

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

Documents supplémentaires pour ce point : UNAIDS/PCB (50)/CRP4 ; UNAIDS/PCB (50)/CRP5

Mesures à prendre au cours de la présente réunion : le Conseil de Coordination du Programme est invité à :

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

Implications financières pour la mise en œuvre des décisions : *aucune*

Table des matières

Résumé analytique	4
Introduction.....	4
Historique et contexte	4
L'alignement.....	5
Transformation culturelle.....	9
La prochaine Stratégie de gestion du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA.....	10
Activités de gestion du personnel	11
Activités des ressources humaines.....	12
Apprentissage et performance	13
Cadre juridique et politique	15
Bien-être, sûreté et sécurité du personnel	16
Conclusion	17
Points de décision proposés	17

Résumé analytique

1. Le Secrétariat de l'ONUSIDA est dans une phase de transition. Des décisions stratégiques ont été prises concernant les méthodes de travail et la culture de l'organisation, et des décisions majeures ont été prises dans le cadre de l'exercice d'alignement en cours concernant la taille, la localisation et les fonctions des effectifs du Secrétariat. L'environnement financier actuel compromet nombre de ces décisions. Tous ces processus et décisions ont un impact crucial sur le personnel de l'ONUSIDA et exigent une capacité de mise en œuvre de la part du Département de gestion du personnel afin de refléter l'approche plus moderne de la coordination et du soutien du personnel de l'organisation que nous souhaitons adopter.
2. L'ancienne stratégie de gestion des ressources humaines qui a guidé notre travail au cours des dernières années est désormais dépassée et nécessite une révision et une reformulation approfondies afin de s'aligner sur la stratégie mondiale de lutte contre le sida et de contribuer à l'établissement d'une feuille de route claire pour la gestion du personnel ; c'est une importante recommandation du Corps commun d'inspection. Sur la base d'une orientation résolue vers la dimension humaine, une nouvelle Stratégie de gestion du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA est en cours d'élaboration et présente une vision tournée vers l'avenir, des priorités stratégiques et des facteurs transversaux pour l'organisation.

Introduction

3. Le présent rapport contient une actualisation des activités de gestion des ressources humaines entreprises par le Secrétariat de l'ONUSIDA pendant la période de référence, d'avril 2021 à mars 2022. Il s'agit d'un rapport annuel, demandé pour la première fois par le Conseil de coordination du programme (CCP) lors de sa 30^e réunion en juin 2012.

Historique et contexte

4. L'année 2021 a été importante pour la riposte mondiale au VIH, puisqu'elle a marqué les 40 ans des premiers cas de VIH signalés et les 25 ans de la création du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA). En s'appuyant sur les progrès réalisés et en se préparant pour les années à venir, des orientations stratégiques ont été définies pour trois processus de changement interdépendants dans le but de s'assurer que le monde est sur la bonne voie pour mettre fin au sida d'ici 2030.
5. La stratégie mondiale 2021-2026 de lutte contre le sida, ambitieuse, tournée vers l'avenir et fondée sur des données probantes, définit les priorités et les actions à mettre en œuvre par les partenaires mondiaux, régionaux, nationaux et communautaires, et détermine le mandat, la vision et les objectifs de l'organisation pour les années à venir. Afin de positionner le Secrétariat de l'ONUSIDA pour qu'il réalise au mieux la Stratégie, une nouvelle structure organisationnelle est en cours de mise en œuvre pour placer les membres du personnel de l'ONUSIDA là où ils peuvent avoir le plus grand impact et pour refléter les méthodes de travail modernes. Parallèlement, le processus de transformation de la culture, intégré dans un nouveau Département de gestion du changement, poursuit la vision d'un environnement de travail égalitaire, sûr et responsabilisant au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA.

6. Outre les facteurs de changement internes, les tendances et les conflits à l'échelle mondiale ont une incidence sur la riposte au VIH et sur la façon dont l'ONUSIDA exécute son mandat. Il est essentiel de réagir et d'anticiper les évolutions du système multilatéral, telles que la réforme du système de développement des Nations Unies, si l'on veut que l'ONUSIDA réussisse, et cela implique de s'assurer que le Département de gestion du personnel continue à contribuer activement aux efforts de réforme. Ces dernières années, il a notamment fait partie du groupe de travail chargé de renforcer la réserve de talents du système des CR, et a veillé à la réussite des candidats de l'ONUSIDA dans les centres d'évaluation des CR et à leur nomination éventuelle à des postes de CR.
7. La COVID-19 reste un défi qui affecte les communautés partout dans le monde, ainsi que les opérations de l'ONUSIDA. Elle affaiblit la réponse au VIH dans de nombreux endroits et retarde considérablement les progrès en matière de prévention, de traitement et de soins du VIH. Dans le monde de la gestion du personnel, l'évolution importante et soudaine vers le travail à distance, provoquée par la pandémie, a accéléré la numérisation, l'automatisation et la transformation technologique, et elle a fondamentalement changé les modes de travail.
8. Alors que le personnel de l'ONUSIDA subit l'impact de la pandémie de COVID-19, ainsi que d'autres défis dans la vie quotidienne, il est plus important que jamais de maintenir le bien-être et l'harmonie entre les engagements personnels et professionnels du personnel. Avec d'autres entités des Nations Unies, l'ONUSIDA a maintenant l'occasion de concevoir des modes d'organisation du travail nouveaux et originaux, notamment en reconsidérant et en redéfinissant l'utilisation des espaces physiques, en intégrant des modalités de travail flexibles et en élaborant un environnement de travail qui permet aux gens de se connecter, de communiquer et de collaborer.
9. C'est dans ce contexte évolutif que cette mise à jour sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines, ainsi que les documents de séance qui l'accompagnent, sont présentés au CCP. Compte tenu des changements actuels à grande échelle touchant à la structure, à l'empreinte géographique et au profil du personnel de l'organisation, notre rapport annuel habituel sur les données relatives aux effectifs n'a pas été préparé pour 2021. Toutefois, les rapports annuels sur l'administration de la justice et les mesures disciplinaires et correctives sont présentés sous forme de documents au Conseil.

