

# MISE À JOUR SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE GESTION

**Documents supplémentaires pour cet article :**

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

31. *Prendre acte* de la mise à jour et saluer les progrès accomplis eu égard à la mise en œuvre du Plan d'action de gestion.

**Conséquences de la mise en œuvre des décisions en termes de coûts :**

Aucune

## CONTEXTE

1. Comme la Directrice exécutive de l'ONUSIDA l'a souligné dans son rapport sur la 45e réunion du Conseil de Coordination du Programme (CCP), *le Plan d'action de gestion en faveur d'un lieu de travail sain, équitable et propice pour tout le personnel de l'ONUSIDA* sert de point de départ à un changement transformateur du Secrétariat de l'ONUSIDA, en nous assurant de bénéficier d'une culture organisationnelle garantissant la sécurité et la dignité de tous. La direction s'est engagée à le mettre pleinement en œuvre.
2. Le Plan d'action de gestion (PAG) a été élaboré début 2019 via un processus inclusif impliquant le personnel et en concertation étroite avec un groupe de travail du CCP.<sup>1</sup> Le CCP a approuvé le PAG lors de sa 44e réunion en juin 2019. Le point de décision 6.4 de cette réunion imposait au Secrétariat de l'ONUSIDA de « rendre compte de la mise en œuvre du plan d'action de gestion lors de la prochaine session du CCP ». Lors de sa réunion en août 2019, le Bureau du CCP a décidé de reporter le compte rendu jusqu'après la 45e réunion du CCP, étant donné le champ d'application de l'ordre du jour de cette réunion, y compris l'examen du Rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de la gestion et de l'administration de l'ONUSIDA, et la réponse de la direction de l'ONUSIDA (UNAIDS/PCB (45)/19.30).
3. Dans le rapport et les recommandations du Corps commun d'inspection (CCI), les inspecteurs du CCI ont souligné l'importance du PAG et de sa mise en œuvre intégrale. Au vu de sa pertinence pour l'examen du rapport et de la réponse de la direction, le Secrétariat a fourni au CCP un document de séance indiquant l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAG (UNAIDS/PCB (45)/CRP2).
4. Le présent rapport fournit une mise à jour sur la mise en œuvre du PAG, en se concentrant sur l'évolution de la situation depuis décembre 2019, les efforts déployés pour intensifier son programme de changement culturel et les principes de leadership féminin, ainsi que les conséquences de l'épidémie de COVID-19 et de la riposte associée.
5. Le PAG, qui met l'accent sur l'engagement du personnel et le bien-être au travail, a guidé la réponse opérationnelle du Secrétariat à l'épidémie de COVID-19 et a été très important pour maintenir la continuité des opérations. Les implications opérationnelles des mesures liées à la COVID-19 ont cependant retardé la mise en œuvre de certaines activités et réalisations du PAG. Une description détaillée des progrès de mise en œuvre ainsi que les nouvelles échéances et approches (telles que des réunions « virtuelles » au lieu des réunions physiques) sont énoncées dans un document de séance joint (UNAIDS/PCB (46)/CPR7), qui sera mis à la disposition du CCP fin mai 2020.

## APERÇU DES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DEPUIS DÉCEMBRE 2019

6. L'engagement du personnel a été très important pour l'élaboration du PAG, et le personnel reste au centre de la mise en œuvre et de la transformation de l'ONUSIDA. La

---

<sup>1</sup> Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme (CCP) chargé de renforcer le rôle de surveillance et d'évaluation du CCP sur la tolérance zéro contre le harcèlement, notamment le harcèlement sexuel, l'intimidation et l'abus de pouvoir à l'ONUSIDA.

direction du Secrétariat a privilégié le renforcement de la communication interne et les opportunités de création pour que le personnel puisse exprimer ses opinions, ses besoins et ses préoccupations alors que l'organisation entame une année cruciale pour soutenir les progrès accomplis en vue des objectifs 2020 de mise en œuvre accélérée (Fast-Track), en pleine riposte mondiale à l'épidémie de COVID-19 et à ses effets dévastateurs. La Directrice exécutive a également créé des opportunités pour renforcer la participation du personnel à l'élaboration de la prochaine Stratégie de l'ONUSIDA, en se projetant vers 2030, en recherchant des partenaires et en incitant à l'engagement et à l'action pour en finir avec l'épidémie du sida.

