à ouvrir le débat à l'échelle de l'organisation sur la lutte contre le racisme, motivant d'autres agences à suivre l'exemple. Des informations et des ressources développées en interne ont été partagées avec d'autres organisations de l'ONU et sont adaptées et utilisées dans leur contexte. Sur la base des recommandations émergeant de ces conversations, des premières mesures ont été identifiées et incluses dans le Plan d'action afin de garantir que l'ONUSIDA développe et exerce une influence en tant qu'organisation de lutte contre le racisme.
10. Le Secrétariat de l'ONUSIDA poursuit également un programme de changement ambitieux. Il met en place un Plan d'action approfondi en matière de gestion pour un environnement de travail sain, équitable et épanouissant pour l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA (MAP), ainsi que des recommandations du Corps commun d'inspection des Nations Unies, et réaménage les structures organisationnelles pour renforcer les contributions de l'ONUSIDA à la réalisation de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida adoptée récemment.
11. Pendant la période de référence, la réforme du système de développement des Nations Unies s'est poursuivie sans relâche, nous encourageant à réfléchir sur la manière dont nous prenons des mesures et coordonnons nos actions avec d'autres entités de l'ONU à l'échelle nationale. Nous avons participé activement aux discussions sur la réforme du système de développement des Nations Unies, en particulier sur l'identification et la nomination des coordonnateurs résidents. Nous sommes également étroitement impliqués dans des discussions sur l'avenir du travail afin de garantir que les idées novatrices et les approches innovantes face aux défis, telles que le partage effectif des connaissances, soient intégrées dans les scénarios d'alignement qui sont proposés.
12. Avant toute chose et dans le contexte susmentionné, le Secrétariat de l'ONUSIDA souhaite servir d'exemple pour la réforme et de défenseur du bien-être du personnel dans le système de l'ONU. Nous sommes fiers de compter à présent parmi les membres du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA six coordonnateurs résidents et nous sommes activement engagés dans le partage du feed-back sur la gestion de la performance entre les coordonnateurs résidents et les directeurs nationaux. Nous sommes prêts à assumer notre rôle alors que le système des coordonnateurs résidents et une nouvelle génération d'équipes nationales de l'ONU prennent forme, s'appuyant sur notre statut unique en tant que programme commun de l'ONU.

PROGRAMME DE CHANGEMENT DE L'ONUSIDA

13. L'actuelle période de référence est également une période de changements importants au sein du Secrétariat, qui poursuit actuellement un programme de changement institutionnel ambitieux comprenant trois grands volets :
 - La stratégie mondiale de lutte contre le sida—fournir des directives globales sur la lutte contre le SIDA afin d'atteindre, d'ici 2030, l'objectif d'éliminer le SIDA en tant que menace de santé publique,
 - l'harmonisation organisationnelle—garantir que le personnel et les structures reflètent les priorités et permettent un programme commun adapté aux besoins qui peut mettre en œuvre la stratégie, et
 - la transformation culturelle—travailler ensemble en parfaite harmonie.
14. Le premier volet du programme de changement a été conclu par le développement et l'adoption d'une nouvelle stratégie puissante qui est ambitieuse, tournée vers l'avenir et fondée sur des faits, et qui établit la mission, la vision et les objectifs de l'organisation pour les prochaines années. L'accent s'est déplacé sur le second volet (harmonisation organisationnelle), qui implique une révision et un repositionnement de la structure et du personnel du Secrétariat, ainsi que de nos méthodes de travail. Le but est de garantir que nos ressources humaines et financières soient déployées de manière optimale afin de mettre en œuvre la nouvelle stratégie et la vision d'éradication du SIDA en tant que menace de santé publique d'ici 2030.
15. Le troisième volet comprend une transformation culturelle fondée sur les principes de leadership féministe. Cette transformation a déjà débuté et vise à garantir que les valeurs et les principes de l'ONUSIDA soient reflétés dans le mode de fonctionnement de l'organisation, en ce compris dans la méthode de travail des employés et le mode d'interaction entre eux. Par cette initiative, le Secrétariat vise à développer une culture interne d'égalité et à transformer les normes pour faciliter la réalisation de l'égalité de genre et de l'équité sociale.
16. Le Secrétariat continue également à s'assurer que les initiatives relevant du MAP soient mises en place et incorporées dans les activités actuelles de l'ONUSIDA. En accord avec les normes recommandées par le Corps commun d'inspection dans son examen de la gestion et de l'administration de l'ONUSIDA (CCI/REP/2019/7), qui a été présenté au CCP lors de la 45e réunion, le Secrétariat va de l'avant avec un seul programme de changements, dans lequel des mesures relatives au MAP ont été intégrées. Par conséquent, il n'y a pas de rapport d'avancement sur le MAP cette année, les actualisations ont été incorporées dans le présent rapport.
17. Une gestion efficace des ressources humaines est indispensable pour les trois volets et le MAP. Cette gestion est essentielle pour garantir que les employés soient au bon endroit, au bon moment et qu'ils travaillent ensemble dans le respect et de manière collaborative pour poursuivre leur travail auprès des communautés.
18. Le présent rapport annuel au Conseil sur les questions stratégiques liées aux ressources humaines est axé sur les principales initiatives en matière de ressources humaines qui sont à la base de notre ambitieux programme de changement mondial, ainsi que sur les mesures envisagées pour l'année à venir. Ce rapport comprend le développement d'une nouvelle stratégie novatrice en matière de ressources humaines (les personnes), la consolidation des résultats des trois volets et le positionnement du Secrétariat pour qu'il puisse assurer la gestion des ressources humaines pour les prochaines années.

