

MISE À JOUR SUR LES QUESTIONS STRATÉGIQUES LIÉES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

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

Rapport *Un effectif optimal : l'ONUSIDA en 2019* (UNAIDS/PCB (46)/CRP3)

Rapport *Aperçu statistique de réexamen administratif de l'ONUSIDA 2019* (UNAIDS/PCB (46)/CRP4)

Mesures disciplinaires et autres mesures correctives 2019 de la GR-IN-2020 (UNAIDS/PCB (46)/CRP5)

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

72. *Prendre note* de la mise à jour des questions stratégiques liées à la gestion des ressources humaines

RÉSUMÉ D'ORIENTATION

Cette mise à jour fournit des informations sur les activités de gestion des ressources humaines entreprises par le Secrétariat du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) entre avril 2019 et mars 2020, répondant à la demande du Conseil de Coordination du Programme lors de sa 30e réunion tenue en juin 2012.

La mise à jour doit être consultée en parallèle avec le rapport *Un effectif optimal—l'ONUSIDA en 2019*, publié en mai 2020, qui contient des données, graphiques et statistiques sur les effectifs de l'ONUSIDA en décembre 2019, ainsi qu'une analyse des tendances relatives à l'évolution des effectifs au cours des dernières années. La mise à jour se rapporte également au contenu de deux documents de séance : le rapport annuel 2019 sur l'administration par l'ONUSIDA des dossiers de justice et un rapport sur les mesures disciplinaires et autres mesures correctives prises en 2019.

Le Conseil de Coordination du Programme est invité à prendre note du contenu de cette mise à jour.

I. INTRODUCTION

1. Cette mise à jour fournit des informations sur les activités de gestion des ressources humaines (GRH) entreprises par le Secrétariat du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) entre avril 2019 et mars 2020, répondant à la demande du Conseil de Coordination du Programme (CCP) lors de sa 30e réunion tenue en juin 2012.
2. Cette mise à jour doit être consultée en parallèle avec le rapport *Un effectif optimal—l'ONUSIDA en 2019*, publié en mai 2020, qui contient des données, graphiques et statistiques sur les effectifs de l'ONUSIDA en décembre 2019, ainsi qu'une analyse des tendances relatives à l'évolution des effectifs au cours des dernières années (UNAIDS/PCB (46)/CRP8). Il y a également lieu de se référer au rapport annuel 2019 sur l'administration par l'ONUSIDA des dossiers de justice et au rapport sur les mesures disciplinaires et autres mesures correctives prises en 2019, les deux étant disponibles sous forme de documents de séance (UNAIDS/PCB (46)/CRP9 et UNAIDS/PCB (46)/CRP10).
3. Depuis la dernière mise à jour au CCP sur les questions stratégiques de GRH, le Secrétariat a poursuivi la mise en œuvre de son ambitieux programme dans les quatre piliers de la stratégie de GRH 2016-2021 : investir dans les ressources humaines, renforcer notre culture de la performance, inspirer le leadership collectif et garantir un lieu de travail propice. Les progrès dans chacun de ces domaines sont résumés dans ce rapport.
4. La plupart des initiatives du Plan d'action de gestion (PAG) relèvent de la responsabilité du service de GRH. À mesure que nous progressons sur ces initiatives et d'autres initiatives résumées dans cette mise à jour, nous veillons à nous assurer que les activités de GRH sont alignées sur et soutiennent les efforts continus de préservation de la dignité, de la responsabilité et du bien-être sur le lieu de travail de l'ONUSIDA, et à nous assurer que l'ONUSIDA fournit un environnement dans lequel les membres du personnel se sentent en sécurité et sont heureux de travailler, et sont soutenus et autonomisés pour donner le meilleur d'eux-mêmes.
5. Il serait impossible de présenter cette mise à jour sans reconnaître l'impact majeur de l'épidémie de COVID-19 sur les modes d'interaction des membres du personnel de l'ONUSIDA, sur la manière dont ils réalisent leurs tâches et contribuent au travail fondamental du Secrétariat. Au moment de l'établissement du présent rapport, cela a créé des défis que nous allons relever en travaillant collectivement. Ces défis ont également été l'occasion de penser autrement, de rationaliser et de simplifier certaines pratiques de travail comme, par exemple, en utilisant les signatures électroniques à des fins d'approbation.

II. NOS EFFECTIFS—COMPOSITION ET DIVERSITÉ

6. Le rapport *Un effectif optimal—l'ONUSIDA en 2019* donne un aperçu de la composition des effectifs de l'ONUSIDA le 31 décembre 2019. L'année dernière, le nombre total de membres du personnel a augmenté de 16 personnes donnant un total de 696 membres du personnel, et le pourcentage de membres du personnel dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international (P et au-dessus) a légèrement baissé pour atteindre 47 %.