L'alignement

10. Les travaux sur le volet « alignement » ont commencé au début de l'année 2021. Ils ont été lancés comme une évaluation approfondie du mode d'organisation du Secrétariat de l'ONUSIDA pour remplir son mandat et englobent aussi bien les éléments de changement structurels que non structurels. Le processus a bénéficié d'un soutien consultatif externe fourni par une petite société de conseil qui avait effectué un travail similaire avec d'autres agences des Nations Unies. Tout au long du processus, l'ONUSIDA s'est attelé à mettre en place un processus de changement inclusif qui implique son personnel et ses partenaires.
11. L'exercice d'alignement vise à atteindre cinq objectifs grâce à un processus transparent et consultatif, ancré dans les valeurs de l'ONUSIDA et qui maintient les membres du personnel au centre. Les objectifs étaient de faire en sorte que l'ONUSIDA soit :
 - alignée sur la stratégie de lutte contre le sida et obtienne l'impact le plus fort ;
 - financièrement viable et plus rentable ;
 - diversifiée et inclusive, et donc légitime et crédible ;

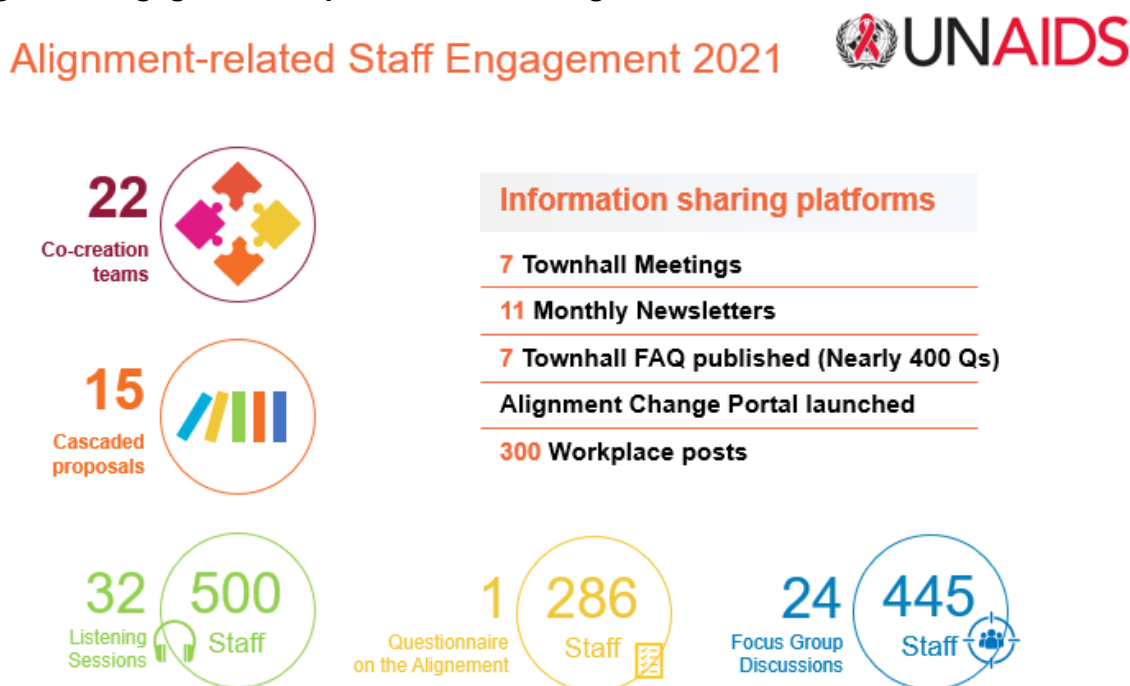
- un Secrétariat axé sur la connaissance qui optimise son expertise et son personnel à l'échelle mondiale en intégrant les technologies numériques dans ses activités ; et
 - alignée sur la réforme de l'ONU, principalement dans son travail de préparation aux pandémies.
12. Grâce au processus d'alignement, une nouvelle structure organisationnelle a été élaborée et traduite en un organigramme, approuvé par le Cabinet. Cette nouvelle structure met un accent accru sur les domaines prioritaires de la nouvelle stratégie mondiale de lutte contre le sida et oriente les ressources vers ces domaines. Elle a entraîné la création de quatre domaines d'activité à l'échelle mondiale pour soutenir les pays, les communautés et le leadership mondial :
- Science, services et systèmes pour tous ;
 - Des données pour un impact
 - L'égalité et les droits pour tous ; et
 - Un financement équitable.
13. Grâce à cette orientation plus précise, l'ONUSIDA sera en mesure (i) de stimuler l'appui à la protection sociale universelle, y compris la santé, ancrée dans les droits de l'homme et plaçant les personnes au centre ; (ii) d'utiliser ses données pour stimuler l'action et la prospective stratégique ; (iii) de renforcer les partenariats solides avec la société civile ; (iv) de se concentrer davantage sur la viabilité financière et l'engagement plus fort des institutions financières internationales ; et (v) de surmonter les inégalités déstabilisatrices qui menacent les progrès et la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD).
14. Deux directions (la direction « Politique, plaidoyer et connaissances » et la direction « Soutien aux programmes ») et deux fonctions de soutien (populations clés et élimination des inégalités) ont également été mises en place. Le personnel des fonctions de soutien, basé à Johannesburg, travaillera dans toutes les directions pour assurer une programmation et une exécution intégrées aux niveaux national, régional et mondial.
15. L'exercice d'alignement a impliqué un changement significatif du profil des effectifs de l'ONUSIDA ; il rapproche l'organisation des personnes qu'elle sert et lui garantit de répondre au mieux aux besoins et aux priorités des pays et des communautés. À cette fin, six équipes de soutien régionales seront maintenues dans la nouvelle structure, chacune disposant de capacités dans les quatre domaines d'activité. Les équipes de soutien régionales les plus importantes disposeront également d'une équipe de soutien opérationnel dédiée.
16. Au niveau national, la structure et la dotation en personnel des bureaux seront harmonisées. L'utilisation des bureaux multi-pays est en cours d'extension et la collaboration avec le système des coordinateurs résidents est renforcée. Afin de tirer parti de la réforme en cours des Nations Unies et d'établir de nouveaux partenariats avec le Bureau de la coopération au développement, des conseillers en matière de VIH seront intégrés aux bureaux des coordonnateurs résidents dans quelques endroits stratégiques, en commençant par la Colombie, le Congo, les Fidji, le Gabon et la Guyane, en concertation avec les pays, leurs coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies. À cet égard, les changements apportés au Secrétariat par l'exercice d'alignement sont également pertinents pour la réforme et les orientations plus larges du Système de développement des Nations Unies.
17. En outre, l'ONUSIDA est en train de créer un « centre mondial » bénéficiant d'une meilleure répartition géographique. Des unités programmatiques mondiales seront mises en place à Bangkok, Johannesburg et Nairobi et elles deviendront les principales