ALIGNEMENT

19. Le travail sur le volet 'alignement' a débuté début 2021 par une évaluation approfondie de la manière dont l'ONUSIDA est organisée pour remplir son mandat et englobe aussi bien les éléments de changement structurels que non structurels. Le volet alignement vise à atteindre les cinq objectifs suivants grâce à un processus consultatif transparent basé sur les valeurs de l'ONUSIDA et qui maintient le personnel au centre :
 - L'ONUSIDA est alignée sur la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et remplit son plus grand impact ;
 - L'ONUSIDA est financièrement viable et plus rentable ;
 - L'ONUSIDA est diversifiée et inclusive et donc légitime et crédible ;
 - L'ONUSIDA est un Secrétariat fondé sur la connaissance qui optimise son expertise et son personnel international en intégrant les technologies numériques dans ses activités ; et
 - L'ONUSIDA est alignée sur la réforme de l'ONU, principalement dans son travail de préparation aux pandémies.

20. Le travail sur l'alignement a été mené par un coordonnateur dédié, soutenu par un petit secrétariat et une équipe spéciale d'alignement. Cette équipe comprend environ 20 membres du Secrétariat qui donnent des conseils, agissent comme comité de rétro-action, recueillent les apports des collègues et garantissent que les informations et les rapports de suivi soient régulièrement partagés avec tous les employés. Un cabinet consultatif de gestion externe a été sélectionné via une procédure d'adjudication pour faciliter le processus, procéder à des analyses, mener des consultations et organiser des ateliers, ainsi que contribuer au processus avec des exemples de théorie experte en matière de structures organisationnelles et de meilleures pratiques.

21. Comme le mentionne le rapport du Conseil reprenant les données sur les effectifs, au début de l'exercice d'alignement en décembre 2020, 725 employés travaillaient pour le Secrétariat, dont 30 % d'entre eux était basé au siège et 70 % dans des bureaux régionaux, nationaux et de liaison. Le personnel du Secrétariat est issu de 122 pays et 101 nationalités sont représentées parmi les membres du personnel professionnels.

22. Des efforts ont été déployés pendant la période de référence pour transcender le rapport binaire homme/femme. En novembre 2020, les répondants de l'enquête mondiale réalisée auprès du personnel de l'ONUSIDA ont été invités à déclarer leur identité de genre, race/ethnicité, statut sérologique VIH, orientation sexuelle et, le cas échéant, leur handicap. Un total de 523 employés sur 815 (64 %) a répondu à l'enquête, dont 2,5 % s'est identifié comme non conforme aux normes de genre, transgenre, genre non-binaire, genre fluide ou autre, alors que 8,4 % a choisi de ne pas répondre. Ces données complètent les données démographiques actuellement disponibles dans les systèmes des ressources humaines et donnent une image plus nuancée du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA que celle qui était disponible jusqu'alors.