7. La Directrice exécutive a souligné son engagement à créer un lieu de travail sain, sûr et inclusif où l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA peut trouver une satisfaction dans son travail--en optimisant la différence positive apportée par le personnel individuellement et collectivement pour la santé, la dignité et la sécurité des personnes dans le monde.
8. La Directrice exécutive a organisé un ensemble de réunions virtuelles avec des régions et des services, se familiarisant ainsi avec le travail de collègues au sein du Secrétariat et entamant des dialogues sur les priorités et les attentes. Cela a permis d'améliorer le fonctionnement horizontal et interministériel, en décroissant (par exemple par l'intensification du soutien pour combler les lacunes en termes de programmes en Afrique occidentale et centrale).
9. La Directrice exécutive s'est engagée auprès de l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA et UN Plus, le réseau du personnel des Nations Unies vivant avec le VIH. Cette dernière et la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion *a.i.* ont rencontré des organismes internes de consultation et de soutien entre pairs pour discuter de la manière dont ils peuvent participer au changement. Cela comprend des discussions avec des conseillers de l'ONUSIDA spécialisés dans les questions de dignité au travail et avec le groupe de réflexion du Plan d'action pour l'égalité des sexes. Le Groupe de travail sur la diversité a poursuivi son travail sous la direction et la coordination globales de la Directrice exécutive adjointe pour la gestion *a.i.* Un groupe de travail interne sera bientôt constitué pour soutenir la mise en œuvre et la présentation de rapports sur la Stratégie d'inclusion du handicap des NU à travers ses quatre piliers : leadership, planification stratégique et gestion ; inclusion ; programmation ; et culture organisationnelle.
10. Dans le cadre du renforcement du PAG et de son objectif de culture organisationnelle inclusive, le Secrétariat lance un programme d'apprentissage par l'action pour l'égalité des sexes de 18 mois qui s'inspire des expériences concluantes d'autres organisations mandatées. Le Secrétariat demandera le soutien d'experts externes qui utiliseront des outils et des méthodologies féministes pour évaluer l'ONUSIDA en tant qu'institution.
11. Le programme d'apprentissage par l'action pour l'égalité des sexes engagera un dialogue avec le personnel au sein du Secrétariat et un examen approfondi de la manière dont nous travaillons, notamment la manière dont le pouvoir est partagé et utilisé sur le lieu de travail. L'objectif est de promouvoir les actions transformatrices. La phase de démarrage tâchera de favoriser une compréhension commune et de susciter des engagements communs vis-à-vis des valeurs et des approches du leadership féminin, des comportements clés de formation par l'exemple et, en général, de la

conduite des cadres supérieurs. Durant le programme de 18 mois, au moyen d'approches de cocréation, le personnel développera des compétences et aura la possibilité de mener des projets promouvant une organisation saine, sûre et plus égalitaire utilisant au mieux les compétences, l'expérience et la passion des effectifs de l'ONUSIDA.