plaques tournantes pour certaines fonctions précédemment assumées à Genève. De même, de nombreuses fonctions de gestion seront transférées de Genève à Bonn afin de tirer parti des synergies opérationnelles dans un lieu qui accueille également le programme VNU, OneHR et l'équipe de l'École des cadres du système des Nations Unies, qui se consacre à la promotion du leadership en matière d'ODD. À partir de la fin de l'année 2022, le bureau de Bonn abritera un certain nombre de fonctions d'appui à la gestion de l'ONUSIDA assurées par les départements de gestion du personnel, des technologies de l'information et de la communication, et des finances, ainsi que du Bureau d'évaluation indépendant.

18. L'ONUSIDA maintiendra une présence forte, mais plus réduite, dans le centre mondial de Genève, qui englobera les fonctions clés de leadership, de politique et de gestion stratégique du Secrétariat. Sur les quelques 125 postes basés à Genève dans la nouvelle structure, 14 seront de niveau D1, 3 de niveau D2 et 2 de niveau sous-secrétaire général (dirigeant les deux directions et les quatre domaines d'activité du Secrétariat), et tous seront placés sous la direction du Directeur exécutif (Secrétaire général adjoint). Cette équipe dirigera tous les axes de travail importants du Secrétariat, notamment la gouvernance, les relations avec les donateurs, la collaboration avec le Fonds mondial et le leadership dans les principaux domaines d'activité.
19. Dans le cadre de l'exercice d'alignement, les profils du personnel et les descriptions de poste ont fait l'objet d'une révision fondamentale. Conformément aux recommandations du *rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de la gestion et de l'administration de l'ONUSIDA (JIU/REP/2019/7)*, une attention particulière a été accordée à l'alignement des grades de certains postes sur leurs homologues du système des Nations Unies. Cela a entraîné un certain nombre de reclassements et de nationalisations de postes.
20. L'impact de l'alignement organisationnel sur les catégories de personnel au moment de la rédaction du présent rapport (avant le pourvoi de nouveaux postes par l'exercice du compendium) est approximativement le suivant :
 - (i) Les postes d'agents des services généraux passeront de 36 % à 30 % du total des postes.
 - (ii) Les postes de niveau P5 et supérieur représenteront 21 %, contre 45 % actuellement des postes d'administrateurs internationaux, ce qui permettra à des personnes plus jeunes d'intégrer le personnel de l'ONUSIDA.
 - (iii) Les postes de grade P1 à P4 passeront de 8 % à 25 % des postes d'administrateurs internationaux, ce qui permettra à des personnes plus jeunes de poser leur candidature et de rejoindre les effectifs de l'ONUSIDA ;
 - (iv) les postes de professionnels internationaux seront réduits de 48 % à 46 % du personnel ; et
 - (v) la proportion d'agents professionnels nationaux passera de 17 % à 25 %, notamment grâce à la nationalisation de 36 postes actuellement internationaux. Cela permettra de tirer parti d'une plus grande expertise nationale.
21. Les changements dans le profil du personnel de l'ONUSIDA et dans les lieux où nous travaillons attireront, au fil du temps, un ensemble plus diversifié de personnes à entrer dans l'organisation, y compris des personnes plus jeunes et des professionnels nationaux des pays les plus touchés par l'épidémie de VIH. Le processus d'alignement s'appuie sur les capacités techniques et stratégiques de classe mondiale renforcées par les pays dans le cadre de leurs ripostes nationales au VIH, tout en intégrant ces capacités dans les effectifs de l'ONUSIDA là où elles généreront de nombreux avantages face aux ripostes nationales et au leadership global de l'ONUSIDA

22. Après l'annonce des décisions d'alignement, l'organisation a commencé la mise en œuvre. Des notifications formelles ont été envoyées aux membres du personnel concernés. Les postes vacants sont en train d'être pourvus par le biais d'un processus de sélection concurrentiel, en mettant l'accent sur l'identification des opportunités pour le personnel dont les postes ont été supprimés et qui peuvent bénéficier d'un processus de réaffectation.
23. Tout au long du processus d'alignement, diverses possibilités d'engagement du personnel ont été offertes. En 2021, sept réunions publiques ont été organisées, 11 mises à jour mensuelles sur l'alignement ont été partagées avec le personnel, près de 400 questions ont reçu une réponse et 300 messages ont été publiés sur « workplace », une plateforme de communication interne.