7. Quatre-vingt-six pour cent des membres du personnel de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international sont classés au niveau professionnel (P2 - P5), et 14 % au niveau D1 et au-dessus. Comme c'était le cas l'année dernière, une grande majorité (128) des membres du personnel de catégorie P sont classés au niveau P5, et seulement 19 sont classés au niveau P2. C'est là l'occasion pour le Secrétariat de procéder à un examen critique des différents niveaux des postes lorsqu'ils deviennent vacants et de penser à en rétrograder certains afin d'augmenter la diversité des âges et les opportunités pour les jeunes diplômés de rejoindre le Secrétariat et d'y évoluer.
8. Des efforts particuliers ont été déployés durant la période d'établissement du rapport afin d'identifier et de nommer les candidats pertinents aux fonctions déterminantes de Directeurs de pays de l'ONUSIDA (UCD). En 2019, un processus complet d'évaluation a été mis en place avec l'aide d'un prestataire externe afin de constituer une liste de membres du personnel et de candidats externes présélectionnés pour occuper les postes d'UCD. Suite à ce processus de centre d'évaluation des compétences, qui comprenait 18 participants, 12 postes vacants d'UCD ont été publiés et les candidats de la liste, ainsi que les UCD actuellement en poste, ont été invités à postuler à chaque poste.
9. Les résultats ont été positifs, à la fois en termes de qualité des candidats sélectionnés qu'en termes de diversité. Les UCD sélectionnés comprenaient 8 femmes et 4 hommes, dont 9 issus des pays du Sud et 3 des pays du Nord, permettant à l'ONUSIDA d'atteindre sa cible de parité des sexes pour les postes d'UCD. Dix des UCD sélectionnés étaient des candidats internes, la plupart n'ayant pas exercé précédemment la fonction d'UCD, et 2 étant des candidats externes. Une décision a maintenant été prise d'évaluer les candidats retenus pour tous les postes de direction et d'UCD via un processus de centre d'évaluation des compétences, ainsi que de s'assurer que les participants internes participent au programme d'encadrement de l'ONUSIDA pour développer leurs compétences et combler les lacunes en matière de compétences.
10. Depuis 2012, le Secrétariat a maintenu un objectif de pas moins de 70 % des membres du personnel déployés hors du siège et cet objectif continue d'être atteint. En 2019, 76 % de notre personnel de terrain travaillait dans l'une des 3 régions les plus touchées par le VIH : l'Afrique orientale et australe (32 %), l'Afrique occidentale et centrale (25 %), et l'Asie-Pacifique (19 %).
11. La mobilité du personnel reste d'une importance cruciale pour assurer la polyvalence et la flexibilité des effectifs, pour faciliter le développement, l'échange et le transfert de compétences et de connaissances au sein du Secrétariat, et pour nous acquitter de notre obligation de diligence envers les membres du personnel, en particulier ceux qui travaillent dans des lieux d'affectation difficiles. Lors de l'exercice de mobilité 2019/20, la réaffectation de 42 membres du personnel a été envisagée. Trente-cinq mutations ont été approuvées par le Directeur exécutif (DEX) et doivent avoir lieu au cours de l'année 2020.
12. L'année dernière, nous avons signalé qu'un examen de la mobilité serait entrepris afin de savoir comment le Secrétariat utilise la mobilité pour répondre à ses objectifs de gestion des talents. Cet examen est presque terminé. Le principal constat a été que le

personnel administrateur de l'ONUSIDA soutient largement la mobilité comme pratique de gestion efficace pour l'organisation, mais soutient également une plus grande transparence et cohérence dans la manière dont les décisions sont prises. Plusieurs changements sont prévus pour renforcer la politique et le processus de mobilité dans le cycle 2020/21 et s'assurer que les membres du personnel de l'ONUSIDA ont l'opportunité d'exercer dans différents lieux d'affectation, sans que l'Organisation ne perde de connaissances spécialisées essentielles.

13. La parité des sexes à tous les niveaux est un objectif important du Plan d'action pour l'égalité des sexes 2018-2023 de l'ONUSIDA. Alors que la proportion globale de femmes dans les effectifs de l'ONUSIDA s'est maintenue à 55 % ces 5 dernières années, l'équilibre à différents niveaux de poste reste inégal et les femmes sont sous-représentées aux échelons de direction plus élevés (elles représentent 45 % du personnel aux niveaux P5 à D2, soit une augmentation de 2 % par rapport à l'année dernière).
14. Avec un nombre limité de recrutements externes, le Secrétariat de l'ONUSIDA concentre ses efforts pour remédier à cette sous-représentation en se dotant de personnel féminin interne à la fois dans les catégories nationales et internationales. En avril 2019, l'introduction de la politique de l'ONUSIDA relative aux *affectations de développement à court terme* a permis aux membres du personnel éligibles d'effectuer des affectations de courte durée, pouvant aller jusqu'à 6 mois, dans un bureau différent afin de répondre aux besoins en personnel temporaire ou d'entreprendre des travaux d'urgence, avec le droit de revenir ensuite à leur poste de base. Au total, 6 membres du personnel, toutes des femmes recrutées localement, ont participé au programme en 2019.
15. Inscrit comme domaine d'action 4 du Plan d'action pour l'égalité des sexes, le Secrétariat de l'ONUSIDA s'engage à appliquer pleinement le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Pour la période de rapport 2019, l'autoévaluation du Secrétariat de l'ONUSIDA a été validée par ONU Femmes. Pour 6 indicateurs de performance, le Secrétariat de l'ONUSIDA « dépasse les attentes ». Il « répond » aux attentes de 8 indicateurs de performance et se « rapproche » des attentes de 2 d'entre eux. Des plans de mesures correctives ont été élaborés pour améliorer les performances de ces 2 derniers indicateurs.
16. Quant à la diversité géographique, 123 nationalités étaient représentées au sein du personnel de l'ONUSIDA en décembre 2019, et 101 nationalités ont été recensées parmi ses 330 membres du personnel appartenant à la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international. Aux niveaux P4 à D2, 60 % des membres du personnel provenaient de pays non-membres de l'OCDE. De plus, notre personnel affilié comprend du personnel de différents pays. L'ONUSIDA remercie les États membres qui ont parrainé les 13 administrateurs auxiliaires (JPO pour Junior Professional Officers) et les 7 détachements en 2019, et se félicite des possibilités d'accroître et de diversifier davantage ces programmes l'année prochaine. Nous reconnaissons notamment le parrainage de JPO des pays du Sud par la Belgique et les Pays-Bas.
17. À titre d'exemple, parmi les efforts que nous avons déployés pour renforcer la diversité de nos effectifs, une politique de stage révisée de l'ONUSIDA a été lancée en septembre 2019, offrant aux candidats admissibles une bourse et une couverture