23. Fin décembre 2020, le pourcentage d'employés féminins au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA s'élevait à 54 %. Une avancée majeure a été l'augmentation du nombre de femmes au poste de Directrice nationale, de 27 % en 2013 à 48 % fin 2020. Cependant, la parité hommes-femmes reste inégale à différents niveaux, notamment aux grades P5-D2, où les membres masculins du personnel sont surreprésentés. Progressivement, le Secrétariat de l'ONUSIDA contribuera à la reconnaissance de l'identité de genre en tant que continuum entre et au-delà de la binarité homme-femme.

Par conséquent, le concept de la parité hommes-femmes sera davantage nuancé dans les futurs rapports sur le personnel.

24. Lors de l'établissement du présent rapport, il n'était pas clair dans quelle mesure le nombre total de membres du personnel de l'ONUSIDA ou leur répartition changerait suite à l'exercice d'alignement. Actuellement, les données et les analyses effectuées par des groupes de discussion formés par le personnel ainsi que les résultats des questionnaires sont en cours d'évaluation, tout comme les progrès et les lacunes relatifs à la lutte, ainsi que les priorités et les besoins nationaux qui forment l'objet d'évaluations basées sur les données, pays par pays. Suite à l'accord de l'équipe de direction concernant la structure organisationnelle globale, un organigramme détaillé sera établi en juin 2021 en vue d'optimiser le déploiement du personnel du Secrétariat pour tirer pleinement parti des capacités du programme commun et réaliser le mandat de l'ONUSIDA, tel que défini par le CESNU.
25. La transition vers et l'implémentation de la structure émergente de l'alignement seront coordonnées par le Département de Gestion des Ressources humaines, en collaboration avec des membres de l'équipe de direction. Le processus d'implémentation repose sur les directives définissant les règles et les procédures qui régissent les modifications des descriptions de poste, la création et la suppression de fonctions, la réattribution des postes à d'autres lieux d'affectation et la procédure de réaffectation des membres du personnel. La procédure d'implémentation est également surveillée par un Comité des affectations à l'alignement, un groupe de pairs constitué de membres du personnel auto-désignés qui ont pour tâche de garantir que la procédure soit équitable et conforme aux directives.
26. Un exercice d'alignement majeur comme celui-ci est exigeant pour les membres du personnel, et l'organisation ne sous-estime pas la quantité de support qui devra être offert au personnel à mesure que nous passons vers une nouvelle structure. Les directives liées à l'implémentation clarifient la manière dont le personnel est soutenu tout au long du processus grâce à des mesures telles que l'attribution d'un montant pouvant atteindre 5.000 USD par membre du personnel affecté, afin d'aider dans le développement de carrière et la formation à de nouvelles fonctions, ainsi que du temps dédié consacré à la préparation à de nouvelles fonctions.
27. Le bien-être du personnel et l'accès à des services d'aide et de conseil sont également importants pour atténuer l'impact de l'exercice d'alignement, associé aux facteurs de stress liés à la COVID-19, sur la santé mentale du personnel de l'ONUSIDA. Le conseiller du personnel continue de jouer un rôle essentiel dans le support offert aux membres du personnel, les aidant à gérer les incertitudes et l'anxiété. Pour mieux garantir que les services d'aide sociale appropriés soient largement disponibles, le support est temporairement renforcé par le recrutement d'un second conseiller, basé au Kenya, qui soutiendra le développement d'une nouvelle stratégie de l'ONUSIDA axée sur la santé mentale, en collaboration avec l'OMS.
28. Des révisions de la politique et des opérations seront nécessaires à mesure que l'ONUSIDA passe à un modèle plus décentralisé, dans lequel la prise de décision, notamment pour les questions de ressources humaines comme le recrutement, sera de plus en plus déléguée aux bureaux régionaux et nationaux, et où la gestion matricielle deviendra la norme plutôt que l'exception. À cet effet, le Secrétariat a publié en 2020 des directives sur une gestion matricielle efficace et planifie, dans l'année à venir, de définir une nouvelle politique et un nouveau cadre pour la délégation de pouvoirs des ressources humaines. Cette nouvelle politique et ce nouveau cadre détermineront les compétences de chaque élément impliqué dans la prise de décision des ressources humaines après l'implémentation complète de la nouvelle structure.