Figure 1. Engagement du personnel lié à l'alignement, 2021



24. Diverses offres de soutien ont également été faites aux membres du personnel pour les aider à faire face à l'impact du processus d'alignement. Il s'agit notamment d'élargir et de diversifier les offres de conseil, ainsi que d'offrir au personnel un soutien professionnel sur mesure en matière de rédaction de CV, de techniques d'entretien et d'image de marque personnelle. Une aide supplémentaire est désormais mise à la disposition des collègues directement touchés par l'alignement, notamment l'attribution d'un montant pour la formation ou le recyclage des membres du personnel éligibles.
25. Parallèlement aux changements structurels, le Secrétariat de l'ONUSIDA porte aussi progressivement son attention sur les éléments non structurels du processus d'alignement. Un Département de gestion du changement a été créé, regroupant les domaines d'activité liés à l'alignement, à la transformation de la culture et à la communication interne. Le Département collabore étroitement avec le Département de la gestion du personnel et soutient son travail. Un prestataire externe a également été engagé pour concevoir et mettre en œuvre un plan de gestion du changement centré sur le personnel, basé sur les cinq objectifs d'alignement, afin de responsabiliser le personnel et de faciliter son adaptation réussie au nouveau système de l'ONUSIDA.

26. À l'avenir, cinq nouvelles méthodes de travail distinctes mais interdépendantes seront introduites et pleinement exploitées afin de positionner au mieux l'ONUSIDA pour mettre fin aux inégalités et au sida :
- (i) la gestion des connaissances, ou la création, le partage, l'utilisation et la gestion des connaissances et des informations — un changement culturel pour passer d'une organisation cloisonnée à une organisation axée sur les connaissances et mise en réseau ;
 - (ii) des équipes en réseau autour de thèmes spécifiques pour répondre rapidement aux besoins des programmes ou des opérations au niveau local et assurer l'agilité et la qualité de la contribution de l'organisation dans les domaines de travail programmatiques et fonctionnels ;
 - (iii) des communautés de pratique autour des domaines programmatiques et opérationnels (dans le cadre de la gestion des connaissances) pour permettre le partage et l'utilisation de l'expérience et des leçons dans toute l'organisation ;
 - (iv) des pôles de connaissances, autour de domaines spécialisés tels que les technologies de l'information et des communications et la prévention du VIH, afin de partager les enseignements tirés et d'identifier les possibilités de croissance ; et
 - (v) la gestion matricielle, selon laquelle le personnel rend compte à deux superviseurs ou plus, formalisée dans les postes existants et nouveaux pour refléter les nouvelles méthodes de travail.
27. Au fur et à mesure que l'ONUSIDA effectue ces changements, des investissements dans des capacités de gestion des connaissances dédiées sont réalisés afin de construire une organisation plus réseautée et axée sur les connaissances. L'expertise et l'expérience diversifiées du personnel sur les différents sites sont également mises à profit. Ces changements transformateurs sont judicieusement exécutés, tout en contribuant à l'effort général de s'assurer que l'ONUSIDA poursuive son ambition d'être une organisation multilatérale du futur.
28. La valeur et l'avantage comparatif que l'ONUSIDA apporte à l'appui des réponses nationales au VIH sont fournis en grande partie par une main-d'œuvre dévouée et bien équipée. Cela dépend du bon financement de l'UBRAF pour permettre la réalisation de projets dans des domaines clés - données, plaidoyer politique, efficacité des programmes et, surtout, solidarité et amplification des voix des personnes vivant avec et affectées par le VIH.

Transformation culturelle

29. Le processus de transformation culturelle a été lancé à la mi-2020 dans le but d'approfondir et d'élargir le plan d'action de la direction, une feuille de route approuvée par le CCP en vue du redressement organisationnel et du renforcement des systèmes, des politiques et des processus. Son objectif est d'instaurer une culture du travail plus égalitaire, plus sûre et plus valorisante pour permettre à l'ONUSIDA de réaliser la nouvelle stratégie mondiale de lutte contre le sida. Il s'agit essentiellement d'un processus consistant à faire les choses différemment et à faire évoluer les mentalités et les comportements des membres du personnel à tous les niveaux de l'organisation, avec une attention particulière sur les titulaires des postes de la haute direction.
30. Au cours des 18 premiers mois de l'initiative, un processus « d'apprentissage par l'action » a été mis en place, impliquant des équipes dans les 13 plus grands lieux d'affectation de l'ONUSIDA, afin de réfléchir et de modifier les normes et la culture de l'équipe. Des « agents du changement » dévoués se sont engagés avec leurs équipes

pour identifier les priorités des interventions de changement. L'accent a surtout été mis sur le leadership inclusif et le pouvoir partagé, ainsi que sur la manière d'améliorer la dynamique d'équipe et de se soutenir mutuellement dans les moments difficiles.

31. La promotion de conversations courageuses et d'un dialogue honnête au sein des équipes a été au centre du travail de transformation culturelle, notamment dans le cadre du suivi des résultats de l'enquête mondiale 2020 auprès du personnel. La lutte contre le racisme, la prévention et la gestion des actes de comportements abusifs, et la co-création de chartes de valeurs pour les équipes ont été des sujets clés pour l'engagement du personnel. Depuis qu'il a été clairement établi que le processus d'élaboration d'une charte de valeurs à l'échelle de l'ONUSIDA nécessite un apprentissage et une réflexion plus approfondis, ainsi qu'une analyse des principes féministes et antiracistes intersectionnels, ce processus est maintenant prévu pour 2023.
32. Suite à la publication d'une nouvelle politique de l'ONUSIDA sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs en collaboration avec l'OMS, une campagne interne #Respect a été lancée en septembre 2021. Fondée sur six scénarios qui ont permis de sensibiliser les gens sur des exemples de harcèlement, de harcèlement sexuel et de discrimination, cette campagne pluriannuelle vise à faire comprendre les signes d'un comportement abusif. Le personnel s'engage dans des conversations virtuelles autour de thèmes afin de décortiquer les définitions, d'améliorer la connaissance des mécanismes de soutien et de recours, et de prendre des mesures visant à prévenir et à lutter contre les comportements abusifs sur le lieu de travail.
33. Un parcours d'apprentissage en équipe sera entrepris par l'ensemble du personnel en 2022 afin de concrétiser cet engagement des conversations régulières en équipe sur l'égalité entre les sexes et l'égalité raciale qui font partie du plan d'action de l'ONUSIDA contre le racisme et de donner suite à une recommandation d'évaluation externe et indépendante du plan d'action de l'ONUSIDA sur l'égalité entre les sexes concernant la nécessité d'un apprentissage autour de ces sujets. Grâce aux modules, aux réflexions individuelles et aux conversations en équipe, le personnel renforcera sa compréhension des préjugés inconscients, du langage inclusif, des micro-comportements et des principes de leadership féministe.
34. En outre, sur la base du travail effectué avec l'équipe dirigeante et les membres du cabinet au cours des 18 derniers mois, notamment par l'établissement d'engagements communs et individuels en faveur de la transformation de la culture, un parcours consacré au changement permettra d'approfondir la compréhension et la capacité à adopter des comportements de leadership inclusifs. Ce parcours contribuera explicitement à rétablir la confiance entre les membres de l'équipe des cadres supérieurs, au sein de leurs équipes et avec le personnel de toute l'organisation. Il s'agira également d'expérimenter et d'exercer des pratiques féministes au sein de l'organisation et de diriger des réunions dans le but ultime de sensibiliser davantage et d'agir différemment.