12. Le Secrétariat a renforcé les communications internes et le soutien à la collaboration et au partage des connaissances. Des capacités en personnel dédié ont été redéployées en interne. En février 2020, le Secrétariat a lancé la plateforme interne @Workplace de Facebook qui permettra au personnel de l'organisation de partager plus facilement des informations et de collaborer. Les équipes des Communications internes et des Technologies de l'information ont organisé des formations sur la plateforme Microsoft Teams, qui facilite une collaboration, une cocréation et un soutien plus importants entre les bureaux. La planification pour renforcer la collaboration et la communication virtuelles était déjà en cours en janvier 2020. Dans le contexte de la COVID-19, ces nouvelles capacités se sont avérées particulièrement importantes pour soutenir la continuité du travail et la collaboration entre collègues en cas de télétravail.
13. La Directrice exécutive a créé des opportunités d'engagement du personnel pour soutenir le processus d'élaboration de la Stratégie de l'ONUSIDA. Un processus de candidature interne a été lancé, invitant les collègues des bureaux régionaux, nationaux et de liaison à envoyer leur candidature. Le Cabinet a sélectionné un groupe de 20 membres du personnel, afin de former une équipe « virtuelle » qui consacra jusqu'à 30 % de son temps de travail au soutien du processus de Stratégie. Cette approche reflète les principes et objectifs clés du PAG : renforcer l'engagement du personnel et permettre à l'organisation de tirer pleinement parti de la diversité des connaissances, des compétences et de l'expérience du Secrétariat. Un processus de stratégie inclusive est fondamental pour la riposte au VIH et pour l'ONUSIDA, et il représente pour les collègues une occasion précieuse d'approfondir leurs connaissances et de se développer davantage en tant que professionnels.
14. Le principe de diligence et d'action pour renforcer le soutien du bien-être du personnel est un élément central du PAG. Une nouvelle Conseillère du personnel pour la santé mentale et le bien-être a commencé à travailler en février 2020. Sa priorité a été d'établir un service de consultation confidentiel et de rencontrer des personnes et des équipes, notamment via des sessions « virtuelles » avec du personnel de terrain. Cette nouvelle capacité de consultation professionnelle a été particulièrement importante dans le contexte de l'épidémie de COVID-19, avec les perturbations associées aux routines de travail, les effets de l'isolement, les pressions supplémentaires dues à l'enseignement à domicile et la prise en charge des personnes dépendantes.
15. Les premières consultations ont eu lieu avec l'Association du personnel pour constituer un groupe de travail consultatif chargé de conseiller et de soutenir l'élaboration d'une Stratégie de santé mentale et de bien-être du personnel de l'ONUSIDA, qui s'alignerait sur la stratégie globale à l'échelle du système des NU. Cependant, en raison du besoin immédiat de fournir un soutien direct au personnel dans le contexte de l'épidémie de COVID-19, les délais de ce travail seront révisés. Le Département de gestion des ressources humaines et l'Association du personnel ont organisé conjointement des webinaires sur les services de soutien internes pour le personnel et les principaux

bureaux de l'ONUSIDA, permettant ainsi au personnel d'en savoir plus et de poser des questions directement au Bureau de la déontologie, au Bureau du médiateur, à la Conseillère du personnel, à l'Unité en charge du cadre politique et juridique des ressources humaines, et à l'Association du personnel.

16. Le travail s'est également poursuivi pour optimiser les délégations de pouvoirs, rationaliser les processus internes, renforcer la responsabilisation, et autonomiser le personnel et les responsables. Les délégations de pouvoirs financières révisées pour les bureaux régionaux et nationaux ont été émises début mai 2020 et sont actuellement mises en œuvre.
17. Une nouvelle plateforme électronique et des processus d'approbation simplifiés ont été élaborés pour la planification des déplacements et seront lancés plus tard cette année. Le Secrétariat a également accéléré l'utilisation des signatures électroniques pour l'approbation des documents internes dans le cadre de la planification de la continuité des opérations en période de COVID-19. Cela sera utile dans les opérations du Secrétariat en général, au-delà des accords de télétravail actuels, pour rationaliser et augmenter l'efficacité des processus d'examen/approbation et permettre le développement de flux de travail électroniques.
18. Les délégations de pouvoirs dans le domaine des ressources humaines ont été cartographiées et examinées, et on travaille actuellement pour progressivement faire passer la responsabilité d'une grande partie des processus de sélection de personnel de l'échelle locale à l'échelle régionale.
19. La haute direction a appliqué scrupuleusement la politique de mobilité du personnel actuellement en vigueur, en améliorant des éléments du processus (tels que les formulaires de demande d'exemption, les instructions et les communications au personnel) à des fins de clarté, de transparence et d'uniformisation, tout en effectuant un examen plus vaste du programme. Plusieurs changements sont prévus pour renforcer la politique de mobilité et le processus pour le cycle 2020/2021. Ils auront pour objectif de s'assurer que l'ONUSIDA gère la réaffectation du personnel entre les lieux d'affectation de manière à conserver les connaissances spécialisées, tout en permettant aux membres du personnel d'occuper différentes fonctions et d'évoluer, améliorant ainsi la polyvalence et la flexibilité de nos effectifs.
20. Dans le cadre des plusieurs étapes de réorganisation du Bureau exécutif et d'optimisation de la structure hiérarchique sous les ordres de la Directrice exécutive, la gestion matricielle hiérarchique a été introduite dans les bureaux régionaux et nationaux afin d'assurer un soutien continu sur le terrain. Ces changements visent à renforcer le leadership et la coordination des programmes, et le soutien global de l'ONUSIDA aux communautés, pays et régions pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030.
21. Depuis le 1er avril 2020, les directeurs de l'équipe de soutien régionale rendent compte à la Directrice exécutive adjointe du programme pour toutes les questions relatives aux programmes et à la gestion quotidienne. Ces Directeurs continuent à rendre compte directement à la Directrice exécutive eu égard au dialogue de haut niveau dans leurs régions. Une nouvelle équipe de soutien sur le terrain est constituée au siège dans le cadre du Programme de la Directrice exécutive adjointe. Elle fait office d'interlocuteur