médicale pendant la durée de leur affectation. L'objectif est de permettre aux candidats issus de différents milieux socioéconomiques de participer. De nouvelles directives d'encadrement ont été formulées et les exigences en matière d'établissement de rapports ont été modifiées pour permettre à l'ONUSIDA de mieux évaluer l'efficacité et les résultats des stages. L'année dernière, l'ONUSIDA a offert 114 postes de stage (68 % de femmes) à des candidats provenant de bien plus de pays et de régions que par le passé.

18. L'ONUSIDA et le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) ont signé un mémorandum de compréhension durant la période de rapport pour renforcer leur partenariat et favoriser une collaboration plus étroite entre les deux organisations. Dans le cadre du nouveau mémorandum de compréhension, l'ONUSIDA et le VNU continueront d'identifier ensemble les VNU fortement mobilisés pour soutenir les personnes vivant avec et affectées par le VIH. En partenariat avec le Coordinateur exécutif du VNU et des unités de terrain du VNU, l'ONUSIDA a intégré des volontaires qualifiés et motivés dans son programme de développement en reconnaissance de la valeur mondiale du volontariat.
19. Enfin, l'amélioration de l'analyse des données nous a permis d'analyser la composition de nos effectifs et d'identifier quels groupes démographiques sont sous-représentés ou pas représentés du tout. L'engagement ferme du Secrétariat de l'ONUSIDA en faveur d'une diversification des effectifs continuera à figurer dans tous les avis de vacance de postes. Les processus de recrutement révisés permettront d'encourager une plus grande diversité géographique et un meilleur équilibre entre les sexes, et comprendront une mobilisation renforcée pour les éventuels candidats via des comptes de réseaux sociaux d'entreprise, des réseaux de la société civile et des universités dans les pays du programme.

III. ADMINISTRATION DE LA JUSTICE

20. D'importants progrès ont été réalisés durant la période d'établissement du rapport en résolvant l'administration officielle de dossiers de justice. Dans un souci de plus grande transparence, et en réponse aux demandes d'informations et aux rapports annuels relatifs au système de justice interne de l'ONUSIDA, le Secrétariat a compilé et joint en tant que documents de séance le rapport annuel 2019 sur l'administration par l'ONUSIDA des dossiers de justice et un rapport sur les mesures disciplinaires et autres mesures correctives prises en 2019.
21. La demande de réexamen administratif (DRA) est la première étape du processus formel de résolution des conflits. Elle vise à déterminer si la décision administrative finale contestée a entraîné le non-respect des conditions de recrutement du membre du personnel, notamment l'ensemble des règlements et règles du personnel pertinents. En 2019, 15 DRA ont été reçues (contre 16 en 2018), débouchant sur 9 décisions administratives finales. Une demande a été retirée, et 1 cas a été réglé à l'amiable. Quatre DRA reçues en 2019 étaient toujours en cours le 31 décembre 2019.
22. La seconde étape du processus formel de résolution des conflits consiste en un appel interjeté par le membre du personnel auprès du Comité d'appel mondial si le membre du personnel n'est pas satisfait du résultat de la DRA. En 2019, le Comité d'appel mondial a reçu 15 nouveaux appels portant sur des membres du personnel de l'ONUSIDA. Ces appels contestaient les décisions finales de réexamen administratif émises en 2018 et 2019, et - dans 2 cas - contestaient les décisions administratives

finale. Un appel avait été déposé à l'encontre d'une décision prise en vertu de la Politique de l'OMS sur la prévention du harcèlement et du harcèlement sexuel, telle qu'adaptée pour l'ONUSIDA.

