

MISE À JOUR DES QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Documents complémentaires pour ce point : Stratégie axée sur les personnes du Secrétariat de l'ONUSIDA 2023-2026 (UNAIDS/PCB (52)/CRP3) ; Personnel de l'ONUSIDA 2022 (UNAIDS/PCB (52)/CRP4) ; Examen administratif - Aperçu statistique pour 2022 (UNAIDS/PCB (52)/CRP5), Actions administratives correctives, y compris les mesures disciplinaires imposées en 2022 (UNAIDS/PCB (52)/CRP6).

Action requise lors de cette réunion—le Conseil de coordination du programme est invité à :

121. *Prendre note* de la mise à jour des questions relatives à la gestion stratégique des ressources humaines.

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

Table des matières

Résumé	4
Introduction	4
Historique et contexte	4
Stratégie axée sur les personnes du Secrétariat de l'ONUSIDA 2023–2026	6
Organisation du Secrétariat de l'ONUSIDA	7
Processus d'alignement organisationnel	7
Méthodes de travail	13
Cadre politique renforcé	14
Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA	15
Composition du personnel	16
Attraction et sélection des talents	21
Développement des talents	25
Culture du Secrétariat de l'ONUSIDA	29
Transformation culturelle	29
Enquête mondiale auprès du personnel	31
Environnement de travail respectueux	35
Bien-être, sûreté et sécurité	36
Application de politiques en faveur d'un environnement de travail favorable	38
Conclusion	39
Point de décision proposé	39

Résumé

1. Afin d'optimiser son soutien aux pays et aux communautés, d'adapter ses opérations internes et ses capacités aux exigences de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, et de garantir que l'ONUSIDA est adapté à son objectif dans un environnement en évolution rapide, le Secrétariat de l'ONUSIDA a entrepris un réalignement organisationnel significatif et poursuit sa transformation culturelle. Cette transformation, entreprise avec une contribution importante et multiple du personnel vise à placer le Secrétariat de l'ONUSIDA sur une voie financièrement durable et plus rentable, à renforcer les domaines essentiels de son travail, à mettre en avant les questions émergentes et les priorités des pays (par exemple, le financement durable), à donner la priorité à une organisation axée sur la connaissance et à renforcer les effectifs à l'échelon national et régional, au plus près des personnes qu'elle sert.
2. Avec de nouvelles structures et une équipe de direction complète en place, le Secrétariat de l'ONUSIDA entre dans une phase de mise en œuvre de l'alignement et réalise les avantages de ses processus de changement en unifiant le Programme commun pour aider les pays à atteindre leurs objectifs 2025 en matière de VIH, comme indiqué dans la *Déclaration politique sur le VIH et le sida* de 2021.
3. Le Secrétariat renforce ses méthodes de travail, afin d'être davantage relié aux questions et aux lieux, ainsi qu'aux Coparrainants, pour garantir que le Programme commun ait le plus grand impact possible en soutien de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Des investissements conséquents sont réalisés dans l'apprentissage et le renforcement des compétences, ainsi que dans la poursuite des travaux visant à créer un environnement de travail plus sûr et plus inclusif.
4. Les progrès sont suivis et évalués en permanence, et une attention particulière est accordée à la pérennisation des avancées vers la vision d'un environnement de travail sûr et inclusif pour l'ONUSIDA. Bien que de nombreux efforts aient été déployés pour renforcer les systèmes, les processus et les politiques, des lacunes subsistent et sont rapidement comblées lorsqu'elles sont connues.
5. Le Conseil de coordination du programme dispose d'une Stratégie axée sur les personnes à l'échelle de l'organisation, fondée sur des principes féministes. Elle décrit les principales priorités du Secrétariat de l'ONUSIDA pour la période de quatre ans allant de 2023 à 2026 afin d'améliorer les pratiques humaines, la culture organisationnelle et la conception de l'organisation pour soutenir pleinement la mission, la vision et les objectifs globaux de l'ONUSIDA.

Introduction

6. Le présent rapport contient une mise à jour des activités de gestion des ressources humaines menées par le Secrétariat de l'ONUSIDA pendant la période de référence d'avril 2022 à mars 2023. Il s'agit d'un rapport annuel demandé par le Conseil de Coordination du Programme (CCP) à sa 30^e réunion en juin 2012. Comme l'a demandé le CCP lors de sa 50^e réunion en juin 2022, des statistiques sur les ressources humaines sont incluses dans cette mise à jour.

Historique et contexte

7. Au cours de la période couverte par le rapport, le Secrétariat de l'ONUSIDA a complété son équipe de direction et mis en œuvre des changements significatifs au niveau de

ses structures et de ses méthodes de travail. Cela permettra à l'ONUSIDA de s'adapter à son objectif et d'être bien placé pour aider les pays à se remettre sur la voie de la réalisation de leurs objectifs en matière de VIH pour 2025 et de l'éradication de l'épidémie de sida d'ici 2030. Un élément important est le processus d'alignement organisationnel du Secrétariat de l'ONUSIDA, lancé au début de 2021 et qui devrait se terminer à la fin de 2023. Le processus d'alignement était nécessaire pour renforcer l'efficacité et la durabilité de l'organisation, mais il a également entraîné une phase d'incertitude pour le personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA qui, malgré tous les efforts déployés, n'a pas pu être entièrement atténuée.

8. L'année écoulée a été marquée par l'anticipation des investissements visant à réinitialiser le Secrétariat. Aujourd'hui, en 2023, l'alignement organisationnel sera pleinement opérationnel et achevé. La direction reconnaît que le maintien d'une prestation solide dans le cadre d'un changement aussi important est exigeant pour le personnel et félicite tout le monde pour son engagement et sa détermination. Il est important de parvenir à un état stable, avec un personnel complet, pour le bien-être et l'efficacité des effectifs du Secrétariat, afin que le personnel puisse consacrer toute son énergie et son attention à l'éradication du sida.
9. Les déficits persistants du fond de base du CUBRR, et notamment les récentes fluctuations importantes des évaluations monétaires qui ont contribué à ces déficits, menacent clairement la capacité du Programme commun à apporter son plein soutien aux efforts visant à mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique d'ici 2030. L'ONUSIDA a besoin d'un fond de base cohérent et suffisant pour mener à bien le plan de travail approuvé par le CCP et maintenir les effectifs qui sont au cœur de cette mise en œuvre, tant pour le Secrétariat que pour les Coparrainants. Compte tenu des ressources financières limitées, le Secrétariat a gelé un certain nombre de postes vacants dans son nouvel organigramme et a procédé à des réductions supplémentaires. Ces nouvelles décisions s'ajoutent aux changements difficiles, mais nécessaires, induits par la situation de financement actuelle du Secrétariat.
10. Alors que le Secrétariat de l'ONUSIDA entre dans une nouvelle phase, le Département de la gestion du personnel a un rôle clé à jouer pour permettre au personnel de l'ensemble de l'organisation d'adopter pleinement de nouvelles méthodes de travail et d'élaborer le cadre nécessaire de politiques et de structures de soutien. Il s'agit notamment de mettre en place des modalités de travail flexibles et de développer un environnement de travail qui permette aux personnes de se connecter, de communiquer et de collaborer - et de maintenir le bien-être et l'harmonie entre les engagements personnels et professionnels.
11. Le Département de la gestion du personnel, en collaboration avec les responsables des domaines d'activité et l'équipe de gestion du changement, entre autres, a renforcé son offre de programmes et de ressources d'apprentissage et de développement du personnel. Il s'agit d'un investissement stratégique important dans le personnel afin qu'il ait le bon profil pour l'avenir et qu'il dispose des compétences nécessaires pour collaborer efficacement et remplir le mandat de l'organisation. Cela permet également au personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA d'adopter de nouvelles méthodes de travail et de s'engager de manière proactive dans des communautés de pratiques. Ces programmes, qui s'ajoutent à des programmes personnalisés de développement du leadership, contribuent à l'instauration d'un état d'esprit et d'une culture de leadership inclusifs au sein du Secrétariat.
12. La haute direction de l'ONUSIDA s'est engagée à faire progresser l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion dans le cadre de son programme de transformation. L'histoire

de la riposte au VIH, notamment le leadership et l'activisme des personnes vivant avec le VIH et affectées par le virus, ainsi que le cadre de la stratégie mondiale de lutte contre le sida relatif aux inégalités, imposent un programme interne tout aussi ambitieux, qui s'est reflété dans les objectifs des processus d'alignement et de changement de culture. Une perspective intersectionnelle féministe et antiraciste sera utilisée pour façonner la révision des politiques et processus existants en matière de ressources humaines, et la mise en place de nouveaux processus.

13. C'est dans ce contexte évolutif que cette mise à jour des questions de gestion stratégique des ressources humaines, ainsi que les documents de séance qui l'accompagnent, sont présentés au CCP. Un rapport sur les données relatives aux effectifs pour 2022 et des rapports annuels sur l'administration de la justice et les mesures disciplinaires et correctives sont présentés en tant que documents au Conseil, ainsi que le projet de Stratégie axée sur les personnes de l'ONUSIDA.