La prochaine Stratégie de gestion du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA

35. Conformément à la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et comme annoncé dans le rapport sur les questions relatives à la gestion stratégique des ressources humaines présenté au CCP en juin 2021, une stratégie nouvelle et globale en matière de personnel est en cours d'élaboration. La Stratégie indiquera comment le Secrétariat entend concrétiser la vision de l'ONUSIDA en soutenant son personnel. La Stratégie reposera sur des engagements et mettra en avant les engagements du Plan d'action de gestion en cours ou qui doivent être finalisés.

36. La Stratégie de gestion du personnel définira les priorités stratégiques qui guideront le travail du Département de gestion du personnel dans les années à venir dans le but de soutenir une exécution réussie du mandat de l'ONUSIDA. Elles sont reliées entre elles et interdépendantes et les progrès réalisés dans un domaine dépendent de ceux réalisés dans d'autres domaines et influent sur eux. Les priorités stratégiques refléteront la nouvelle structure organisationnelle de l'ONUSIDA, basée sur un réseau, sur les connaissances et sur les valeurs.
37. Les priorités stratégiques seront complétées par des facteurs transversaux qui sont pertinents pour tous les aspects de la gestion du personnel. Elles garantiront que le travail de l'organisation intègre et reflète l'ambition du processus de transformation de la culture de l'ONUSIDA de créer et de maintenir un environnement de travail égalitaire, sûr et favorisant l'autonomisation. Il s'agira notamment de l'égalité des sexes, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, du bien-être du personnel et de la durabilité environnementale et sociale. Chaque facteur transversal peut nécessiter l'élaboration d'une stratégie dédiée afin de soutenir le changement transformateur et de réaliser un changement de politiques, de mentalités, d'attitudes et de comportements.
38. Il est prévu d'inclure des engagements de haut niveau et des descriptions des priorités stratégiques et des facteurs transversaux à l'introduction de la Stratégie du personnel, qui seront mis en œuvre par le biais de plans de travail annuels afin de garantir que la stratégie reste un document vivant, qui s'adapte et répond aux nouvelles priorités au fur et à mesure qu'elles se présentent.
39. La mise en œuvre de la Stratégie sera alignée, par phases, sur les processus et changements en cours, notamment le processus d'alignement et la transformation culturelle. Au cours de la première phase, l'accent sera mis sur le soutien apporté au personnel pour lui permettre d'effectuer la transition vers la nouvelle structure organisationnelle, de s'adapter et de développer les compétences requises pour y travailler efficacement. Dans la deuxième phase, l'accent sera mis sur la réflexion, l'ajustement et l'approfondissement des processus de changement à travers leur intégration dans les politiques et les mentalités. Cela permettra à l'organisation et à son personnel de prospérer, d'innover et de se réinventer au cours de la phase finale.

Activités de gestion du personnel

40. La dernière section du présent rapport résume certaines des principales réalisations en matière de gestion du personnel au sein du Secrétariat au cours de la période considérée et indique certaines priorités pour l'année à venir, décrites dans les quatre sous-sections ci-dessous.
41. Pour atteindre les objectifs fixés, le Département de gestion du personnel travaille en étroite collaboration avec l'Association du personnel de l'ONUSIDA et sollicite ses contributions sur les politiques, les processus et la stratégie du personnel. La campagne #Respect visant à prévenir et à lutter contre les comportements abusifs au sein de l'ONUSIDA, conçue et mise en œuvre conjointement par des collègues du département de gestion du personnel, de la transformation de la culture, de la communication interne et de l'association du personnel, est un exemple de cette étroite collaboration.