29. Préalablement à et dans le cadre de l'exercice d'alignement, le Département de gestion des ressources humaines s'est engagé dans son propre processus de changement. Des postes de partenaire commercial en ressources humaines ont été créés et pourvus dans les trois plus grands bureaux de l'ONUSIDA afin d'offrir un support de proximité aux responsables et aux membres du personnel des bureaux régionaux et nationaux. Trois postes supplémentaires devraient être créés dans les plus petits bureaux régionaux dans le cadre de l'exercice d'alignement organisationnel. Ces postes se révèlent indispensables pour les équipes régionales et nationales, car ils prennent en charge la prise de décision plus décentralisée liée aux questions des ressources humaines.
30. Un nouveau modèle de prestation de service liée à la gestion des ressources humaines a également été créé. Il englobe l'externalisation de certaines fonctions transactionnelles vers le centre de service mondial de l'OMS à Kuala Lumpur. D'autres domaines de la gestion des ressources humaines ont été renforcés, par l'augmentation des effectifs dans les équipes de gestion de la performance et de développement du personnel, ainsi que dans le bureau des services au personnel. Grâce à ces changements, le Département est bien placé pour soutenir, maintenant et à l'avenir, les équipes et le personnel de l'ONUSIDA dans toute l'organisation.

INITIATIVES LIÉES À L'ALIGNEMENT

31. Afin de réaliser la nouvelle stratégie, il est essentiel que les membres du personnel ayant les compétences appropriées se trouvent au bon poste, au bon moment. Certaines fonctions sont essentielles pour garantir l'excellence dans le soutien aux pays, répondre aux grandes attentes des personnes vivant avec le VIH et touchées par le virus, et garantir un milieu de travail soucieux de l'égalité, sûr et valorisant, telles que les Directeurs nationaux de l'ONUSIDA. Sur la base du pilote réussi de 2019, l'ONUSIDA a appliqué sa nouvelle approche rigoureuse à l'évaluation et la sélection des Directeurs nationaux de l'ONUSIDA en 2020 en dirigeant deux centres d'évaluation pour alimenter le panel de candidats pouvant postuler pour le poste de Directeur national.
32. Une méthode de sélection plus rigoureuse a également été adoptée pour les postes supérieurs (niveau des directeurs) en 2020. En collaborant avec deux prestataires de services externes pour prospecter de manière plus ciblée et optimiser les pratiques exemplaires en termes de recrutement et d'évaluation, des efforts ont été déployés pour inciter un grand nombre de candidats talentueux, de l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, à postuler pour les postes de Directeur régional et de Directeur départemental afin d'accroître la diversité parmi nos cadres supérieurs et améliorer la représentation hommes-femmes et la représentation géographique.
33. Le Secrétariat de l'ONUSIDA a également réalisé en 2020 sa première enquête auprès du personnel menée par la Direction depuis plus de dix ans, ce qui a donné une image plus complète de la diversité au sein du personnel du Secrétariat (voir le paragraphe 22). Les résultats offrent une image plus précise du personnel de l'ONUSIDA et une base pour évaluer si l'ONUSIDA recrute un personnel vraiment diversifié et si l'organisation répond aux besoins des différentes catégories de personnel.
34. Afin d'accroître davantage la diversité au sein de l'organisation, le Secrétariat révisé actuellement ses procédures et sa politique de recrutement. Ses méthodes de recrutement et de gestion du personnel sont actualisées afin de garantir que les candidats et les membres du personnel puissent identifier leur identité de genre au-delà de la binarité. À la suite de cette révision et à l'appui de tableaux de bord nouvellement élaborés relatifs aux ressources humaines, nous serons capables de surveiller de près

la parité et la représentation géographique et d'élaborer des stratégies de recrutement et de communication afin de garantir un panel de candidats plus diversifié.

35. Nous sommes limités par le système PGI géré par l'OMS, qui ne permet actuellement pas à l'ONUSIDA de recueillir des données complètes sur la diversité au sein du personnel lorsque les membres du personnel intègrent le milieu du travail pour la première fois. Pour remédier à ce problème, le Secrétariat travaille étroitement avec des collègues de l'OMS afin de s'assurer que la prochaine génération des systèmes PGI, actuellement sous contrat, permettra une compréhension et des informations plus nuancées à propos de notre personnel et simplifiera les méthodes de travail modernes, telles que les structures hiérarchiques de la gestion matricielle. Un bilan de l'évolution du dossier sera inclus dans le rapport des ressources humaines au Conseil en juin 2022.