Stratégie axée sur les personnes du Secrétariat de l'ONUSIDA 2023–2026

14. En soutien de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et comme prévu dans la mise à jour des questions stratégiques relatives aux ressources humaines présentée au CCP en juin 2022, une nouvelle Stratégie complète axée sur les personnes est à la disposition du CCP (UNAIDS/PCB (52)/CRP3). Couvrant la période jusqu'en 2026, la stratégie décrit comment le Secrétariat réalisera la vision de l'ONUSIDA en soutenant ses collaborateurs. Elle s'appuie sur la vision « Permettre aux collaborateurs de l'ONUSIDA de donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour pour mettre fin au sida d'ici à 2030 ».
15. Fondée sur des principes féministes, la Stratégie du Secrétariat de l'ONUSIDA est axée sur les personnes. Une telle approche centrée sur les personnes est un élément essentiel pour une culture axée sur les valeurs, des relations de travail collaboratives et, en fin de compte, le succès du mandat de l'ONUSIDA.
16. La Stratégie décrit les principales priorités du Secrétariat de l'ONUSIDA pour la période de quatre ans allant de 2023 à 2026 afin d'aligner les pratiques humaines, la culture organisationnelle et la conception de l'organisation avec la mission, la vision et les objectifs globaux de l'ONUSIDA. Les priorités clés mettent l'accent sur certains domaines importants pour le Secrétariat de l'ONUSIDA, tandis qu'une amélioration continue est recherchée dans tous les aspects de son travail liés aux personnes.
17. Si le Département de la gestion du personnel joue un rôle important dans la mise en œuvre de la Stratégie, celle-ci va au-delà et aborde les pratiques et les processus relatifs à la gestion du travail, à la facilitation de la collaboration, au partage des connaissances et à l'encouragement du développement continu dans l'ensemble du Secrétariat de l'ONUSIDA. Des mises à jour complètes sur les questions stratégiques en matière de ressources humaines continueront d'être fournies chaque année au CCP, ainsi que des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie axée sur les personnes.
18. La Stratégie axée sur les personnes se concentre sur trois éléments essentiels à la réalisation de sa vision. Il s'agit de pratiques humaines, de culture organisationnelle, de conception et de structure de l'organisation. Ces trois éléments sont interdépendants et doivent faire l'objet d'une attention et d'une hiérarchisation afin de gérer efficacement les effectifs et de créer un environnement de travail favorable. Ceux-ci sont utilisés pour

structurer la présente mise à jour et les futures mises à jour sur les questions stratégiques de ressources humaines au CCP.

19. Dans ce cadre, le Secrétariat de l'ONUSIDA a défini cinq priorités clés pour la période de quatre ans allant de 2023 à 2026. Pour chaque priorité clé, des activités et des initiatives spécifiques sont décrites et des indicateurs de performance clés sont définis pour suivre les progrès accomplis. Les principes sont les suivants :
 - (i) Investir dans l'apprentissage, le développement et la croissance ;
 - (ii) Renforcer l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et la lutte contre le racisme ;
 - (iii) Tirer parti de nouvelles méthodes de travail ;
 - (iv) Faire respecter une conduite respectueuse et une tolérance zéro ; et
 - (v) Soutenir le bien-être et l'engagement du personnel.
20. Les priorités clés de la Stratégie axée sur les personnes soutiennent pleinement les quatre méthodes de travail dans lesquelles tout le personnel doit exceller, identifiées pour que le Secrétariat de l'ONUSIDA respecte les principes fondamentaux de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2021-2026 : partage des connaissances, influence pour le changement, établissement et maintien de partenariats efficaces, et intégration de l'égalité et de l'inclusion conformément à ses principes féministes.

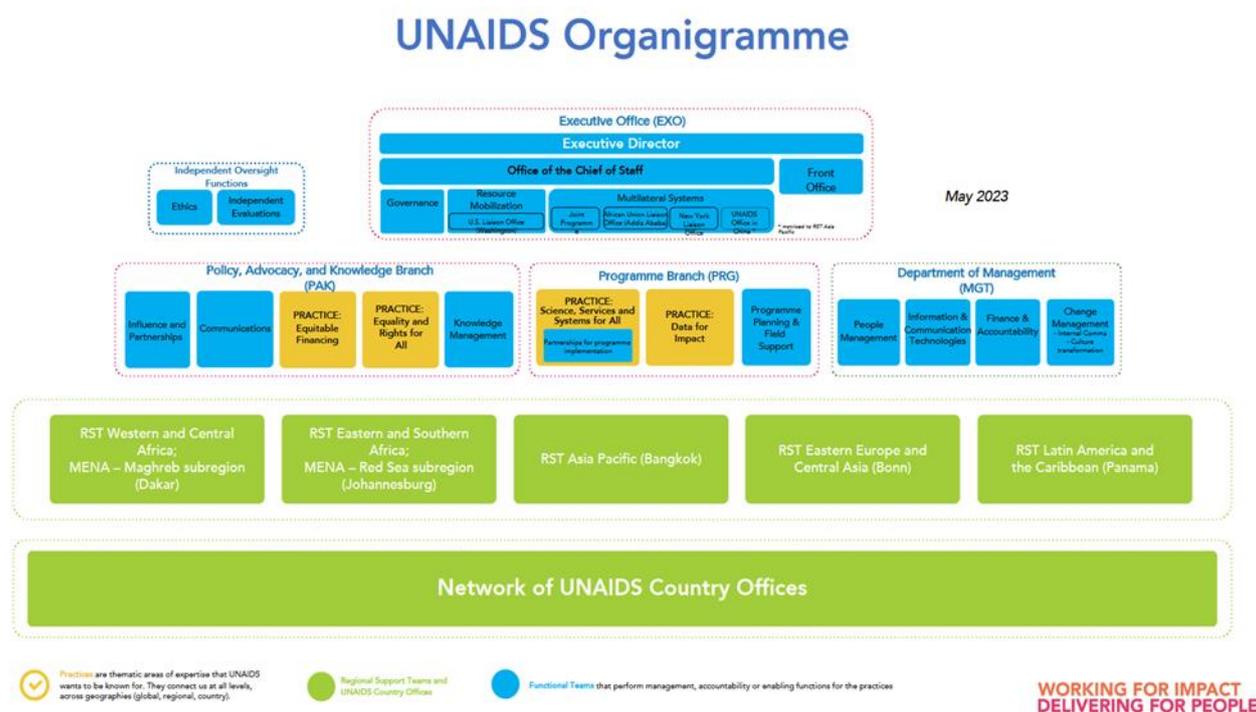
Organisation du Secrétariat de l'ONUSIDA

21. La capacité du Secrétariat de l'ONUSIDA à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente dépend fortement de sa conception et de sa structure organisationnelles. C'est pourquoi le Secrétariat s'est lancé dans un ambitieux processus de changement interne afin de renforcer l'organisation et de garantir sa capacité à relever les défis en constante évolution de l'épidémie de VIH, tout en répondant aux besoins des pays et des communautés. Les processus de changement organisationnel sont dirigés par une équipe dédiée à la gestion du changement afin de garantir une approche intégrée et holistique de tous les processus de transformation. Les équipes chargées de la gestion du changement et des personnes intensifieront leur collaboration déjà solide pour veiller à ce que leurs initiatives respectives soient cohérentes, stratégiquement séquencées et se renforcent mutuellement, en utilisant les principes féministes comme grille d'analyse.
22. En modernisant sa structure organisationnelle, le Secrétariat gagne en réseau et en souplesse. En optimisant son efficacité opérationnelle, le Secrétariat améliore sa réactivité face aux nouveaux défis et sa capacité à obtenir des résultats pour les personnes. Le programme de changement organisationnel du Secrétariat de l'ONUSIDA requiert une approche à long terme pour faciliter une transformation durable. Changer les méthodes de travail et les processus nécessite de concentrer les ressources en début de période, mais cet investissement sera rentabilisé dans un avenir proche par des gains d'efficacité.

Processus d'alignement organisationnel

23. Le travail sur le processus d'alignement organisationnel a commencé au début de 2021 et la mise en œuvre devrait être achevée d'ici la fin de 2023. La transformation de la culture du Secrétariat de l'ONUSIDA et des méthodes de travail nécessitera des efforts continus et sera donc poursuivie. Le processus d'alignement structurel est sous-tendu par la nécessité de garantir la durabilité de l'ONUSIDA en préparant l'organisation à l'avenir.

24. Les changements mis en place permettront à l'ONUSIDA de s'adapter à son objectif et d'être bien placé pour aider les pays à se remettre sur la voie de la réalisation de leurs objectifs en matière de VIH pour 2025 et de l'éradication de l'épidémie de sida d'ici 2030. Le travail sur le réalignement du Secrétariat a été guidé par cinq objectifs, afin de s'assurer que l'ONUSIDA soit :
- aligné sur la nouvelle Stratégie de lutte contre le sida et atteigne son plus grand impact ;
 - financièrement viable et plus rentable ;
 - diversifié et inclusif, et donc légitime et crédible ;
 - axé sur la connaissance et optimise son expertise et son personnel à l'échelle mondiale ; et
 - aligné sur la réforme de l'ONU, principalement dans son travail de préparation aux pandémies.