Activités des ressources humaines

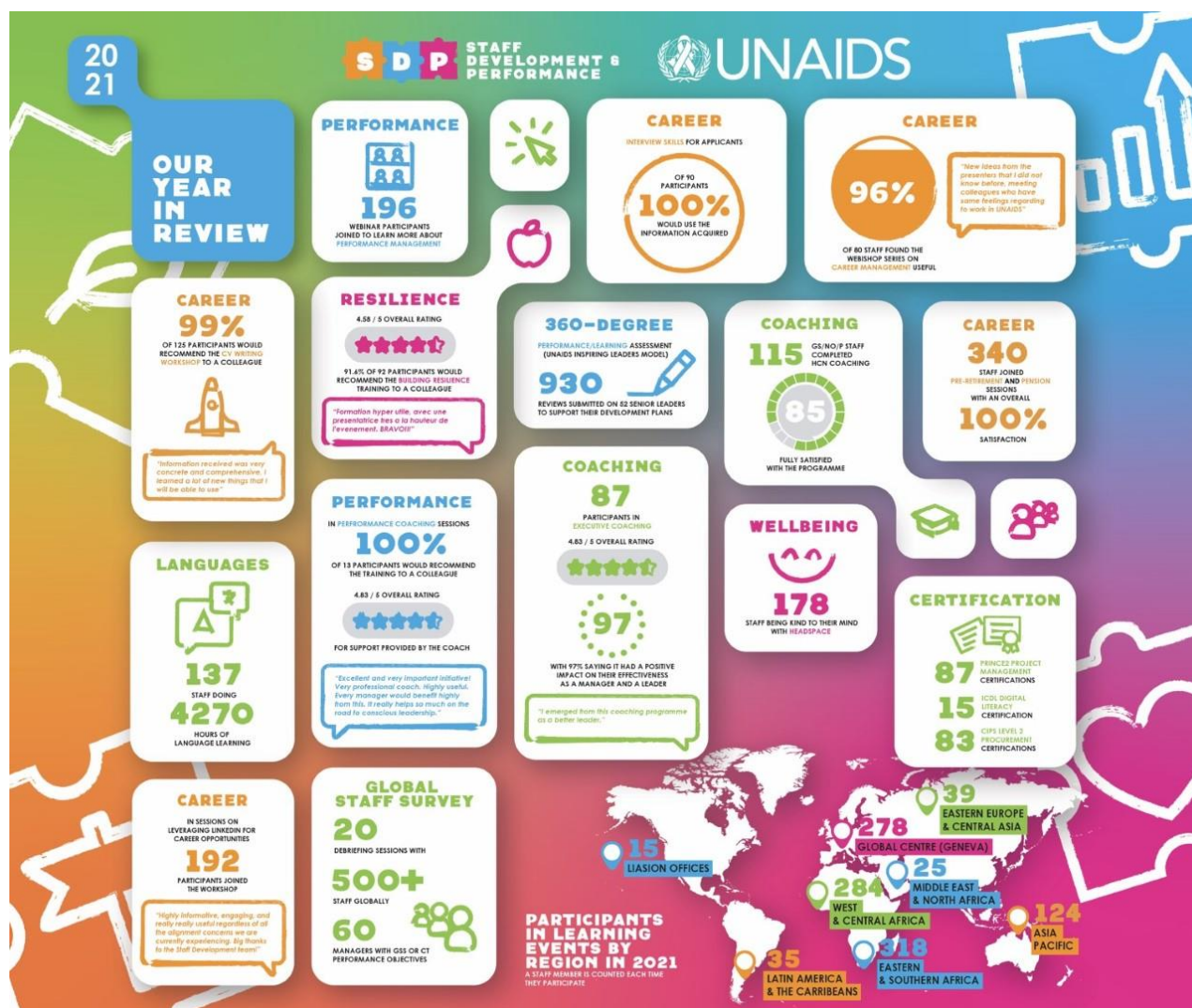
42. La transition vers la nouvelle structure organisationnelle et sa mise en œuvre sont coordonnées par le département de gestion du personnel, notamment l'équipe en charge des activités des ressources humaines. Le processus de mise en œuvre est étayé par des directives qui définissent les règles et les processus régissant les modifications apportées aux descriptions du poste, la création et la suppression des postes, le transfert des postes vers d'autres lieux d'affectation et le processus de réaffectation des membres du personnel. Le processus de mise en œuvre est également contrôlé par un comité de dotation en personnel d'alignement, un groupe de pairs composé de membres du personnel auto-désignés, mis en place pour garantir que le processus est équitable et conforme aux lignes directrices.
43. Dans la deuxième moitié de 2021 et au début de 2022, la mise en œuvre des décisions d'alignement structurel a été une priorité absolue pour l'équipe et elle impliquait la validation du nouvel organigramme, la gestion de la délocalisation, la mise en œuvre des décisions concernant la réaffectation et la séparation du personnel, et la finalisation des descriptions de poste. Tout au long de ce processus, le conseil et l'orientation des membres du personnel sur leur situation concernant les décisions d'alignement ainsi que les politiques et procédures applicables, à la fois individuellement et à travers des webinaires, ont été essentiels et se poursuivront au cours de l'année à venir.
44. Conformément à la réforme des Nations unies, un nouveau modèle de prestation de services de gestion des ressources humaines a été mis en place au cours de la période considérée, y compris la délocalisation de certaines fonctions transactionnelles vers le Centre de services mondial de l'OMS à Kuala Lumpur. Les partenaires d'affaires en ressources humaines ont été nommés dans les pays pour soutenir les plus grandes régions de l'ONUSIDA, tandis que le personnel des ressources humaines du centre administratif de Bonn fournit des services aux régions plus petites et aux équipes du Centre mondial. L'une des principales priorités de l'année à venir sera la sélection, l'intégration et la formation du nouveau personnel des ressources humaines afin d'assurer une transition en douceur vers la nouvelle structure et de garantir la continuité des activités.
45. En s'appuyant sur le succès de l'exercice pilote du centre d'évaluation pour les postes de directeur de pays de l'ONUSIDA, l'ONUSIDA a organisé un exercice supplémentaire en 2021 afin d'augmenter le nombre de candidats pouvant postuler et être sélectionnés aux postes de directeur de pays de l'ONUSIDA. Vingt-six de ces postes ont été pourvus en 2021 et au début de 2022, ce qui a conduit à un équilibre entre les hommes (51 %) et les femmes (49 %) qui dirigent désormais un bureau de pays. En 2022, un autre exercice du centre d'évaluation à grande échelle sera organisé, en mettant l'accent sur l'augmentation du nombre de directeurs de pays potentiels de l'ONUSIDA possédant de solides compétences linguistiques.
46. En collaboration avec des prestataires de services externes afin d'accroître la sensibilisation ciblée et de tirer parti des meilleures pratiques en termes de recrutement et d'évaluation, des efforts ont été consentis pour attirer un large éventail de candidats talentueux, de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, pour postuler aux postes de directeur général adjoint, régional et départemental. Cela a été fait dans le but d'accroître la diversité de notre main-d'œuvre senior et d'améliorer la représentation des hommes et des femmes et la représentation géographique. Au cours de l'année 2021 et au début de l'année 2022, 23 postes de haut niveau ont été pourvus.