TRANSFORMATION CULTURELLE

36. Les résultats de l'enquête mondiale réalisée auprès du personnel fournissent également des informations sur la façon dont les membres du personnel se sentent par rapport aux problèmes essentiels les concernant en comparaison avec leurs collègues dans 25 organisations externes similaires. Les résultats indiquent qu'à l'échelle de l'organisation, la plupart des membres du personnel qualifient la relation avec leur superviseur direct de positive et comprennent bien mieux qu'auparavant comment signaler le harcèlement et les abus, bien mieux que la moyenne de notre groupe de pairs.
37. Cependant, il n'y a pas que de bonnes nouvelles. L'enquête a identifié certains problèmes préoccupants, dont trois sont particulièrement inquiétants :
- des membres du personnel ont signalé des expériences très importantes d'abus de pouvoir, de harcèlement et d'inquiétudes par rapport au signalement de ces incidents ;
 - des membres du personnel déclarent avoir peu confiance en la transparence et l'efficacité de l'équipe de direction ; et
 - certains groupes au sein de l'ONUSIDA (personnel vivant avec le VIH, des femmes, des employés d'Asie du Sud, de l'Afrique du Nord et d'Afrique australe, du Moyen-Orient et des employés multiraciaux, des employés avec un handicap et les employés non conformes aux normes de genre) ont une opinion plus négative de l'organisation que leurs collègues.
38. Le Directeur exécutif, le Cabinet et l'équipe de direction prennent ces préoccupations au sérieux et reconnaissent que pour garantir une culture organisationnelle positive, l'ensemble du personnel, à tous les niveaux, doit respecter les valeurs et les principes de l'ONUSIDA dans ses interactions avec des collègues au sein et en dehors du Secrétariat. Le troisième volet du programme de changement—la transformation culturelle—joue un rôle important pour faire progresser les mesures prises, à l'échelle de l'institution, à l'égard des résultats de l'enquête mondiale réalisée auprès du personnel.
39. En mai 2020, le Secrétariat a lancé un processus de transformation culturelle ambitieux, sponsorisé par le Directeur exécutif et le Chef du personnel, et soutenu par une équipe spécialisée chargée du projet collaborant avec des agents du changement présents dans toute l'organisation. L'équipe est soutenue par Gender at Work, un collectif international de praticiennes du développement organisationnel féministes, qui

permettent un processus d'apprentissage par l'action dans le cadre du programme de transformation globale de l'ONUSIDA.

40. Via le processus de transformation culturelle, des espaces sûrs et inclusifs de dialogue, de réflexion et d'action ont été créés, au sein desquels des observations sont collectées et des opportunités sont créées pour garantir une expérience professionnelle soucieuse de l'égalité, sûre et valorisante pour tous les membres du personnel de l'ONUSIDA. Toutes les équipes ont aujourd'hui eu des échanges sur le racisme et les actions de lutte contre le racisme. Des recommandations émergent de ces discussions documentent l'initiative de l'ONUSIDA « Actions prioritaires du mouvement contre le racisme : Écouter attentivement - S'unir largement - Agir avec audace ». Le Plan d'action, approuvé par le Cabinet, exhorte tout un chacun à reconnaître, à monter au créneau et à agir de manière décisive pour mettre fin au racisme systémique propre aux structures, politiques et pratiques, et à montrer l'exemple.
41. Les membres du personnel au sein de l'organisation co-créent également des chartes des valeurs pour leurs équipes respectives. Ces chartes reflètent les accords et définissent clairement les attentes par rapport à la façon dont les membres de l'équipe interagissent entre eux. L'exercice se conclura par une charte des valeurs à l'échelle de l'ONUSIDA, prévue pour fin 2021, qui définit les principes féministes de l'organisation.
42. En outre, environ 200 collègues participent à la phase de découverte d'un processus d'apprentissage par l'action, comprenant des interviews et des échanges au sein d'un groupe de discussion. Les participants ont identifié des domaines d'action individuelle, collective et structurelle pour créer une culture d'entreprise soucieuse de l'égalité, sûre et valorisante et promouvoir la mission de l'ONUSIDA. Environ 150 expériences de changement potentiel ont été présentées et sont prises en considération, avec le soutien actif de l'équipe de direction, qui crée également ses propres expériences de changement dans le cadre de ce processus.
43. Enfin, dans le cadre du volet sur la transformation culturelle, les résultats de l'enquête mondiale réalisée auprès du personnel sont actuellement examinés et traités au niveau de l'organisation et des équipes. L'enquête mondiale réalisée auprès du personnel sera renouvelée en 2021, date à laquelle le Secrétariat espère avoir abordé les résultats plus négatifs de l'enquête.