23. La troisième et dernière étape du processus formel de résolution des conflits consiste en un appel interjeté devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT). Deux jugements concernant d'anciens membres du personnel ou des membres du personnel en service de l'ONUSIDA ont été rendus lors de ses 127^e et 128^e sessions en 2019.
24. Dans un cas, concernant une réaffectation, le TAOIT a ordonné que l'ancien membre du personnel soit indemnisé pour les préjudices matériel et moral subis, ainsi que les coûts. Le second jugement a été émis quant à la détermination des ajustements pour affectation de la Commission de la fonction publique internationale, le Tribunal décidant d'annuler les décisions portant sur la réduction de l'ajustement pour affectation pour le lieu d'affectation de Genève, qui avait découlé d'un sondage sur le coût de la vie en 2016. Les deux jugements ont été entièrement exécutés sans délai. Le 31 décembre 2019, six affaires du personnel non résolues concernant le personnel de l'ONUSIDA sont restées en suspens avec le TAOIT.
25. Le rapport 2019 sur les mesures disciplinaires et autres mesures correctives prises par le Secrétariat de l'ONUSIDA a été étendu cette année pour inclure des mesures non disciplinaires (telles que des réprimandes) et d'autres mesures correctives (telles que la cessation de fonctions due à un abandon de poste ou une inaptitude aux missions dans la fonction publique internationale).
26. En 2019, l'ONUSIDA a conclu 5 procédures disciplinaires qui ont mené au prononcé de mesures disciplinaires, notamment le blâme écrit, l'amende, le renvoi et le renvoi sans préavis ; 1 cas de conduite non satisfaisante et d'inaptitude à la fonction publique internationale ; et 1 cas qui a entraîné une mesure non disciplinaire sous forme de réprimande écrite. Quatre des cas ont entraîné le renvoi, le renvoi sans préavis ou la résiliation du contrat du membre du personnel pour inconduite, notamment pour fraude, détournement de fonds, conduite inappropriée et/ou harcèlement.
27. Le rapport formule un certain nombre de recommandations à mettre en œuvre par le Secrétariat. Premièrement, afin d'empêcher tout processus de conflit formel nécessitant du temps et des ressources importantes, et pour préserver des relations de travail fructueuses, l'intervention rapide et les mécanismes de règlement des problèmes de façon informelle doivent être renforcés. À cet égard, le Secrétariat continuera à se concentrer sur les activités de prévention, de diffusion et de sensibilisation, et sur l'élaboration d'une politique de l'ONUSIDA révisée relative au harcèlement, notamment le harcèlement sexuel, la discrimination et l'abus d'autorité, alignée sur les meilleures pratiques du système commun des Nations Unies (NU). La nouvelle politique, qui doit être émise plus tard en 2020, se concentrera davantage sur des mesures préventives concrètes et visera une plus grande transparence et responsabilisation.
28. Deuxièmement, les longs processus officiels sont très éprouvants et suscitent de l'incertitude, pas seulement pour les membres du personnel concernés, mais également pour d'autres membres de l'équipe. Le Secrétariat continuera à simplifier les moyens de résolution des conflits internes pour certaines décisions administratives et à effectuer des adaptations pertinentes de la politique de Réexamen administratif dans le Manuel de l'OMS en fonction des besoins uniques de l'ONUSIDA. L'élaboration en cours d'un cadre organisationnel pour la délégation de pouvoirs présente une nouvelle occasion de réviser et de simplifier les processus pertinents à cet égard, et de renforcer la transparence.

29. Troisièmement, il est impératif de transmettre les connaissances relatives au système de justice interne et au processus de résolution des conflits au sein de l'ONUSIDA si les membres du personnel sont disposés à comprendre et à faire confiance au système. L'ONUSIDA poursuivra son travail de sensibilisation et de communication avec l'ensemble du personnel sur les processus et les procédures de résolution des conflits internes, notamment par le biais de sessions, webinaires et séminaires en direct, qui seront intégrés à des programmes d'intégration et d'orientation pertinents destinés aux nouveaux membres et membres existants du personnel.
30. Enfin, en cas d'erreurs, ces dernières doivent être reconnues et les processus doivent être révisés pour éviter de commettre les mêmes erreurs qui peuvent porter atteinte à la réputation de l'organisation, et entraîner du stress et de l'anxiété pour les membres du personnel concernés.

IV. INVESTIR DANS NOTRE PERSONNEL

31. En 2019, un certain nombre de programmes d'apprentissage ont été lancés, alignés sur les priorités institutionnelles de l'ONUSIDA et basés sur une approche d'« apprentissage mixte » comprenant des composants en face-à-face, en ligne, vidéo et des webinaires. En soutien de notre engagement à investir dans le personnel, un total de 800 participants (58 % de femmes) a été formé à divers sujets, notamment l'apprentissage par l'action interactif et les sessions d'encadrement par des pairs pour les mentors et les mentorés, l'éthique, la sécurité, la gestion de projet, les compétences générales en gestion et les langues.
32. Des plans de formation individuels ont également été soutenus, en fonction des besoins des régions et des services. Plus de 60 membres du personnel du Secrétariat ont participé à des cours externes pour répondre aux objectifs d'apprentissage liés au travail. En outre, Rosetta Stone a continué d'être un support populaire pour l'apprentissage des langues, 90 nouvelles licences ayant été achetées et attribuées aux membres du personnel l'année dernière.
33. Le Programme de gestion de carrière de l'ONUSIDA a été renforcé en 2019 avec l'organisation d'un atelier de gestion de carrière au siège. Ce dernier est en cours de développement pour inclure des sessions destinées aux agents des services nationaux et généraux de toutes les régions et de tous les niveaux afin de les aider à clarifier et à exprimer leurs objectifs de carrière, faciliter les conversations portant sur le développement de carrière et élaborer des plans de carrière.
34. En accord avec les objectifs du Plan d'action pour l'égalité des sexes, la cinquième cohorte du Programme de leadership des femmes de l'ONUSIDA a eu lieu en 2019. 34 membres du personnel y ont participé, 70 % provenant de bureaux régionaux et nationaux. Le programme de 5 jours à Turin a été suivi par des séances d'encadrement individuel axées sur des plans de développement. L'évaluation du programme a révélé un taux de recommandation à 100 % du programme pour les deux années et une note globale du programme de 5,1 sur 6.
35. En parallèle, des webinaires pré-atelier sur des sujets liés à la carrière sont en cours. Ils sont axés sur les compétences générales telles que les techniques d'entretien basées sur les compétences. Des séances d'orientation individuelles post-atelier seront également accessibles aux membres du personnel au cours de l'année. Une page du système d'apprentissage et de gestion des performances (PALM) de développement de carrière facile à consulter est en cours de développement. Elle proposera des ressources pour répondre aux besoins du personnel.