unique pour le soutien et la résolution de problèmes, et pour améliorer notre coordination, nos efforts et notre impact.

22. Plusieurs initiatives clés menées sous la direction du Département de gestion des ressources humaines sont décrites plus en détail dans le rapport d'étape sur les questions stratégiques liées à la gestion des ressources humaines (UNAIDS/PCB (46)/20.16). Comme indiqué dans des rapports précédents transmis au CCP, la capacité juridique et politique du Département de gestion des ressources humaines a été renforcée en 2019. Cela permet d'améliorer la communication des politiques et le soutien du personnel et des responsables au sein du Secrétariat, et de renforcer la responsabilité de l'organisation à l'égard de son devoir de diligence. Le travail est optimisé en ce qui concerne les opérations des ressources humaines, l'apprentissage et le développement du personnel, et au sein des services juridiques et politiques. Les principales évolutions relatives au PAG comprennent :

- la sélection de 12 directeurs de pays de l'ONUSIDA dans le strict respect d'un processus dit d'assessment center en décembre 2019 ;
- la production continue de résumés anonymes décrivant les mesures disciplinaires prises par la direction, et l'analyse des recours et des demandes de révision administrative pour promouvoir la transparence et la responsabilisation ;
- l'examen par le cabinet de l'avant-projet de politique de l'ONUSIDA sur l'interdiction du harcèlement, du harcèlement sexuel, des discriminations et de l'abus de pouvoir, et des projets d'instauration d'un dialogue avec le personnel sur l'avant-projet et d'invitation à mener un examen externe pour créer des ambitions communes de comportement inclusif et respectueux au sein du Secrétariat ;
- des mesures de modernisation du programme de mobilité du personnel de l'ONUSIDA, fondées sur une évaluation externe et un processus consultatif interne ; et
- le début d'une planification d'un sondage auprès du personnel géré en externe, axé sur l'engagement du personnel et le bien-être au travail.

## **PROGRESSER : CHANGEMENT TRANSFORMATEUR, RENFORCER L'ONUSIDA POUR L'AVENIR**

23. Avec la nouvelle direction de l'ONUSIDA, les nouvelles initiatives visant à faire progresser et consolider le PAG et le changement culturel, le suivi des recommandations du Corps commun d'inspection des NU,<sup>2</sup> et le soutien global de l'ONUSIDA aux réformes en cours du Système de développement des NU, le Secrétariat élabore un programme unifié de changement qui renforcera l'ONUSIDA à l'avenir et garantira son utilité pour les pays et les personnes les plus affectés par le VIH.

24. Concernant les recommandations du CCI (une mise à jour complète sur la progression de la mise en œuvre sera fournie au CCP en décembre 2020), le CCP dispose désormais d'un point à l'ordre du jour autonome pour traiter les sujets d'audit et de

---

<sup>2</sup> Voir point de décision 9.3 : « Prend note avec satisfaction de la réponse de la direction et demande à la Directrice exécutive de répondre, en étroite collaboration avec les coparrainants, le cas échéant, aux recommandations du CCI adressées au Secrétariat et au Programme commun dans le cadre d'un programme de changement unique, et de fournir une mise à jour sur les progrès faits à cet égard lors de la 47<sup>e</sup> réunion du Conseil de Coordination du Programme en décembre 2020 ».

responsabilité, et interagir directement avec les bureaux et fonctions indépendants qui soutiennent la supervision (tels que les Services de contrôle interne et l'audit externe).