47. Les tableaux de bord des ressources humaines sont désormais accessibles aux membres du personnel de l'ONUSIDA et permettent un suivi des données en direct, notamment en ce qui concerne la représentation des hommes et des femmes et la représentation géographique. Cela est essentiel pour garantir l'atteinte de nos objectifs en matière de diversité. Le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec ses collègues de l'OMS pour s'assurer que le système de planification des ressources d'entreprise de prochaine génération sera mis en place pour répondre aux besoins de l'ONUSIDA, permettre une compréhension plus nuancée et la production de rapports sur notre personnel, et faciliter les pratiques de travail modernes, comme les structures hiérarchiques de gestion matricielle. Cela est essentiel pour garantir la priorisation de nos objectifs en matière de diversité dans les décisions de recrutement.

Apprentissage et performance

48. Le programme de coaching des dirigeants de l'ONUSIDA s'est poursuivi tout au long de 2021 pour aider les hauts dirigeants de l'organisation à incarner les valeurs et les compétences de l'ONUSIDA et à adopter des comportements inclusifs en matière de leadership. Un élément de rétroaction à 360 degrés est resté un outil obligatoire pour accroître la conscience de soi des participants et leur permettre de travailler sur les points forts et les besoins de développement identifiés avec leurs coachs respectifs. Les données agrégées de toutes les enquêtes de rétroaction à 360 degrés ont été analysées pour identifier les tendances parmi les hauts dirigeants de l'ONUSIDA et fournir une base de données probantes pour des interventions personnalisées. Au total, 87 membres du personnel de l'ONUSIDA ont participé au programme en 2021 et 97 % d'entre eux ont indiqué qu'il avait eu un impact positif sur leur efficacité en tant que gestionnaire et dirigeant. Le programme a reçu une note de satisfaction de 4,8 sur une échelle de 5 points.
49. Un nouveau programme de renforcement des capacités pour les Directeurs nationaux de l'ONUSIDA est lancé en 2022. Il vise à les doter des connaissances, des aptitudes et des compétences nécessaires pour mener une action collective et pour protéger et accélérer les progrès vers l'élimination du SIDA en tant que menace pour la santé publique. Les sujets abordés comprennent le leadership fondé sur des principes, les approches multisectorielles, les partenariats, le sens politique, l'impact transformationnel et la promotion de l'esprit de croissance.
50. Au cours de l'année 2021, de nombreux membres du personnel de l'ONUSIDA ont participé aux diverses offres d'apprentissage mises à disposition par l'équipe de développement du personnel et de gestion des performances, et ont fourni de précieux commentaires. De plus, le personnel a bénéficié d'un apprentissage en milieu de travail moins formel et a participé à une série de webinaires et d'ateliers sur le bien-être (Figure 2). Ces offres d'apprentissage se poursuivent en 2022 et même après.

Figure 2. Perfectionnement et performance du personnel, 2021



51. Afin d'inculquer une culture et un état d'esprit d'apprentissage et de développement continu, un soutien professionnel adapté sera proposé au personnel directement touché par l'alignement afin de l'aider à se préparer à postuler à des postes dans le Compendium ou dans d'autres organisations. Des programmes de formation sur mesure et mixtes seront également mis sur pieds en collaboration avec les branches et les départements concernés afin de permettre au personnel de se recycler et de se perfectionner pour mettre en œuvre la nouvelle Stratégie mondiale de lutte contre le SIDA.
52. À l'avenir, pour permettre au personnel ayant des responsabilités de supervision de gérer les membres de leurs équipes, des filières d'apprentissage personnalisées et mixtes seront proposées en 2022. Cela fera partie d'un programme de perfectionnement en gestion et en leadership qui vise à renforcer les compétences et les capacités des cadres supérieurs à diriger de façon inclusive et à faire preuve de sensibilité à la diversité.
53. En 2021, l'ONUSIDA a continué de renforcer sa culture de gestion des performances en fournissant des services de formation et d'encadrement d'équipe pour soutenir les évaluations objectives, gérer les performances insatisfaisantes et renforcer l'excellence

des performances. Les activités clés pour 2022 comprennent la facilitation d'une supervision efficace, y compris les processus de gestion collaborative des performances tels que les rapports matriciels et le mentorat pour les professionnels en début de carrière.

54. De plus, une formation pertinente de certification sera offerte pour renforcer les compétences du personnel en matière d'approvisionnement, de gestion de projet, de culture et de compétences numériques. Le multilinguisme sera également favorisé grâce à l'apprentissage accéléré et des cours de langue dirigés par un instructeur.
55. Un exercice d'harmonisation majeur est difficile pour les membres du personnel, et l'organisation ne sous-estime pas le degré de soutien qui devra être offert au personnel pendant la transition vers la nouvelle structure. Les directives de mise en œuvre expliquent comment le personnel est soutenu tout au long du processus, grâce à des mesures telles que l'allocation de fonds pour faciliter le développement de carrière et la formation pour les nouveaux postes, et du temps consacré à la préparation à de nouveaux rôles.