36. Le nouveau programme d'encadrement de l'ONUSIDA, présenté durant la période de rapport comme outil de développement pour améliorer les compétences en matière de leadership et de gestion, a remporté un vif succès. Quarante-sept membres du personnel ont participé au programme en 2019. Pour assurer la représentation géographique et des sexes, un large éventail de 41 coachs a été engagé pour assurer l'encadrement, selon des critères tels que l'expérience au sein des NU, la spécialité, la langue et le lieu d'affectation. Des coachs ont ensuite été sélectionnés par des participants pour répondre à leurs besoins d'apprentissage individuels, à l'aide de la plateforme SelectMyCoach, un outil en ligne personnalisé.
37. La phase deux du programme d'encadrement sera lancée durant l'été 2020. Sur la base des enseignements tirés, le programme devrait inclure des liens solides avec les résultats du processus de centre d'évaluation des compétences et avec le système de gestion des performances, ainsi que des outils tels que les commentaires à 360 degrés. Cela permet de s'assurer que les lacunes en matière de compétences sont identifiées et ciblées, et que les progrès en termes d'amélioration des compétences de gestion sont reconnus et documentés.
38. Les efforts visant à renforcer la présence de l'ONUSIDA dans la réserve de coordinateurs résidents (CR) ont également remporté un grand succès. Cela témoigne de la qualité de nos hauts responsables, de leur aptitude à tenir des rôles de coordination parmi les entités des NU, et du processus amélioré qui a été mis en œuvre pour préparer les membres du personnel au Centre d'évaluation des CR. Parmi les 5 candidats de l'ONUSIDA nommés au Centre d'évaluation des CR, 4 ont été acceptés et 3 ont été reçus. L'ONUSIDA a été classé parmi les premières agences des NU en termes de nombre de candidats retenus qui peuvent maintenant postuler aux postes de CR. Un tel taux de réussite est remarquable pour une petite agence. Cela fait suite au recrutement, en 2019, d'un membre du personnel de l'ONUSIDA au poste important de CR Éthiopie.
39. Un programme d'orientation pour les nouveaux UCD a été mené en septembre 2019. Il comprenait cinq jours de formation en face-à-face sur les priorités de programme et les responsabilités fonctionnelles du Secrétariat. Il a été suivi par un programme d'apprentissage mixte sur les techniques d'encadrement efficaces. Le programme comprenait un module en ligne qui traitait des principes fondamentaux de gestion efficace des équipes et de résolution des conflits, ponctué de webinaires personnalisés pour un apprentissage approfondi des styles de direction efficaces. L'un des principaux objectifs était de rappeler aux responsables qu'ils étaient tenus d'assurer un lieu de travail exempt de harcèlement, d'intimidation, d'abus d'autorité et d'inconduite.
40. Pour l'avenir, une initiative majeure, qui doit être lancée en 2020, consistera à déployer un ensemble didactique axé sur la réforme des NU. Cela comprendra un cours de certification individualisé en ligne, des webinaires synchronisés et des ateliers en face-à-face dans chaque région. Cela permettra au personnel d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour soutenir le rôle de l'ONUSIDA au sein du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (plan-cadre stratégique et transformateur) et d'apporter leur contribution.
41. Les autres initiatives prévues comprennent l'élaboration de programmes d'apprentissage ciblés pour répondre à des besoins précis, tels qu'un programme d'orientation amélioré pour le nouveau personnel, des modules d'orientation pour le personnel sur la mobilité et la réaffectation, et des cours axés sur le leadership inclusif, l'éthique et le renforcement du respect sur le lieu de travail.