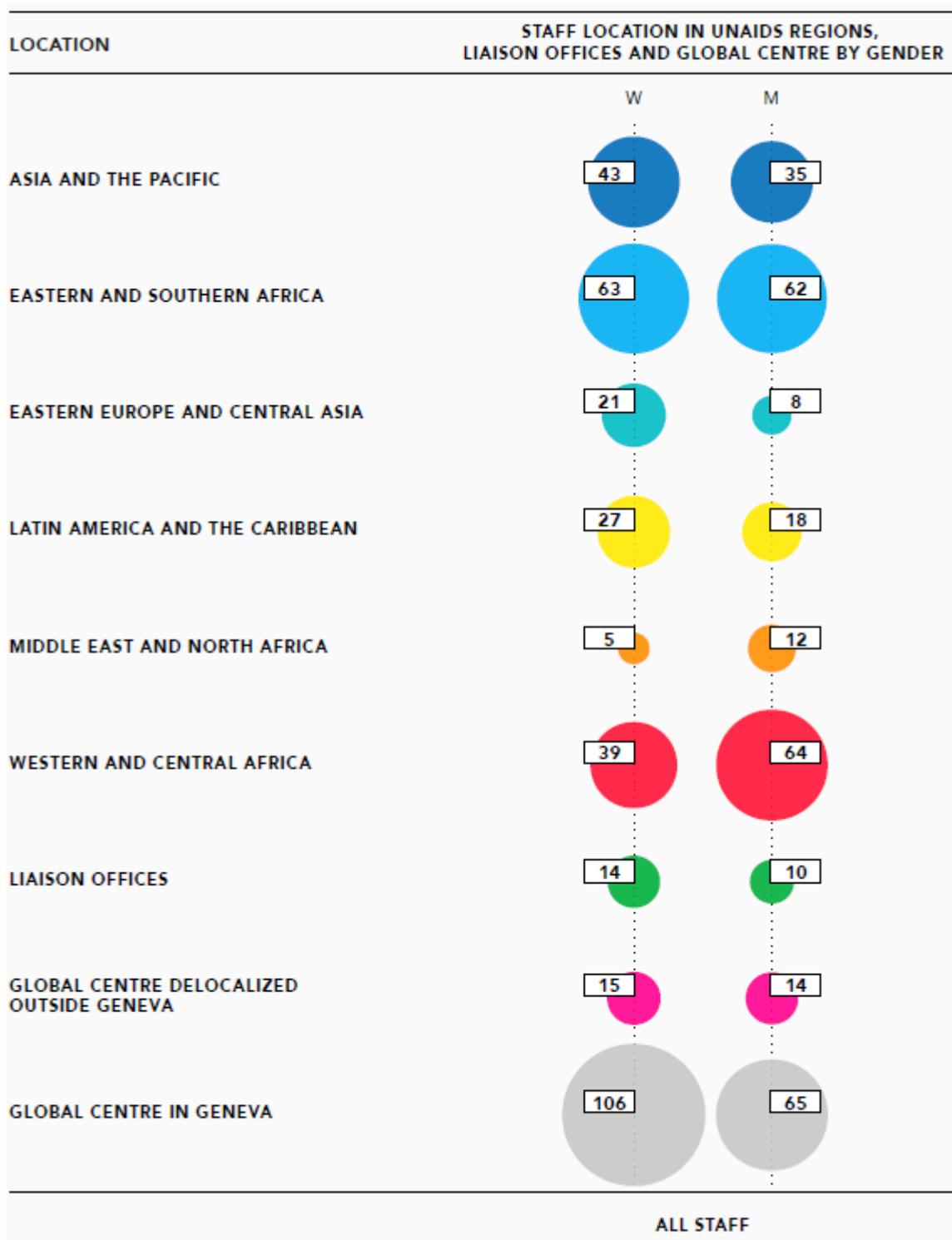
25. La nouvelle structure met l'accent sur les domaines prioritaires de la nouvelle Stratégie mondiale de lutte contre le sida, dans lesquels l'ONUSIDA offre la plus grande valeur ajoutée pour aider les pays à atteindre leurs cibles et objectifs en matière de VIH. Le Secrétariat a mis en place deux branches - Politique, sensibilisation et connaissances (PAK) et Appui au programme (PRG) - chacune d'entre elles étant dirigée par un directeur exécutif adjoint.
26. La branche PAK a pour objectif de créer un environnement politique, juridique et fiscal favorable à la réalisation de l'objectif d'éradication du sida à l'échelle mondiale, régionale et nationale. La branche PAK se concentre sur les partenariats, la communication et l'influence, la sexospécificité, les droits de l'homme, la communauté, la réforme du droit et des politiques, et le financement durable. Les domaines d'activité mondiaux de la branche PAK sont « Égalité et droits pour toutes et tous » et « Financement équitable ».
- « Égalité et droits pour toutes et tous » (branche PAK) : offre des connaissances, une stratégie et une solidarité, et mobilise des partenariats et des ressources pour faire progresser l'égalité des genres, les droits de l'homme, l'engagement

communautaire et le leadership des jeunes en tant qu'éléments centraux de la riposte au VIH aux niveaux national, régional et mondial.

- « Financement équitable » (branche PAK) : contribue à accroître le financement de la lutte contre le VIH et de la santé en comblant les écarts de financement, en particulier pour les programmes, les populations clés et les ripostes communautaires, en plaidant en faveur d'une augmentation des ressources nationales et en favorisant l'accès aux technologies de la santé.

27. La branche PRG a pour objectif de veiller à ce que les programmes et les services de santé soient d'une ampleur et d'une qualité suffisantes pour mettre fin au sida à l'échelle mondiale, régionale et nationale. La branche PRG se concentre sur les services pour tous, y compris le traitement du VIH, la prévention, l'information stratégique et la science du VIH. Les domaines d'activité mondiaux de la branche PRG sont « Données d'impact » et « Science, systèmes et services universels ».
- « Données d'impact » (branche PRG) : soutient la surveillance et le suivi de l'épidémie de VIH et fournit des informations stratégiques pour soutenir la riposte au VIH dans le monde entier.
 - « Science, systèmes et services universels » (branche PRG) : promeut, soutient et accélère la mise en œuvre de programmes et de politiques durables et transformateurs afin d'atteindre les objectifs nationaux et mondiaux de la lutte contre le VIH.
28. En plus de refléter les domaines dans lesquels l'ONUSIDA possède les plus grandes forces et contribue le plus à la riposte au VIH, les quatre thématiques pratiques mondiales garantissent que l'ONUSIDA apporte des contributions importantes et plus larges à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et des domaines prioritaires dans le cadre de *Notre agenda commun* du Secrétaire général en permettant de :
- soutenir la protection sociale universelle, y compris la santé, ancrée dans les droits de l'homme et plaçant les personnes au centre ;
 - utiliser les données pour stimuler l'action et la prospective stratégique ;
 - renforcer les partenariats solides avec la société civile ;
 - mettre davantage l'accent sur la viabilité financière et l'engagement plus fort des institutions financières internationales ; et
 - surmonter les inégalités déstabilisantes qui menacent les progrès vers les objectifs de l'Agenda 2030.
29. Outre les branches et les domaines d'activité, le centre mondial comprend le bureau exécutif, le département de la gestion et les fonctions de contrôle indépendantes. Au cours de la période considérée, le département des relations extérieures a été consolidé au sein du bureau exécutif, sous la direction du chef de cabinet.
30. Grâce à l'alignement, le Secrétariat a mis en place un « centre mondial » mieux réparti géographiquement. L'ONUSIDA maintiendra une présence forte, mais plus réduite, dans le centre mondial de Genève, qui englobera les fonctions clés du Secrétariat en matière de leadership, de politique et de gestion stratégique. Les unités programmatiques mondiales ont été transférées ou créées à Bangkok, Johannesburg et Nairobi, tandis que certaines fonctions de gestion ont été transférées de Genève à Bonn. Le personnel de ces centres remplit certaines fonctions qui étaient auparavant assumées à Genève. La délocalisation du centre mondial permet de rapprocher les services des personnes desservies par l'organisation. Les mises à jour ci-dessous reflètent l'état des décisions d'alignement au 31 mars 2023.
- Bangkok : deux des quatre postes Gestion des connaissances et Science, systèmes et services universels ont été pourvus.

- Bonn : 12 des quelque 50 postes ont été pourvus. Il s'agit de fonctions délocalisées dans les domaines de la technologie de l'information, des finances et de la responsabilité, de la gestion du personnel, de la planification des programmes et du soutien sur le terrain, du bureau d'évaluation indépendant et de certaines fonctions de l'équipe de soutien régional pour l'Europe orientale et l'Asie centrale.
- Johannesburg : neuf postes sur 27 ont été pourvus. Certaines des fonctions du Programme comme l'unité Égalité et droits pour toutes et tous, Financement équitable, Communications, Science, systèmes et services universels, Planification des programmes et soutien sur le terrain, ainsi que du bureau du directeur exécutif adjoint, sont situées dans ce bureau.
- Nairobi : cinq des neuf fonctions liées au Financement équitable et aux Données d'impact ont été pourvues.



Membres du personnel par lieu et par catégorie au 31 décembre 2022

31. La situation politique et l'épidémie dans la région de l'Europe orientale et de l'Asie centrale continuent d'évoluer. Les conséquences politiques, sociales et économiques de la guerre en Ukraine ont eu et continueront d'avoir un impact sur le travail du Secrétariat visant à soutenir les pays et les communautés de la région, ainsi que sur ses ressources. D'autres changements ont donc été apportés pour renforcer les

capacités de l'organisation dans cette région. L'équipe d'assistance régionale restera installée à Bonn, en Allemagne, pour un avenir proche.