Cadre juridique et politique

56. Des révisions politiques et opérationnelles des principaux documents ont été entreprises en 2021 pour aider l'ONUSIDA à passer à un modèle organisationnel plus décentralisé, dans lequel la prise de décision est de plus en plus déléguée aux bureaux régionaux et nationaux, ainsi qu'à l'appui de l'exercice d'harmonisation. Par exemple, la politique de gestion des performances a été mise à jour pour tenir compte du nouveau cadre de gestion matricielle.
57. Deux documents de la salle de conférence sur les cas d'administration de la justice et sur les mesures disciplinaires et autres mesures correctives prises en 2021 ont été publiés pour compléter ce rapport. Dans ce contexte, le Secrétariat est heureux d'annoncer que seulement sept cas de recours administratif ont été reçus en 2021. De plus amples informations, y compris une ventilation des cas par niveau et par sexe des membres du personnel, sont disponibles dans le rapport *Aperçu statistique de l'examen administratif* (UNAIDS/PCB (50)/CRP4).
58. La tendance continue à la baisse des litiges formels au stade de l'examen administratif témoigne des efforts déployés pour renforcer la prévention des conflits, l'intervention précoce et la résolution informelle, autant d'éléments qui ont encore été améliorés en 2021. Le Département de gestion des ressources humaines a collaboré étroitement avec les parties prenantes internes et a donné la priorité aux efforts de règlement informel, ce qui a permis de résoudre fréquemment les questions litigieuses à un stade précoce, avant toute autre escalade. En outre, les efforts concertés pour garantir le devoir de diligence tout au long de la crise pandémique, ainsi que les améliorations apportées à l'application cohérente des politiques, la diligence raisonnable et le dialogue constructif continu avec le personnel et les représentants du personnel, ont contribué à prévenir les litiges formels.
59. Le Secrétariat a également renforcé la gestion des conséquences au cours de la période visée par le rapport, ce qui témoigne de l'importance accordée à l'amélioration de la responsabilisation et de la bonne gouvernance. En 2021, l'ONUSIDA a conclu trois procédures administratives et disciplinaires, qui ont abouti à l'imposition de mesures disciplinaires ou d'autres mesures correctives. De plus amples informations sont disponibles dans le document de la salle de conférence.

60. Un protocole d'accord avec le Bureau des services de contrôle interne (IOS) de l'OMS pour régir la prestation de services d'enquête à l'ONUSIDA a été finalisé et adopté au début de 2022. Il fixe des délais cibles pour la conclusion des enquêtes concernant le personnel de l'ONUSIDA et fournit un cadre de collaboration pour des mises à jour régulières de sa situation. Il contient également un engagement du bureau des IOS à fournir à l'ONUSIDA une analyse qualitative, y compris les éventuelles causes profondes et les faiblesses systémiques identifiées au cours des activités d'enquête du bureau des IOS, ainsi que des recommandations pour y remédier.
61. En mars 2022, l'ONUSIDA a publié sa nouvelle politique et ses procédures de recrutement, ainsi que sa politique sur le recrutement de personnel en cas de nomination temporaire d'une durée maximale de 12 mois, ainsi que des lignes directrices pour les administrateurs du recrutement (orientation du personnel chargé d'administrer les processus de recrutement, ainsi que les procédures opérationnelles normalisées pertinentes). Les politiques comprennent des dispositions pour la décentralisation des processus de sélection et elles placent le processus de sélection des membres du personnel recrutés localement dans les équipes d'appui aux régions (EAR) et les bureaux de l'ONUSIDA dans les pays sous la responsabilité des directeurs des EAR respectifs.
62. La politique offre la possibilité de maintenir des listes de candidats préqualifiés et de multiples postes vacants pour des postes ayant un profil d'emploi, un grade et un poste de service analogues. Dans un souci de transparence, le Département de gestion des ressources humaines publiera périodiquement sur l'intranet des données sur les nominations, les transferts et les promotions. Les travaux de mise à jour du cadre de mobilité de l'ONUSIDA se poursuivront en 2022.
63. L'amélioration de la sensibilisation aux politiques, de la responsabilisation et de la conformité parmi les membres du personnel de l'ONUSIDA demeure une priorité pour l'équipe politique et juridique, notamment en s'engageant avec le personnel à décortiquer les dispositions des politiques et à socialiser les définitions communes. Les travaux dans ce domaine s'appuieront sur les leçons tirées de la campagne #Respect pour familiariser le personnel avec les définitions et les exemples inclus dans la Politique de 2021 sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs.

Bien-être, sûreté et sécurité du personnel

64. Le bien-être du personnel et l'accès aux services de conseil sont 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 en soutenant les membres du personnel et en les aidant à faire face à l'incertitude et à l'anxiété. Afin de garantir que des services de bien-être en temps opportun soient largement disponibles, un soutien est temporairement renforcé par un contrat avec l'Institut de Rome (un groupe de conseillers, d'entraîneurs, de formateurs et de médiateurs internationaux) pour fournir un soutien aux membres du personnel de l'ONUSIDA à l'échelle mondiale.
65. En 2022, le bien-être du personnel sera favorisé par l'élaboration d'initiatives cohérentes en santé mentale. Une attention particulière sera accordée aux besoins liés aux transitions d'harmonisation et à la mise à disposition de ressources sur le bien-être. Une stratégie conjointe en matière de santé mentale avec l'OMS sera élaborée et lancée en fonction des résultats d'une enquête psychosociale exhaustive.

66. L'ONUSIDA continue de se conformer pleinement au processus de gestion des risques pour la sécurité des Nations Unies, qui constitue la base de la recommandation et de l'approbation des normes minimales de sécurité opérationnelle. La conformité à ces normes est surveillée au moyen d'un tableau de bord en ligne et est liée à la préparation du cycle biennal de planification des travaux et du budget. Une enquête de référence pour tous les bureaux de l'ONUSIDA et une enquête spécifique à chaque pays évaluant les mesures de gestion des risques liés à la sécurité ont permis d'identifier et de corriger les lacunes par rapport à ces normes. Une enquête de référence pour tous les bureaux de l'ONUSIDA et une enquête par pays évaluant les mesures de gestion des risques pour la sécurité ont permis d'identifier et de corriger les lacunes par rapport à ces normes.

Conclusion

67. Le Secrétariat de l'ONUSIDA continue à accomplir des progrès satisfaisants dans l'élaboration et la mise en œuvre d'approches novatrices en matière de gestion du personnel. Une nouvelle Stratégie de gestion du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA décrira la vision, les priorités stratégiques et les facteurs transversaux nécessaires à l'organisation pour poursuivre ce travail et faire du Département de gestion du personnel le partenaire de confiance et le facilitateur du changement dans les années à venir.

Points de décision proposés

68. Le Conseil de coordination du programme est invité à *prendre note* de l'actualisation concernant les questions de gestion stratégique des ressources humaines.

[Fin du document]