V. RENFORCER UNE CULTURE DE GESTION DES PERFORMANCES

42. Au moment de l'établissement du présent rapport, la conformité avec la phase finale du processus d'évaluation des performances 2019/20 est inférieure à celle des cycles précédents. Cela s'explique principalement par l'effet perturbateur de l'épidémie de COVID-19 qui a empêché la tenue de réunions en face-à-face entre les responsables et le personnel pour discuter des résultats de performance. Cependant, les efforts se poursuivent pour achever le cycle 2019/20 et pour s'assurer que les changements mis en œuvre l'année dernière continuent de garantir que le système de gestion des performances sert les intérêts du Secrétariat et de ses membres du personnel.
43. Lors du cycle de gestion des performances 2019/20, le programme-pilote de commentaires à 180 degrés a été étendu à l'ensemble des responsables ayant au moins 6 employés directs ou indirects, et à l'ensemble des membres du personnel relevant de la direction, portant ainsi le nombre total de participants à 56. Des webinaires sur la gestion des performances ont également été organisés, couvrant des sujets tels que la sensibilisation et le refus des préjugés, les conversations efficaces, les lieux de travail respectueux et la sécurité psychologique. Le processus de réfutation qui a été introduit en 2019 a permis de s'assurer que les membres du personnel ont accès à un mécanisme équitable de contestation des résultats et des évaluations de gestion des performances.
44. En outre, pour renforcer la culture de gestion des performances à l'ONUSIDA, et conformément au Cadre de gestion et de responsabilisation du système des NU pour le développement et du système des coordinateurs résidents à l'échelle du pays, les responsables et les directeurs de pays de l'ONUSIDA ont été évalués par leurs CR sur les compétences en leadership en matière d'Objectifs de Développement Durable des NU, notamment l'efficacité du système des NU, la coordination de la riposte conjointe du système des NU au VIH, le leadership et le plaidoyer, et la mobilisation des ressources. Lors du cycle d'examen 2020/21, tous les responsables et les directeurs de pays de l'ONUSIDA définiront un objectif de travail contribuant aux résultats de l'équipe de pays des NU, qui sera évalué par le CR.
45. Depuis 2017, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été intégrées au processus de gestion des performances du Secrétariat. Tous les membres du personnel définissent des objectifs de travail tenant compte du genre et fixent au moins un objectif d'apprentissage visant à renforcer les connaissances sur les questions de genre. En outre, pour renforcer la responsabilité financière des gestionnaires, lors du prochain cycle, les cadres supérieurs recevront un objectif de travail individuel attribué automatiquement relié à l'exercice du pouvoir délégué et à la réalisation de résultats de gestion financière prédéfinis.
46. Malgré les progrès réalisés, le système présente toujours des problèmes, notamment un nombre excessif de membres du personnel qui reçoivent, et s'attendent de plus en plus à, des résultats exceptionnels, qui peuvent être sources de division au sein des équipes. Pour permettre d'atténuer ce problème, et de concert avec d'autres agences des NU, lors du cycle 2020/21, le processus de gestion des performances de l'ONUSIDA optera pour une échelle d'évaluation binaire, où les membres du personnel seront jugés efficaces ou améliorables. Cela simplifiera le système actuel et créera un espace de conversations axées sur le développement entre les membres du personnel et les responsables.

47. En parallèle, une formation sera assurée pour encourager et instituer une culture de commentaires continus entre les responsables et le personnel. La formation permettra également aux responsables de comprendre l'importance de communiquer, de documenter et de reconnaître l'excellence en matière de performance via des commentaires positifs sur les membres du personnel et des commentaires écrits dans le système de gestion des performances. Il sera également envisagé d'introduire un programme de récompenses et de reconnaissance mené par les pairs pour reconnaître les exécutants exceptionnels, qu'il s'agisse d'individus ou d'équipes.
48. Les responsables recevront également un soutien pour identifier et gérer les mauvaises performances, et pour s'assurer d'identifier, par la communication et des commentaires écrits, les objectifs de travail individuels qui peuvent ne pas avoir été atteints et/ou les éventuelles faiblesses en termes de compétences malgré une note globale satisfaisante. Cela permettrait de justifier un résultat indiquant une « marge d'amélioration » et de soutenir le lancement d'un plan d'amélioration des performances.

VI. PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

49. En février 2020, les efforts déployés pour soutenir le bien-être du personnel ont été renforcés par le recrutement d'une Conseillère du personnel pour le bien-être et la santé mentale, responsable de l'élaboration d'une stratégie sur la santé mentale, du soutien des employés avant et durant le déploiement, et de l'accès aux services de conseil et psychosociaux en coordination avec les services de santé et de bien-être du personnel de l'OMS.
50. Ce choix s'est avéré opportun du fait de l'apparition de l'épidémie de COVID-19 qui a affecté les membres du personnel de nombreuses manières. Les membres du personnel ont en effet dû apprendre à vivre et travailler en isolement, et s'adapter aux différents défis posés par le télétravail. Pour soutenir les membres du personnel durant cette situation unique et imprévue, la Conseillère du personnel a lancé dans chaque région des webinaires pour le personnel sur le soutien psychosocial, élaboré un ensemble de documents pour faire face à la crise et fourni une première assistance psychosociale au personnel confronté à des situations difficiles.
51. Durant cette période, d'autres mécanismes de soutien ont inclus des dispositions spéciales visant à faciliter le télétravail dans tous les bureaux et toutes les régions, un intranet dédié avec des documents et des mises à jour régulières sur l'épidémie. Des liens étroits se sont également noués au sein de la communauté de GRH et avec d'autres entités des NU pour s'assurer de l'alignement des politiques et des dispositions, et des réunions du groupe de crise de la COVID, présidées par le Directeur exécutif adjoint de la gestion et de la gouvernance, ont été organisées.
52. En outre, le Service de GRH, qui coordonne le réseau Dignité au travail, a organisé 2 webinaires pour aider les membres du personnel à se familiariser avec le mécanisme de soutien mis à leur disposition et pour promouvoir une approche d'ouverture. Les animateurs comprenaient des représentants du Service de GRH, du Bureau du médiateur, du Bureau de la déontologie, du réseau Dignité au travail, de la Conseillère du personnel et de l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Plus de 300 membres du personnel ont participé à l'une des 2 sessions et reçu des informations sur les services de soutien.
53. Des contacts étroits avec les responsables et le personnel de l'ensemble de l'organisation, et un partenariat solide avec ce réseau de services de soutien demeurent essentiels, car nous continuons à chercher à comprendre les préoccupations du