32. Une présence réduite à Moscou, s'appuyant sur les capacités existantes, devrait être maintenue sous forme de bureau de liaison pour soutenir les relations avec le gouvernement et faciliter l'assistance technique en cas de besoin. Un directeur régional a été nommé pour couvrir les régions de l'Asie et du Pacifique, ainsi que de l'Europe orientale et de l'Asie centrale. Cette nouvelle structure maintient l'identité de la région d'Europe orientale et d'Asie centrale et préserve les partenariats et engagements existants avec les parties prenantes. Cela permet de minimiser les perturbations de la collaboration et du travail en cours sur le terrain, tout en garantissant une capacité accrue d'impact du Programme, de soutien interrégional et d'économies.
33. Dans le contexte financier actuel, le Secrétariat de l'ONUSIDA doit continuer à se montrer très stratégique et sa présence doit être guidée par des données et des ressources afin d'être aussi efficace et efficiente que possible. Compte tenu de l'insuffisance du financement, et après mûre réflexion, le Secrétariat a conclu à la nécessité de restructurer également le soutien à la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Les bureaux nationaux de la région, le personnel et les efforts programmatiques en cours restent en place. Cependant, le bureau de l'équipe d'appui aux régions (EAR) du Caire sera fermé en juin 2023 et les lignes hiérarchiques seront transférées à l'EAR de l'Afrique orientale et australe pour les bureaux nationaux de l'ONUSIDA (UCO) en Égypte et au Soudan, et à l'EAR de l'Afrique occidentale et centrale pour les UCO en Algérie, au Maroc et en Tunisie.
34. Un plan de transition a été mis en place pour assurer une transition en douceur et faire en sorte que le personnel dispose des moyens et ressources nécessaires pour le soutenir dans son travail important. Comme pour toutes les décisions d'alignement, le Secrétariat s'engage à limiter les effets négatifs sur le personnel et à assurer une transition responsable.
35. Le Secrétariat a étendu le modèle multipays à neuf pays, qui apportent leur soutien à 20 autres pays, ainsi qu'à l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO). Les bureaux multinationaux sont les suivants :
 - l'Argentine, qui apporte son soutien au Chili, au Paraguay et à l'Uruguay ;
 - le Cambodge, qui apporte son soutien au Laos et à la Malaisie ;
 - le Guatemala, qui apporte son soutien au Honduras et au Nicaragua ;
 - la Jamaïque, qui apporte son soutien au Belize, à la Guyane, au Suriname, à Trinidad & Tobago et à l'OECO ;
 - Madagascar, qui apporte son soutien aux Comores, à l'île Maurice et aux Seychelles ;
 - le Pakistan, qui apporte son soutien à l'Afghanistan ;
 - le Pérou, qui apporte son soutien à la Colombie, à la Bolivie et à l'Équateur ;
 - la Sierra Leone, qui apporte son soutien au Liberia ; et
 - le Togo, qui apporte son soutien au Bénin.
36. Dans cinq pays (Colombie, Congo, Fidji, Gabon et Guyane), des postes de conseillers VIH sont créés dans les bureaux des coordinateurs résidents. Cette nouvelle approche renforce la collaboration avec le système des coordinateurs résidents et le partenariat avec le Bureau de coopération au développement. Les expériences et l'impact d'une réponse cohérente et intégrée au VIH font l'objet d'un suivi attentif afin d'en tirer des leçons et d'éclairer les orientations futures de l'ONUSIDA, qui pourraient également être pertinentes pour la réforme plus large du système de développement des Nations unies.

37. L'alignement organisationnel devrait être pleinement mis en œuvre d'ici décembre 2023, date à laquelle les dernières cessations d'activité par accord mutuel prendront effet. La prolongation du délai de six mois, en ce qui concerne un nombre limité de fonctions d'appui à la gestion, était nécessaire pour assurer la continuité des activités, afin de garantir que le personnel nouvellement recruté soit intégré de manière efficace et qu'il bénéficie d'un soutien approprié au fur et à mesure qu'il prend ses fonctions. Le personnel concerné par ces changements a été et continuera d'être soutenu tout au long du processus.
38. En avril 2023, quelque 110 postes se trouvaient à différents stades du processus de sélection. Le pourvoi de ces postes vacants dépend du respect des niveaux de financement du CUBRR convenus par le CCP. Les déficits de financement et les conséquences de la volatilité des taux de change ont un impact négatif sur la capacité de l'ONUSIDA à fournir son plein avantage comparatif au soutien de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Bien que tous ces postes du secrétariat soient essentiels pour une coordination et une réalisation efficaces des travaux du programme commun, comme l'a déterminé le processus d'alignement qui a abouti à la nouvelle structure organisationnelle du Secrétariat, le processus de recrutement est actuellement gelé pour 35 postes.
39. Une fois entièrement mise en œuvre, la nouvelle structure portera les coûts de personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA à environ US\$ 97,5 millions, soit une réduction par rapport aux 109 millions US\$ prévus pour 2021. Les réductions de coûts ont été réalisées grâce à la délocalisation de certaines fonctions vers des sites moins coûteux, à la modification du profil de la main-d'œuvre, notamment en faisant de plus en plus appel à l'expertise des professionnels nationaux, et à la consolidation de certaines équipes et de certains bureaux, ce qui a permis de réduire les effectifs dans tous les grades et toutes les catégories. Des économies seront également réalisées grâce à la délocalisation des fonctions du centre mondial de Genève, qui représentaient près de la moitié du budget total des dépenses de personnel du Secrétariat. Le bureau de Genève conservera un rôle de leadership important, mais sera réduit à environ 30 % des coûts totaux à partir de 2024, à la suite de la conclusion du processus d'alignement.

Méthodes de travail

40. Face à la multitude de crises à l'échelle mondiale et aux autres priorités sanitaires mondiales qui requièrent l'attention urgente des États membres et de la communauté internationale, le Secrétariat doit devenir plus apte à élever l'importance politique de la riposte au VIH dans le cadre de l'agenda plus large du développement et à appliquer de nouvelles approches pour atteindre les personnes qui ont le plus besoin de soutien et d'accès aux services. Par conséquent, le Secrétariat de l'ONUSIDA a identifié quatre domaines dans lesquels tout le personnel et l'organisation doivent exceller : partage des connaissances, influence pour le changement, établissement et maintien de partenariats efficaces, et intégration de l'égalité et de l'inclusion conformément à ses principes féministes.
41. Une stratégie de gestion des connaissances a été élaborée dans le cadre d'un processus consultatif et lancée en novembre 2022. Elle vise à combler neuf lacunes critiques en matière de performances en améliorant la gestion des connaissances dans les domaines de la création, de la diffusion et de l'application des connaissances. La mise en œuvre de la stratégie est assurée par une équipe autonome de quatre personnes au sein de la branche PAK, cinq postes à temps plein pour les thématiques

pratiques aux niveaux mondial et régional, ainsi que 18 points focaux dans l'ensemble de l'organisation.

42. L'introduction d'une approche réussie de la gestion des connaissances est un élément clé de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et de la nouvelle structure organisationnelle en réseau. Dans son approche de gestion des connaissances, le Secrétariat réduit les hiérarchies et les cloisonnements pour que les connaissances circulent plus librement vers les bonnes personnes au bon moment, tout en permettant la connexion des collègues dans l'ensemble de l'organisation. Les gains d'efficacité sont améliorés en rendant les connaissances et les informations accessibles et en réduisant les doubles emplois.
43. Des progrès notables ont été réalisés dans l'intégration de la gestion des connaissances et des communautés de pratique en soutien d'un Secrétariat de l'ONUSIDA davantage axé sur les connaissances et fonctionnant en réseau. De nouvelles plates-formes sont introduites et des systèmes sont adaptés pour faciliter le partage horizontal des connaissances entre les unités de travail.
44. Les quatre thématiques pratiques mondiales ont été mises en place. Des discussions électroniques inaugurales sur les pratiques globales « Égalité et droits pour toutes et tous » et « Science, systèmes et services universels » ont été organisées avec la participation de plus de 500 membres du personnel. En avril 2023, la discussion en ligne sur le domaine d'activité « Données d'impact » était en cours.