25. Afin de renforcer le Bureau de la déontologie et de son indépendance, et de se conformer aux normes recommandées par l'Unité d'inspection conjointe des Nations Unies<sup>3</sup>, le Bureau de la déontologie est maintenant un bureau autonome, relevant du directeur exécutif par l'intermédiaire du chef d'état-major. Des plans sont en cours pour mettre en place un directeur du Bureau d'ici le deuxième trimestre de 2021, à la suite d'un processus de recrutement concurrentiel ouvert aux candidats internes et externes. Les limites de mandat s'appliqueront à la nomination, jusqu'à deux nominations consécutives de quatre ans.
26. Le Secrétariat a examiné ses besoins en matière de services juridiques d'entreprise, et renforcera ses capacités internes et révisera ses accords avec le Bureau des services juridiques de l'OMS. Les capacités de mise en conformité et de supervision ont été accrues grâce au recrutement d'un nouvel Agent de conformité au sein du Département de la planification, des finances et de la responsabilité. La gestion des risques et les processus d'évaluation et de rapport associés ont été renforcés pendant le récent processus de planification du travail biennal, notamment en intégrant ces processus dans des plateformes de planification du travail en ligne, en organisant des webinaires de formation et en apportant un soutien direct au personnel qui procède à des évaluations de contrôle interne.
27. La Directrice exécutive a fourni un rapport de contrôle interne, et le Comité de gestion des risques de l'ONUSIDA est relancé afin de soutenir l'examen stratégique et la gestion du registre des risques à l'échelle de l'organisation, notamment en conseillant la Directrice exécutive et le Cabinet sur les risques significatifs qui sont identifiés, et en améliorant, de manière globale, la sensibilisation organisationnelle et les capacités en matière de gestion des risques.
28. L'ONUSIDA continue de suivre de près l'évolution de la réforme des NU et de saisir les opportunités pour bénéficier des efforts d'alignement et d'harmonisation des activités commerciales déployés à l'échelle du système. Près de 65 % des bureaux extérieurs de l'ONUSIDA font déjà partie des locaux communs des NU. L'ONUSIDA utilise largement le cadre administratif et réglementaire de l'OMS, et de nombreux services clés sont fournis par le Centre mondial de services de l'OMS à Kuala Lumpur. En tant que signataire du cadre de reconnaissance mutuelle des NU, l'ONUSIDA reconnaît les politiques et les procédures d'autres entités signataires, et peut avoir recours à la prestation de services interinstitutionnels. Des directives pratiques sont élaborées pour les bureaux régionaux et nationaux du Secrétariat et seront mises à la disposition du personnel dans les prochaines semaines.
29. Comme souligné dans les observations faites par la Directrice exécutive lors de l'ouverture de la 45e réunion du CCP, la prochaine stratégie de l'ONUSIDA servira de passerelle vers les nouveaux objectifs 2025 et les objectifs de l'Agenda 2030. Il est prévu que la structure de l'ONUSIDA soit réalignée une fois la Stratégie adoptée, assurant ainsi à l'organisation de pouvoir répondre à ses objectifs, avec le personnel et

---

<sup>3</sup> Comme il est prévu dans JIU/REP/2010/3

les ressources aux bons endroits, pour nous permettre de renforcer l'action et de mieux soutenir les pays et les communautés afin d'en finir avec l'épidémie du sida.

30. Le programme unifié de changement du Secrétariat s'assurera que les capacités, les structures et les méthodes de travail du Secrétariat et du Programme commun continuent d'évoluer pour être pertinentes et répondre pleinement aux opportunités et aux défis auxquels les pays feront face lors de la prochaine décennie de riposte au VIH, notamment les conséquences sociales et économiques sans précédent de l'épidémie de COVID-19. La pleine mise en œuvre du PAG est essentielle pour les opérations et les activités du Secrétariat. Il continuera d'évoluer dans ce contexte général pour s'assurer que l'ensemble du personnel a droit à la sécurité, à la dignité et au bien-être au travail, optimisant ainsi l'impact collectif du personnel de l'ONUSIDA à travers le monde.

### **POINT DE DÉCISION PROPOSÉ**

31. Prendre acte de la mise à jour et saluer les progrès accomplis eu égard à la mise en œuvre du PAG

*[Fin du document]*