LES INITIATIVES LIÉES À LA TRANSFORMATION CULTURELLE

44. Le processus de transformation culturelle n'est pas une initiative isolée. Il se base sur et concrétise les engagements pris en vertu du MAP pour un milieu de travail sain, équitable et épanouissant pour tous les membres du personnel de l'ONUSIDA. Plusieurs de ces engagements et initiatives sont à présent traduits en politiques et pratiques de gestion standard liée aux ressources humaines, et d'autres sont implémentés en parallèle avec la révision des politiques principales. Dans ce contexte, un expert externe a révisé en 2020 les politiques en matière de ressources humaines en adoptant une perspective féministe intersectorielle. Parmi les recommandations de ce processus d'évaluation, il y a le besoin d'incorporer un langage plus neutre du point de vue du genre dans les actualisations futures et les révisions des politiques.
45. La politique en matière de recrutement de l'ONUSIDA a déjà été modifiée afin que l'expérience d'un membre du personnel recruté localement au sein du Secrétariat soit considérée comme équivalente à une expérience internationale dans l'optique de présenter sa candidature et d'être sélectionné pour des postes internationaux. Cela élargit les horizons professionnels pour les membres du personnel recrutés localement et s'ajoute à d'autres efforts visant à créer des opportunités pour les membres du

personnel embauchés localement, tels que le programme d'affectation de perfectionnement à court terme.

46. La nouvelle politique en matière de prévention et de lutte contre les comportements abusifs, alignée sur la politique type des Nations Unies sur le harcèlement sexuel et approuvée par le Directeur exécutif en décembre 2020, a été lancée en 2020. La politique prévoit des dispositions et des modifications importantes, telles que :
 - étendre la portée de la protection au personnel dans différentes situations contractuelles et couvrir un plus grand nombre de comportements abusifs ;
 - s'engager à accélérer le processus de traitement des plaintes formelles ;
 - offrir un plus large éventail d'options pour résoudre les problèmes de comportements abusifs ; et
 - supprimer l'obligation d'effectuer une plainte formelle dans un délai spécifique.
47. La politique a été présentée aux membres du personnel via une approche de socialisation à plusieurs niveaux et des webinaires avec des collègues du Département de gestion des ressources humaines, l'Association du personnel de l'ONUSIDA, l'équipe dédiée à la transformation culturelle, le Département de communication interne, le Bureau de l'éthique et les bureaux du médiateur et des Services de contrôle interne de l'OMS. Un pack de communication et un choix de formation mis à jour sont actuellement mis au point pour favoriser de meilleures connaissances et une meilleure compréhension des comportements abusifs et de la façon dont ils peuvent être évités et traités.
48. Deux rapports du Conseil sur l'administration des affaires pénales et les mesures disciplinaires et autres mesures correctrices prises en 2020 sont établis pour compléter le présent rapport. Dans ce cadre, le Secrétariat a le plaisir d'annoncer que seuls 7 recours administratifs ont été reçus en 2020, une diminution significative par rapport aux 15 recours administratifs reçus en 2019. La plupart de ces recours administratifs (4 dossiers) ont été soumis par d'anciens membres du personnel. De plus amples informations, en ce compris une répartition des affaires par niveau et par genre des membres du personnel, sont disponibles dans le rapport de l'aperçu statistique des recours administratifs.
49. La réduction des cas de litige formels au stade de l'examen administratif témoigne des efforts entrepris pour renforcer la prévention de conflits et le règlement à l'amiable, qui ont été davantage améliorés en 2020. Le Département de gestion des ressources humaines a collaboré étroitement avec des parties prenantes internes et priorisé les efforts pour des règlements à l'amiable, de sorte que les affaires litigieuses ont régulièrement été résolues à un stade précoce avant toute nouvelle escalade. En outre, les efforts conjugués en vue d'assurer le devoir de protection tout au long de la pandémie, ainsi que les améliorations réalisées en vue d'une application plus cohérente de la politique, d'une diligence raisonnable et d'un dialogue constructif continu avec le personnel et les représentants du personnel, ont contribué à la réduction des affaires litigieuses.
50. Le Secrétariat a également renforcé la gestion des répercussions pendant la période de référence, mettant davantage l'accent sur l'amélioration de la responsabilisation et de la bonne gouvernance. En 2020, l'ONUSIDA a mené à bien une procédure disciplinaire et un dossier de comportement irrégulier qui ont abouti à l'imposition de mesures disciplinaires. Le membre du personnel ayant fraudé a été licencié et l'argent perçu indûment a été récupéré. Il a été mis fin à l'affectation du membre du personnel qui s'est absenté de ses fonctions sans explication valable. De plus amples informations sont contenues dans le rapport du Conseil.