Cadre politique renforcé

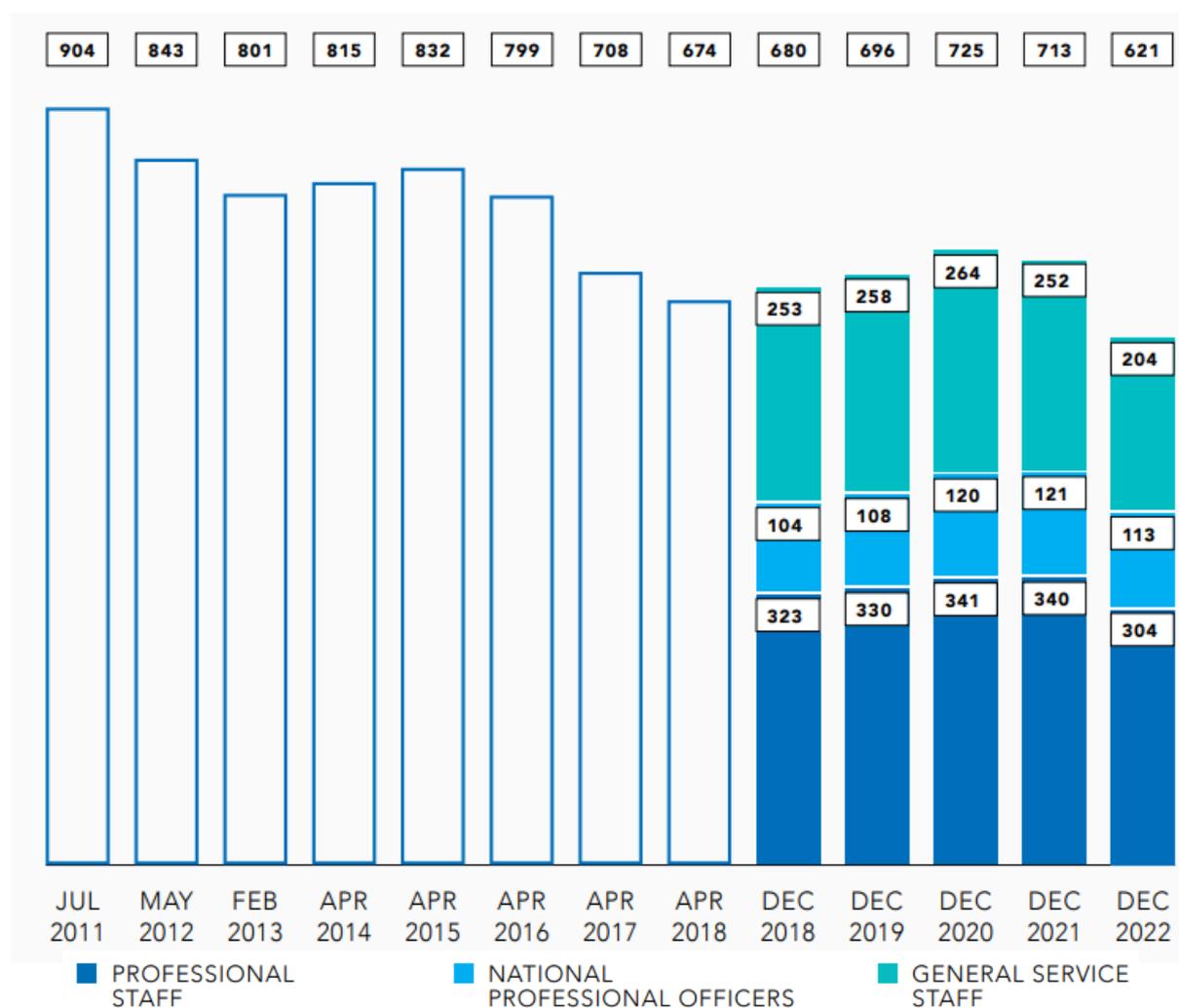
45. La politique de prévention, de détection et de réponse à la fraude et à la corruption a été mise à jour et est entrée en vigueur en juillet 2022. Elle s'appuie sur les pratiques de lutte contre la fraude et la corruption promues par les principaux organismes professionnels internationaux et les organisations homologues, en particulier au sein du système des Nations unies, pour adopter une définition contemporaine de la fraude et de la corruption et mettre en place des mécanismes solides pour les combattre. Cette politique établit des définitions communes d'une série de pratiques frauduleuses et corrompues, promeut des approches anti-fraude et anti-corruption fondées sur le risque dans l'ensemble de l'organisation, et clarifie les rôles, les activités et les principes et exigences clés en matière de prévention, de détection, de signalement, d'enquête et de sanction des pratiques frauduleuses et corrompues.
46. Une politique autonome sur la prévention et la prise en charge des comportements sexuels répréhensibles a été lancée par l'OMS et l'ONUSIDA en mars 2023. La politique intègre une approche centrée sur la victime/le survivant et fondée sur les droits de l'homme pour prévenir et traiter toutes les formes d'inconduite sexuelle, ce qui inclut, sans s'y limiter, l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et la violence sexuelle. La politique fixe des normes strictes de tolérance zéro et souligne qu'il n'y a « aucune excuse » pour les comportements sexuels répréhensibles. À l'avenir, des informations sur cette nouvelle politique seront incluses dans la campagne #RESPECT. Le Secrétariat sensibilisera le public à l'application de cette politique et à ses liens avec la politique de prévention et de traitement des comportements abusifs, lancée en 2021, au moyen de documents d'information, de webinaires et d'autres ressources.
47. À la suite de l'identification de lacunes dans les processus de passation de marchés, de recrutement et de gestion, le Secrétariat de l'ONUSIDA agit pour combler ces lacunes et met en place un examen externe afin d'identifier les actions supplémentaires nécessaires. Des efforts sont en cours pour renforcer les processus de sélection et de

diligence raisonnable, notamment en améliorant les vérifications des références, l'utilisation des médias sociaux et les interactions et comportements en relation avec les populations clés et d'autres groupes vulnérables.

Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA

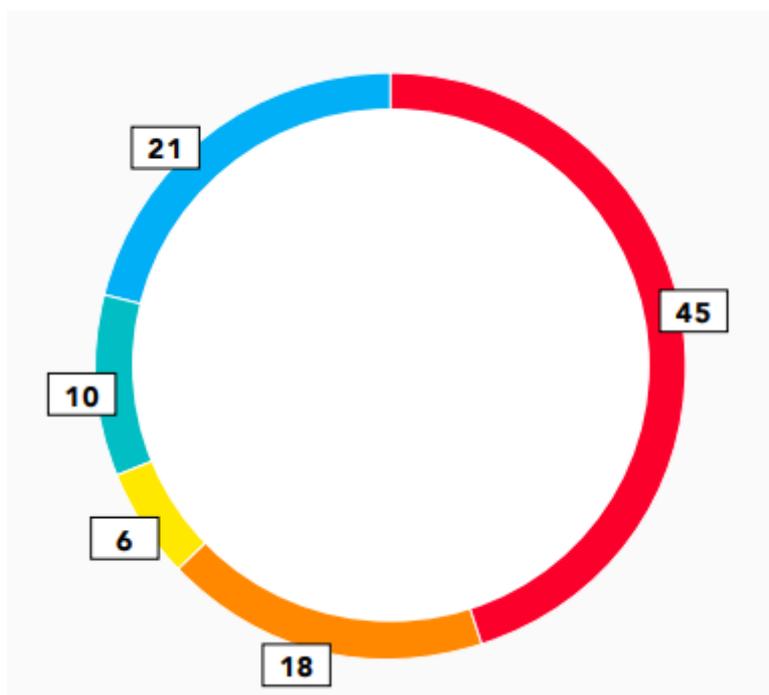
48. Les personnes sont l'atout le plus précieux du secrétariat de l'ONUSIDA. Sa capacité à remplir son mandat est directement liée à la compétence et à l'engagement de son personnel. Sans un personnel hautement qualifié et motivé, le Secrétariat ne peut pas relever les défis en constante évolution de l'épidémie de sida. Il est donc primordial d'investir dans le développement de son personnel, de lui fournir les moyens de donner le meilleur de lui-même et de lui offrir la possibilité d'exceller et de s'épanouir. Ce faisant, le Secrétariat s'assure que son personnel reste motivé et engagé, ce qui, à son tour, renforce sa capacité à atteindre ses objectifs de manière efficace. Le Secrétariat reste déterminé à créer un environnement propice à la croissance et au développement. Il reconnaît également la nécessité d'adopter des stratégies qui favorisent la diversité, l'équité et l'inclusion sur le lieu de travail, ce qui, à son tour, promeut une culture de respect mutuel et renforce la capacité du Secrétariat à s'acquitter de son mandat.
49. Les pratiques en matière de ressources humaines employées par le Secrétariat couvrent toutes les activités et initiatives utilisées pour gérer ses employés, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ de l'organisation, en passant par l'évolution de leur carrière. Des pratiques efficaces en matière de ressources humaines permettent au Secrétariat d'identifier et de cultiver les talents, de promouvoir l'engagement des employés et de créer un environnement de travail qui favorise l'innovation, la collaboration et une culture de la haute performance. À ce titre, le Secrétariat reconnaît que les pratiques en matière de ressources humaines sont essentielles pour permettre à l'organisation de remplir sa mission.

Composition du personnel



Membres du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA, 2011-2022

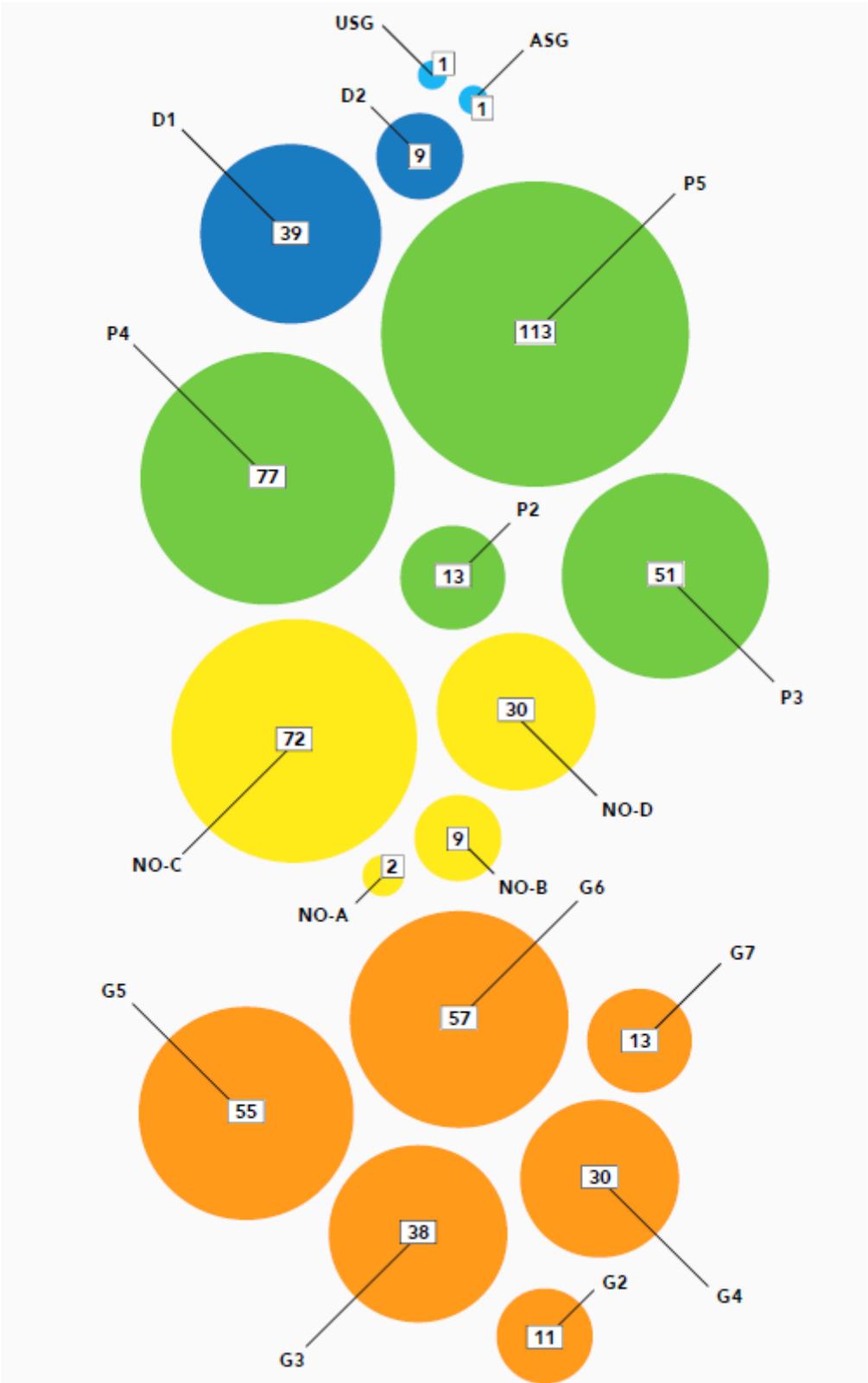
50. Le nombre de personnes employées par le Secrétariat a diminué, passant d'environ 900 en 2011 à 621 en décembre 2022. Des collaborateurs de 118 nationalités différentes travaillent pour le Secrétariat dans ses 81 lieux d'affectation. Le personnel des États africains représente 45 % de l'ensemble du personnel, suivi par les États d'Europe occidentale et autres (21 %) et les États d'Asie-Pacifique (18 %), tandis que 10 % du personnel provient des États d'Amérique latine et des Caraïbes et 6 % des États d'Europe orientale.