personnel et à y répondre efficacement, à rétablir la confiance et à veiller à ce que les membres du personnel travaillent dans un environnement propice, sans intimidation, harcèlement et abus d'autorité.

VII. ENVIRONNEMENT ET SÉCURITÉ

54. Avec son approche consistant à placer le personnel et son bien-être au cœur des décisions, les établissements, la gestion des conférences et de la sécurité, ainsi que les initiatives de durabilité environnementale relèvent également de la mission de la GRH. Dans la période de rapport, le Secrétariat a commencé à élaborer une politique de durabilité environnementale, qui fournira des directives générales garantissant que les questions portant sur la durabilité et l'environnement sont prises en compte et font l'objet d'un suivi dans tous les aspects des activités du Secrétariat.
55. Le fonctionnement de l'ONUSIDA est climatiquement neutre depuis 2012. Conformément à la Stratégie des NU pour la neutralité climatique et à la Stratégie de réduction des émissions de l'ONUSIDA, le Secrétariat prend maintenant des mesures pour que ses réunions de gouvernance soient « exemptes de papier ». En décembre 2019, pour la 45e réunion du CCP, par exemple, le Secrétariat a fourni uniquement des exemplaires imprimés de l'ordre du jour et des projets de points de décision.
56. Le Secrétariat de l'ONUSIDA a également supprimé avec succès la plupart des plastiques à usage unique du siège en travaillant en étroite collaboration avec ses prestataires de services de restauration et d'installation. Les derniers défis consistent à réduire la consommation de sacs poubelles en plastique, à remplacer les bouteilles en plastique par des bouteilles en verre dans les distributeurs automatiques, et à remplacer les gobelets en plastique des fontaines à eau. Les projets permettant de relever ces défis sont en cours et doivent être mis en œuvre d'ici l'été 2020.
57. Suite à l'introduction du nouveau modèle d'évaluation des risques de sécurité des NU, l'utilisation des Normes minimales de sécurité opérationnelle a été suspendue et remplacée par des mesures de gestion des risques de sécurité. Début 2020, le Secrétariat a évalué le taux de conformité de nos bureaux par rapport aux mesures de gestion des risques de sécurité et aux mesures de santé, sécurité et bien-être au travail via un système de notation interne. Nos bureaux sont conformes à 90 % aux mesures de gestion des risques de sécurité et à 80 % aux mesures de santé, sécurité et bien-être au travail dans le monde. L'année prochaine, nous travaillerons en étroite collaboration avec les bureaux pour continuer à améliorer notre conformité globale.
58. Durant la crise de la COVID-19, le Service de GRH a aidé nos bureaux régionaux et nationaux à élaborer des plans de continuité des opérations. En 2020, ces derniers seront incorporés à une plateforme en ligne qui contiendra les plans et assurera leur alignement avec les accords de gestion des risques de sécurité.

VIII : LE BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE

59. Le Bureau de la déontologie promeut une culture de responsabilité au sein du Secrétariat. Comme les années précédentes, l'aperçu de ses activités est inclus dans cette mise à jour de la GRH en attendant la mise en œuvre de mesures visant à faire du Bureau d'éthique une fonction pleinement indépendante, après quoi il rendra compte directement au CCP.
60. En 2019, le Bureau de la déontologie a continué à fournir, en toute confidentialité, des conseils aux membres du personnel de l'ensemble de l'organisation via des réunions en

face-à-face, des courriers électroniques et des appels téléphoniques pour leur permettre de mieux se comporter conformément aux normes de conduite que doivent respecter les fonctionnaires internationaux. Le Bureau de la déontologie a orienté des membres du personnel vers la GRH, le Médiateur et le Département de la planification, des finances et de la responsabilité, selon le cas.