51. Les efforts se sont poursuivis pendant la période de référence afin de finaliser un protocole d'entente avec les Services de surveillance interne de l'OMS régissant la prestation de services d'investigation à l'ONUSIDA. Une fois finalisé et conclu, le protocole d'entente fixera les délais pour la conclusion des investigations concernant les membres du personnel de l'ONUSIDA. Les Services de surveillance interne assureront également, pour l'ONUSIDA, une analyse qualitative, en ce compris les éventuelles causes profondes et les lacunes structurelles ou systémiques identifiées au cours des investigations menées par les Services de surveillance interne, ainsi que les recommandations pour les solutionner.
52. En ce qui concerne la formation du personnel et les initiatives d'apprentissage, en 2020, le programme de coaching des dirigeants de l'ONUSIDA a été prolongé et élargi afin de comprendre 85 hauts dirigeants, sur la base du feed-back d'anciennes cohortes. Un ajout important est fait par le lien entre le programme et le nouveau modèle des « Leaders inspirants de l'ONUSIDA », conçu en collaboration avec un prestataire externe expérimenté. Cela résulte de consultations approfondies avec les cadres supérieurs au sein du Secrétariat afin d'identifier le support dont auront besoin les futurs leaders de l'ONUSIDA pour atteindre les objectifs de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et du programme de transformation culturelle.
53. Le modèle des « Leaders inspirant de l'ONUSIDA » s'aligne sur et soutient les priorités du MAP, ainsi que le Leadership du système de l'ONU et le cadre du coordonnateur résident des Nations Unies. Il constitue la base du feed-back à 360 degrés obligatoire, qui a été incorporé dans le programme de coaching des dirigeants. Le feed-back permet aux participants d'accroître leur sensibilisation et de travailler, avec leur coach, sur les points forts et les besoins de perfectionnement identifiés sur la base du feed-back des collègues et des partenaires au sein et en dehors de l'organisation. Le feed-back vous aidera également à répondre à certaines des conclusions de l'enquête mondiale réalisée auprès du personnel qui exigent des actions de la part des leaders.
54. Un nouveau programme de développement des compétences sera également mis en place prochainement. Il a été développé en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies et documenté par de nombreuses consultations intersectorielles internes. Il a pour but de transmettre aux Directeurs et Responsables nationaux de l'ONUSIDA les connaissances, qualifications et compétences nécessaires pour leur permettre de prendre des mesures collectives en vue de protéger et accélérer le progrès vers la réalisation de l'objectif consistant à vaincre le SIDA en tant que menace de santé publique. Les domaines qui seront couverts sont le leadership fondé sur des principes, la multisectorialité, les partenariats, le flair politique, l'impact transformationnel et la promotion d'un esprit de développement. Le programme sera mis en œuvre pendant la deuxième moitié de 2021.
55. L'ONUSIDA continue d'offrir des apprentissages et des opportunités de développement personnalisés pour soutenir et responsabiliser le personnel à effectuer son travail et à remplir le mandat de l'ONUSIDA de manière plus efficace. Ces formations comprennent des cours de langue, ainsi que des programmes individualisés, tels que ceux offerts par l'École des cadres du système des Nations Unies. Les besoins d'apprentissage ont fait l'objet d'une analyse pendant la période de référence afin de soutenir le développement et la mise en place d'un module de formation incluant du coaching individualisé et le développement des compétences pour les membres du personnel recrutés localement. En outre, la nouvelle initiative du Secrétariat de l'ONU concernant une réserve de talents est proposée aux membres du personnel féminins recrutés localement en tant qu'opportunité de développement de carrière et de croissance.