■ AFRICAN STATES ■ ASIA-PACIFIC STATES ■ EASTERN EUROPEAN STATES ■ LATIN AMERICAN AND CARIBBEAN STATES ■ WESTERN EUROPEAN AND OTHER STATES

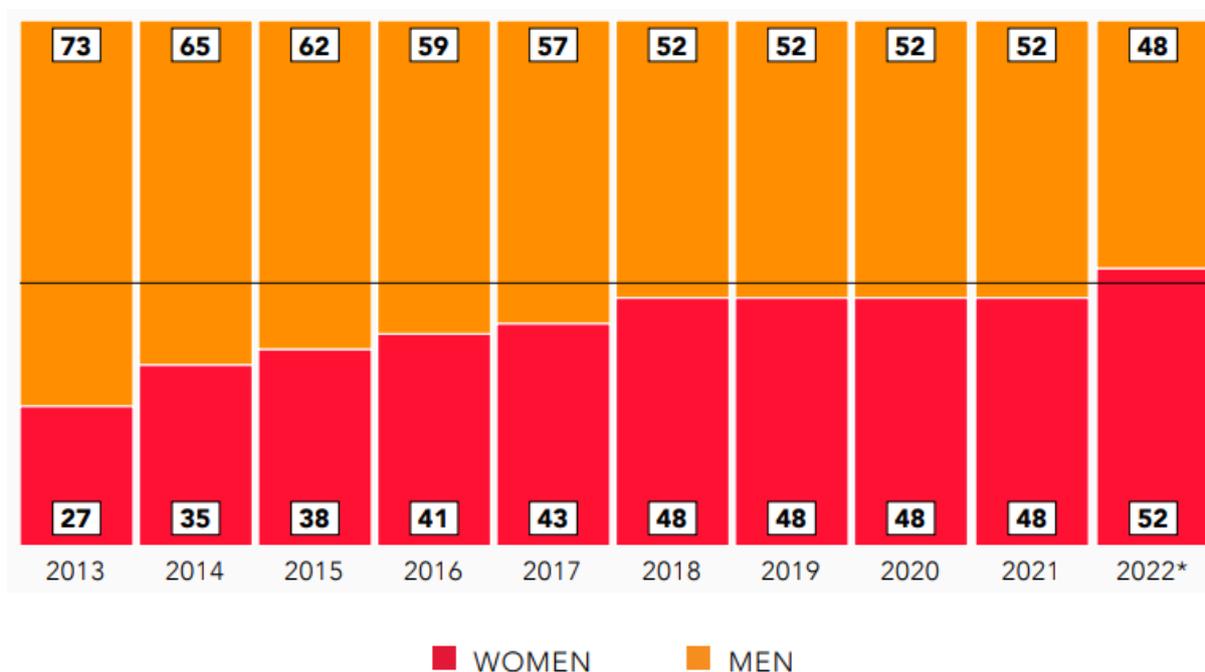
Région de nationalité au 31 décembre 2022 (pourcentage)

51. En 2012, le Secrétariat a fixé un objectif selon lequel pas plus de 30 % des membres du personnel devraient travailler au siège et pas moins de 70 % dans les bureaux nationaux, régionaux et de liaison. Le récent processus d'alignement a mis l'accent sur la nécessité de rapprocher les membres du personnel des communautés que nous servons. À la fin de l'année 2022, environ 28 % du personnel travaillait à Genève et 72 % en dehors de Genève, dont 29 personnes exerçant des fonctions délocalisées au sein du Centre mondial. Les trois quarts des membres du personnel des bureaux nationaux et régionaux travaillent dans trois régions : L'Asie et le Pacifique, l'Afrique orientale et australe, et l'Afrique occidentale et centrale.
52. Environ la moitié des membres du personnel de l'ONUSIDA (49 %) appartiennent à la catégorie des administrateurs internationaux, 18 % à celle des administrateurs nationaux et 33 % à celle du personnel des services généraux. Au total, 84 % des membres du personnel professionnel international du Secrétariat sont classés aux niveaux P2 à P5, et 16 % aux niveaux D1 et supérieurs.



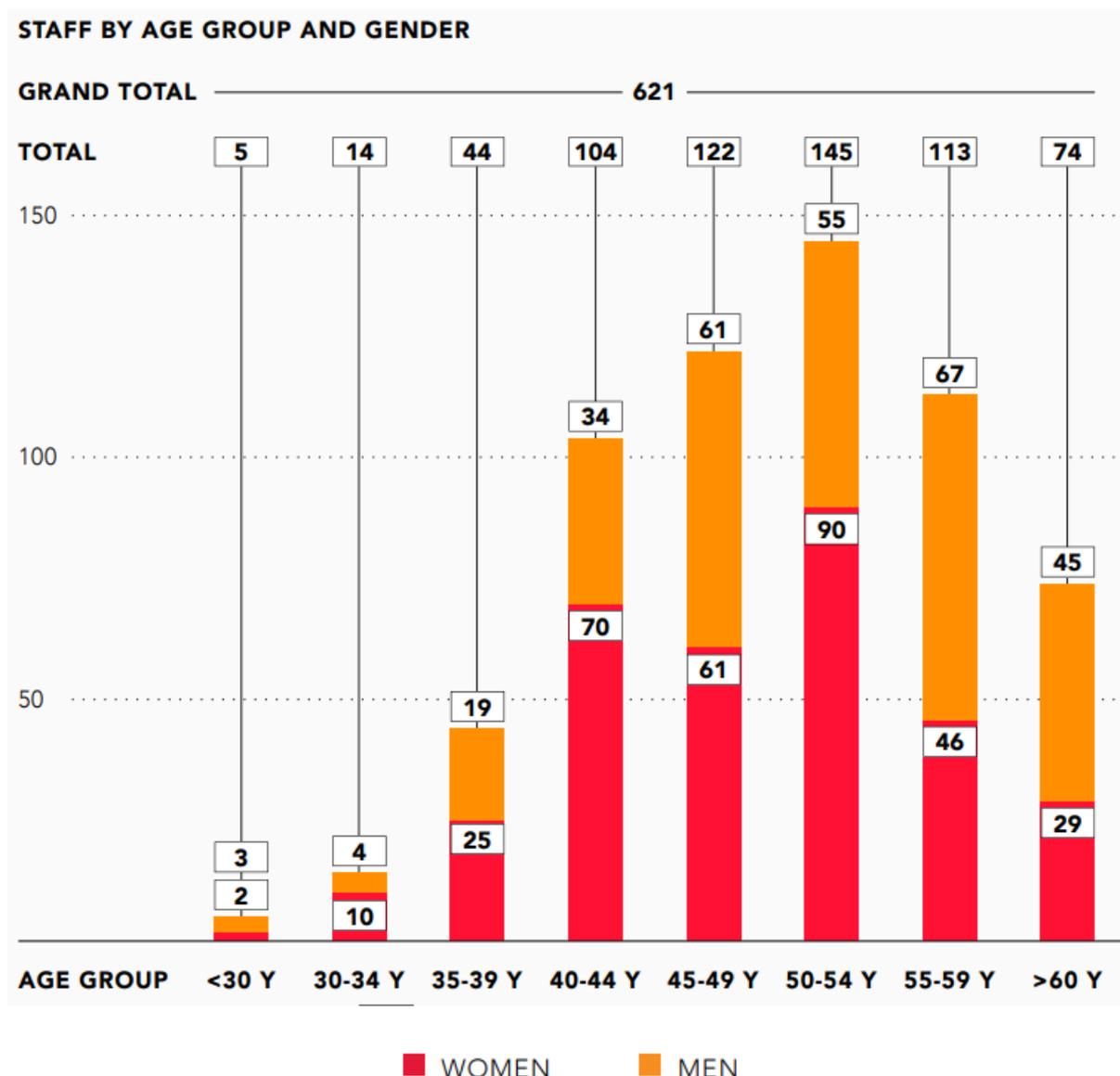
Membres du personnel par rang au 31 décembre 2022

53. Entre 2013 et 2022, le pourcentage de femmes au sein du Secrétariat est passé de 27 % à 52 %. Au cours de la même période, le pourcentage d'agents féminins de grade P4 et supérieur est passé de 44 % à 52 %. Une avancée majeure a été l'augmentation du nombre de femmes au poste de directrice nationale, de 27 % en 2013 à 52 % fin 2022. Au 31 décembre 2022, le nombre de directeurs nationaux de l'ONUSIDA comprend les responsables nationaux ONUSIDA dont le titre a été modifié en directeur national dans le cadre du processus d'alignement. Toutefois, l'équilibre entre les genres aux différents niveaux est inégal, les femmes étant surreprésentées, en particulier aux niveaux P3-P4 et G5-G7, et les hommes étant surreprésentés aux niveaux G2-G4 et D2. Le Secrétariat suit désormais la composition par genre de la réserve de candidats pour chaque étape du processus de sélection afin d'identifier les goulets d'étranglement liés au genre et d'y remédier par la suite. Progressivement, le Secrétariat contribuera à la reconnaissance de l'identité de genre en tant que continuum entre et au-delà de la binarité homme-femme.