61. Au total, le Bureau de la déontologie a répondu à 151 demandes d'informations générales et 98 demandes de conseils en matière d'éthique sur des questions relatives aux activités extérieures (84) ; aux cadeaux, médailles et honneurs (9) ; aux publications orales et écrites (3) ; et à la protection contre les représailles (2). Cela représente une augmentation globale de 6 % du nombre total de demandes soumises au Bureau de la déontologie par rapport à 2018.
62. Sur les deux demandes concernant les représailles, une réclamation formelle de protection contre les représailles a été déposée. Conformément à la politique en matière de dénonciation et de protection contre les représailles, le Bureau de la déontologie a procédé à un examen préliminaire de la réclamation afin de déterminer si le plaignant exerçait une activité protégée et, dans l'affirmative, si l'activité avait été à l'origine des représailles alléguées. L'affaire a ensuite été renvoyée au Service de contrôle interne à des fins d'enquête.
63. Le Bureau de la déontologie a continué à gérer et à répondre aux appels passés à la ligne d'assistance téléphonique Integrity. Durant la période de rapport, quatre plaintes, toutes déposées de façon anonyme, ont été reçues par la ligne d'assistance téléphonique Integrity. Elles comprenaient 2 allégations de harcèlement, 1 allégation liée à des activités extérieures menées sans autorisation et une allégation de comptabilisation incorrecte des jours de congé. Les allégations de harcèlement et de comptabilisation incorrecte des jours de congé ont été renvoyées à et résolues par la GRH, tandis que le Bureau de la déontologie a résolu l'allégation liée aux activités extérieures. En outre, 2 plaintes en souffrance de 2018 ont été résolues durant la période.
64. La formation en ligne sur l'éthique et l'intégrité des Nations Unies a continué d'être dispensée à titre obligatoire à tous les membres du personnel. En juin 2019, la formation de l'ONU sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels par le personnel des NU a également été dispensée comme formation obligatoire pour tous les membres du personnel via la plateforme de gestion des performances et de l'apprentissage de l'ONUSIDA.
65. En outre, une formation en face-à-face a été proposée aux membres du personnel de plusieurs bureaux impliqués dans la défense des valeurs de l'ONUSIDA, le harcèlement (notamment le harcèlement sexuel), la gestion des conflits d'intérêts, la protection contre les représailles, l'exploitation et les abus sexuels, et la ligne d'assistance téléphonique Integrity. Le Bureau de la déontologie a également tenu des discussions avec les premiers CD de l'ONUSIDA dans le cadre de leur intégration. La discussion était axée sur les obligations de se conformer aux normes de conduite les plus strictes, et sur le rôle spécifique des responsables dans le traitement des questions éthiques et la garantie du bien-être de leur personnel.

IX : LE SERVICE DE GRH—MENER UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

66. Au cours des 18 derniers mois, des changements notables ont été apportés à la composition du Service de GRH. Parmi ces changements, on peut citer la création d'une Unité en charge du cadre politique et juridique des ressources humaines, et le

recrutement, à des postes à durée indéterminée, d'un chef d'unité et de deux membres du personnel supplémentaires qui se concentrent respectivement sur les questions politiques et juridiques. Des membres du personnel dédiés ont également été recrutés pour diriger le soutien psychologique et matériel du personnel, et les services de gestion des performances.

67. Cependant, d'autres changements doivent être effectués si le Service de GRH souhaite continuer à renforcer son rôle de soutien au Secrétariat et à son mandat. Le cadre des Délégations de pouvoir étant finalisé et davantage de responsabilités étant transmises progressivement aux bureaux régionaux et nationaux, l'organisation aura besoin d'experts en GRH dans chaque région pour fournir des conseils et un soutien en contact étroit avec les opérations de terrain.
68. Par conséquent, en 2020, l'ONUSIDA créera son premier poste de partenaire commercial en RH sur un projet pilote dans le bureau régional au Sénégal, via le redéploiement d'un spécialiste en recrutement et prestations basé au siège. Si le projet-pilote réussit, l'objectif consiste à établir des postes similaires dans toutes les régions au cours des prochaines années.
69. En parallèle, des discussions sont en cours avec le Centre mondial de services de l'OMS en Malaisie afin d'étudier la possibilité de délocaliser progressivement des services gérant un grand nombre de transactions, tels que l'administration de certains avantages et de certaines prestations. Cela libèrera les membres du personnel du Service de GRH qui pourront ainsi se concentrer sur des priorités stratégiques, notamment le changement organisationnel crucial. L'utilisation du routage électronique et de la signature électronique de document est également renforcée, afin d'améliorer la vitesse et l'efficacité.
70. La plupart des engagements du Plan d'action de gestion pour un lieu de travail sain, équitable et propice destiné à l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA ont déjà été traduits en des pratiques de gestion des ressources humaines standard et les autres engagements sont en cours de mise en œuvre. De solides bases guident maintenant les pratiques de GRH, soutenues par des politiques complètes et largement disponibles qui sont respectées et suivies, et qui sont suffisamment claires quant à la question de savoir qui est habilité à prendre des décisions.
71. L'étape suivante consiste à provoquer un changement transformateur de la culture organisationnelle. En 2020, le Secrétariat collaborera avec Gender at Work pour mettre en œuvre un processus d'apprentissage par l'action pour l'égalité des sexes de 18 mois qui aidera le Secrétariat de l'ONUSIDA à créer un espace de réflexion critique et à concevoir une culture d'apprentissage ancrée dans des principes féministes d'égalité, de justice et de non-violence. Durant ce processus participatif, le personnel de l'ONUSIDA réfléchira ensemble, posera des questions complexes, exposera les mécanismes du pouvoir, et remettra en cause les hypothèses et les normes. L'objectif ultime est de créer une culture organisationnelle transformée qui progresse dans sa mission, sa vision et ses objectifs via une participation significative des populations clés, et des politiques et pratiques révisées qui soutiennent la direction stratégique du Secrétariat.

POINT DE DÉCISION PROPOSÉ

72. Le Conseil de Coordination du Programme est invité à prendre note de la mise à jour des questions stratégiques liées à la gestion des ressources humaines.