56. La gestion efficace de la performance est un élément essentiel pour constituer un effectif pouvant réaliser les objectifs ambitieux visés par la stratégie de l'ONUSIDA. En 2020, le classement numérique a été supprimé du processus de gestion de la performance et remplacé par une échelle binaire (répond ou ne répond pas aux attentes) en tant que pilote pour créer un espace pour des échanges plus axés sur le développement entre les membres du personnel et les managers. Dans le cadre de ce système révisé, l'entretien d'évaluation final est l'occasion pour les membres du personnel et leur manager de réfléchir aux réussites et problèmes de l'année écoulée et de déterminer comment les améliorer ou les solutionner.
57. Afin d'introduire ces changements, plusieurs webinaires et sessions de formation ont été organisés en 2020 et début 2021, et 500 collègues y ont participé. Ces ateliers interactifs en ligne étaient axés sur les compétences « relationnelles » de la gestion de la performance, comme le fait de mener un dialogue constructif, les compétences de coaching, l'intelligence émotionnelle et la création d'un espace psychologiquement sûr pour échanger sur la performance et le développement. Certaines sessions étaient également axées sur des domaines de préjugés pouvant influencer le feed-back, aussi bien positivement que négativement.

LA VOIE À SUIVRE

58. Certaines initiatives majeures sont planifiées pour l'année à venir.
- a. Le programme de développement des compétences sera largement implémenté afin de s'assurer que les membres du personnel possèdent les connaissances et les compétences requises pour réaliser les objectifs de la stratégie, éventuellement dans de nouvelles fonctions et avec de nouvelles responsabilités suite à l'exercice d'alignement organisationnel.
 - b. Les individus et les équipes pourront avoir accès au traitement des traumatismes culturels et raciaux dans le cadre du Plan d'action de lutte contre le racisme de l'ONUSIDA.
 - c. Un module d'apprentissage sera mis en place pour l'ensemble du personnel afin de clarifier les concepts-clés de la nouvelle politique en matière de prévention et de traitement des comportements abusifs et afin de favoriser la compréhension sur quand et comment signaler un mauvais comportement.
 - d. Une charte des valeurs à l'échelle de l'ONUSIDA axée sur les principes féministes de l'organisation sera cocréée, en mettant l'accent sur la sensibilisation et le partage des pouvoirs.
 - e. Les recommandations issues de l'évaluation du plan d'action pour la parité hommes-femmes du Secrétariat de l'ONUSIDA seront mises en œuvre et une stratégie novatrice en matière d'égalité de genre, de diversité et d'inclusion sera développée, améliorant davantage l'approche intersectionnelle adoptée au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA pour créer une organisation plus inclusive.
 - f. Une nouvelle politique et une nouvelle approche de la politique de mobilité seront finalisées et mises en œuvre, étayées par l'objectif de garantir que l'ONUSIDA a les bonnes personnes aux bons postes et qu'il existe des mécanismes efficaces pour partager des connaissances dans toute l'organisation.
 - g. La politique et l'approche du Secrétariat concernant le travail flexible seront évaluées, en tenant compte des nouvelles exigences liées à la mise en place rapide du télétravail à grande échelle dans le contexte de la COVID-19 quant à l'endroit où les fonctions sont exercées et la manière dont elles sont évaluées.
 - h. Enfin, pour renforcer la transition d'une fonction des ressources humaines plus transactionnelle à une fonction des ressources humaines plus stratégique, une

nouvelle stratégie en matière de ressources humaines (les personnes) du Secrétariat de l'ONUSIDA sera développée pour la période de 2022 à 2026. Le Secrétariat attend avec impatience de présenter cette stratégie au Conseil de Coordination du Programme en juin 2022.

[Fin du document]