Directeurs de l'ONUSIDA dans les pays, par genre, 2013-2022

54. L'âge moyen du personnel du Secrétariat est légèrement inférieur à 50 ans dans toutes les catégories de personnel. Le personnel du Secrétariat souffre d'une pénurie marquée de jeunes membres du personnel, puisque seuls 3 % d'entre eux ont moins de 35 ans (à l'exclusion des administrateurs auxiliaires). Cette question a été abordée dans le cadre du récent processus d'alignement et devrait évoluer à mesure que les postes internationaux de rang inférieur sont pourvus afin de faciliter l'entrée et la progression des jeunes professionnels dans l'organisation. Les programmes de Jeunes Professionnels et Volontaires des Nations Unies constituent des points d'entrée importants et bienvenus pour les jeunes talents qui souhaitent rejoindre les effectifs du Secrétariat de l'ONUSIDA et apporter le point de vue de personnes plus jeunes.



Membres du personnel par tranche d'âge et genre au 31 décembre 2022

55. Au cours de l'année 2022, 131 membres du personnel ont quitté le Secrétariat de l'ONUSIDA, à savoir 73 femmes et 58 hommes. La plupart des personnes parties (58) occupaient des postes dans la catégorie du personnel des Services généraux, suivie par le Personnel professionnel international (52) et les Administrateurs nationaux (21). Les départs du personnel du centre mondial représentaient 31 % des cessations d'activité en 2022. Les départs par accord mutuel ont représenté 57 personnes.
56. En juin 2022, le Secrétariat a mené une enquête pour obtenir une base de référence permettant de mesurer l'impact du processus d'alignement organisationnel sur le profil de diversité de la main-d'œuvre. Cette base complète les données personnelles disponibles dans les systèmes de ressources humaines, qui se limitent à quelques variables de diversité telles que l'âge, le genre et la nationalité. L'enquête a permis de recueillir des données anonymes sur l'identité de genre, l'identité raciale/ethnique, le handicap, la séropositivité et l'appartenance à des populations clés. Ces dimensions de

diversité ont été analysées par grade/niveau, par type de lieu d'affectation (pays, région ou Centre mondial) et par catégorie de personnel.

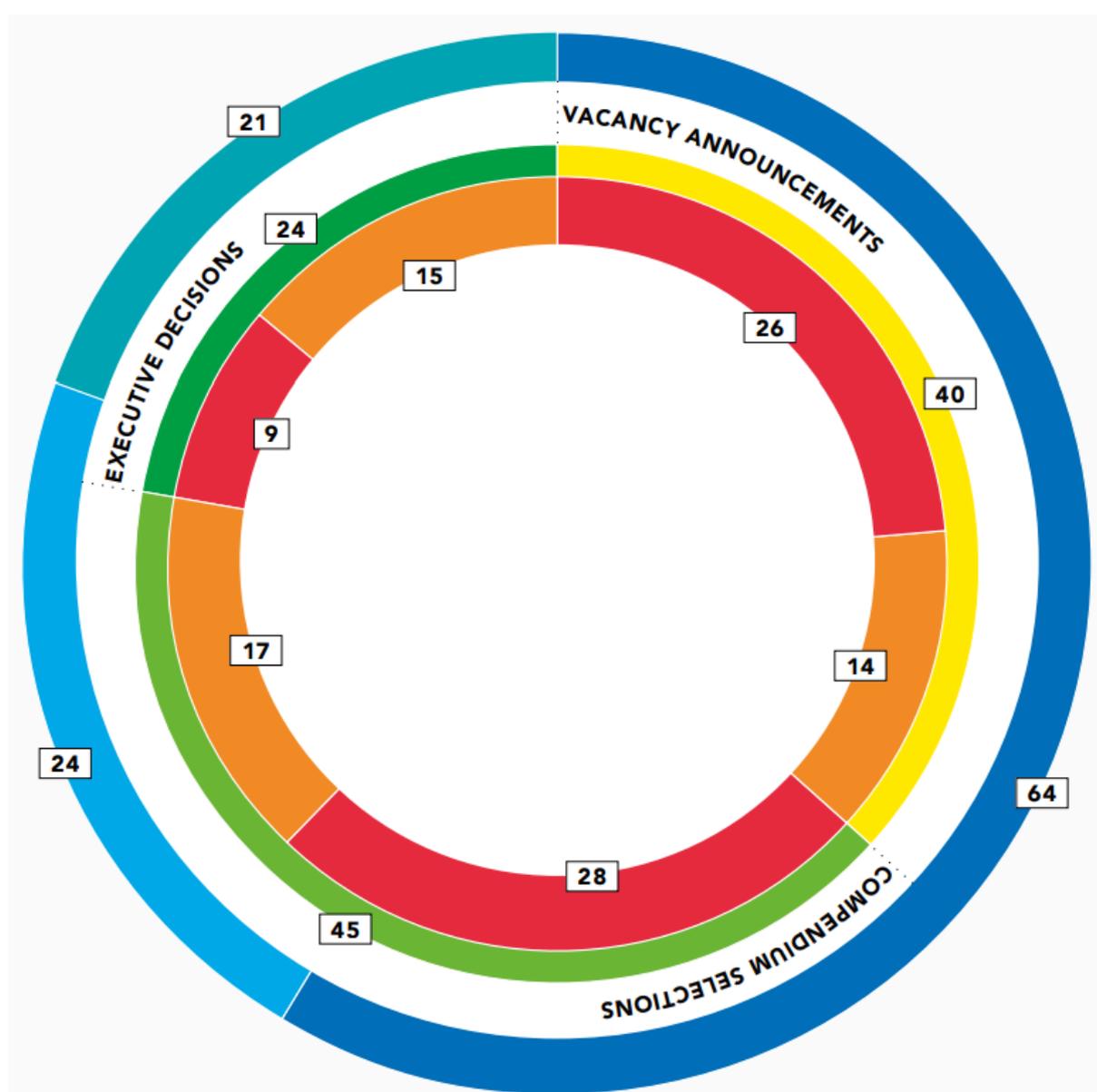
57. Au total, 255 membres du personnel (39,8 %) ont répondu à l'enquête. Les résultats montrent un profil typique en ce qui concerne l'identité de genre (>90 % cisgenre), le handicap (<10 % avec un handicap) et l'orientation sexuelle (>70 % hétérosexuelle). Les réponses montrent également une faible représentation des populations clés, notamment des personnes vivant avec le VIH. Par conséquent, le Secrétariat s'efforcera d'identifier les moyens de communiquer les avis de vacance de poste aux candidats externes, ainsi que les possibilités de consultation avec les réseaux de populations clés et d'autres organisations partenaires.

Attraction et sélection des talents

58. Pour pourvoir les deux postes de directeur exécutif adjoint, le Secrétariat de l'ONUSIDA a suivi un processus étendu, rigoureux et transparent, s'appuyant sur les meilleures pratiques à travers les Nations Unies et dans le monde, afin de présenter des listes restreintes solides au Secrétaire général des Nations Unies pour examen et décision. Le 5 octobre 2022, le secrétaire général a annoncé la nomination de Christine Stegling, de l'Allemagne, au poste de sous-secrétaire générale et directrice exécutive adjointe de la branche Politique, sensibilisation et connaissances, et d'Angeli Achrekar, des États-Unis, au poste de sous-secrétaire générale et directrice exécutive adjointe de la branche du Programme.
59. À la suite de la publication de l'avis de vacance de poste sur le site web de SRI, un cabinet de recrutement de cadres, ainsi que dans *The Economist* et *Jeune Afrique*, et sur le site web de l'ONUSIDA, 131 candidatures ont été reçues pour le poste de directeur exécutif adjoint de la branche Politique, sensibilisation et connaissances (DXD PAK), dont 56,5 % d'hommes et 43,5 % de femmes. Un peu plus de 47,3 % des candidats étaient originaires des pays du Sud. Pour le poste de directeur exécutif adjoint (programme DXD), 160 candidatures ont été reçues, dont 68,8 % d'hommes et 31,2 % de femmes. Un peu plus de 51,2 % des candidats étaient originaires des pays du Sud. Les jurys d'entretien comprenaient des collègues de la société civile et des Coparrainants de l'ONUSIDA.
60. En outre, les recrutements pour cinq postes de haut niveau (c'est-à-dire les niveaux P5 et D1) ont été achevés en 2022. Parmi les candidats sélectionnés par voie de concours, deux sont des hommes et trois sont des femmes, et deux sont des ressortissants de pays du Sud et trois de pays du Nord. Conformément à la répartition géographique du Secrétariat, l'une des personnes nommées travaille dans un lieu d'affectation situé en dehors de Genève.
61. La politique révisée de sélection et de réaffectation des directeurs nationaux de l'ONUSIDA, ainsi que les procédures opérationnelles standard pour les centres d'évaluation des directeurs nationaux de l'ONUSIDA 2022/2023, ont été lancées en novembre 2022. Par la suite, l'UCD a publié des descriptions de postes génériques et un appel à candidatures pour participer aux centres d'évaluation de l'UCD. Pour le personnel de l'ONUSIDA intéressé, un webinaire a été organisé pour répondre aux questions et clarifier le processus de candidature et ce que les centres d'évaluation impliquent. Un centre d'évaluation a été organisé en mars et le processus de sélection devrait s'achever au deuxième trimestre 2023.
62. Le Secrétariat continue de nommer des membres du personnel aux Centres d'évaluation des Coordonnateurs résidents des Nations Unies, et deux membres du

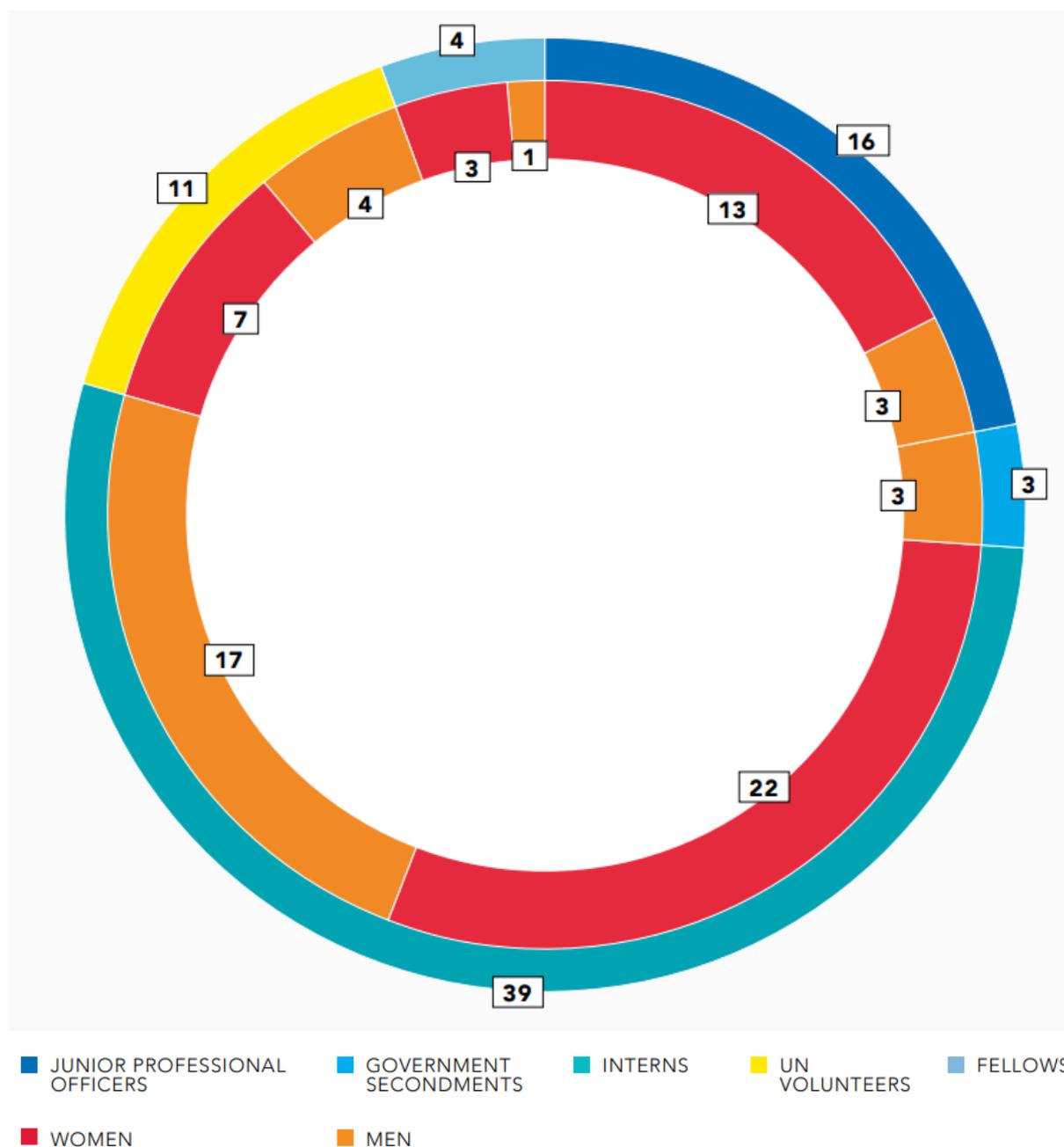
personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA ont passé avec succès les évaluations des Centres en 2022. Cinq membres du personnel du Secrétariat sont en lice pour des postes de coordonnateurs résidents, tandis que quatre anciens membres du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA occupent actuellement des postes de coordonnateurs résidents des Nations Unies.

63. En 2022, 109 nominations ont été effectuées dans toutes les catégories de personnel. Parmi celles-ci, 40 l'ont été par le biais d'avis de vacance, 45 dans le cadre de l'exercice d'alignement interne et 24 par des décisions exécutives. Toutes les décisions exécutives étaient des nominations internes, dont six étaient des réaffectations temporaires et sept des réaffectations de personnel dans le cadre de l'exercice de compilation de l'alignement en raison de la suppression de postes.



Nominations par catégorie de personnel, type de nomination et genre en 2022

64. En 2022, 16 administrateurs auxiliaires travaillaient pour le Secrétariat, dont 13 femmes. Six d'entre eux étaient basés à Genève et dix dans les bureaux nationaux et régionaux. Cela représente une augmentation de 33 % par rapport aux 12 administrateurs auxiliaires en 2020. Au total, 55 stagiaires, volontaires des Nations unies et boursiers ont travaillé pour le Secrétariat en 2022. Si le nombre de stagiaires et de boursiers est resté stable par rapport à 2020, le nombre de volontaires des Nations unies a fortement diminué, passant de 23 en 2020 à 11 en 2022.

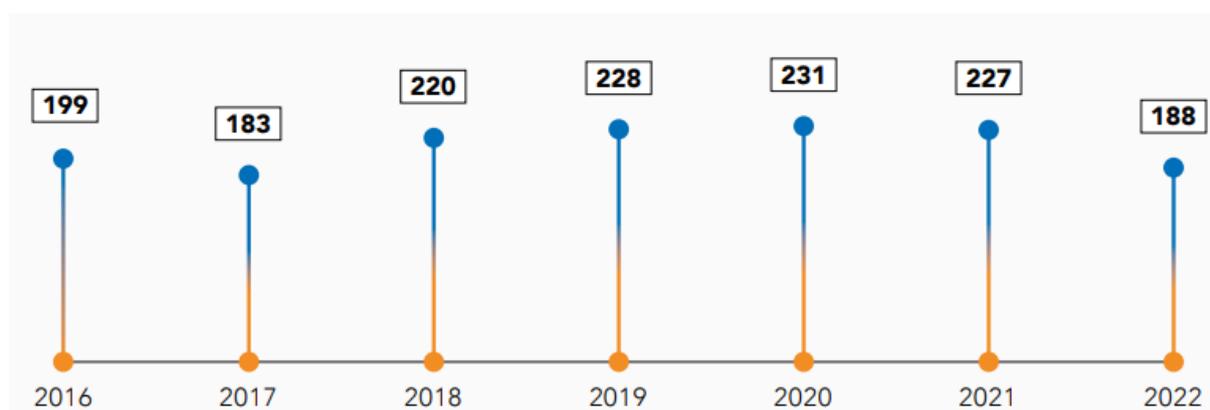


Main-d'œuvre affiliée en 2022

65. En raison du nombre élevé de mouvements de personnel mis en œuvre en 2022 et 2023 dans le cadre du processus d'alignement organisationnel, et alors qu'une nouvelle

approche est en cours de finalisation, aucun exercice de mobilité ne sera réalisé en 2023.

66. En collaboration avec le département des technologies de l'information et de la communication, un outil de suivi des recrutements a été mis au point afin de fournir une vue d'ensemble unique et interactive ainsi que l'état d'avancement des processus de recrutement. En fournissant des informations sur les différentes étapes du processus d'acquisition des talents, l'outil de suivi aide à identifier les goulets d'étranglement dans le processus de recrutement et permet ainsi aux partenaires commerciaux des ressources humaines de prendre des mesures pour y remédier, améliorant ainsi l'efficacité et l'efficiency globales de leurs efforts de recrutement. En outre, l'outil de suivi des recrutements fournit des statistiques globales sur le genre et la nationalité des candidats aux différentes étapes du recrutement, ce qui facilite la prise de mesures correctives en cas de déséquilibre.
67. Le délai moyen de recrutement entre la date de publication d'un poste vacant et l'acceptation d'une offre par le candidat sélectionné a considérablement diminué depuis le pic atteint en 2020, passant de 231 jours à 188 jours en 2022. Le Secrétariat de l'ONUSIDA a entrepris des efforts en 2022 pour suivre de près la durée de chaque étape du processus de sélection afin d'identifier où se produisent les retards et d'agir pour éliminer les goulets d'étranglement en vue de réduire le temps qui s'écoule entre l'annonce d'un poste et le moment où le candidat sélectionné rejoint l'organisation.



Délai de recrutement, 2016-2022 (délai moyen en jours)

68. La politique et les procédures de recrutement de l'ONUSIDA, lancées en mars 2022, sont mises en œuvre. Cette politique vise à rationaliser les processus de recrutement à l'ONUSIDA, à intégrer et à élargir les dispositions relatives à la diversité et à l'inclusion, à permettre une plus grande flexibilité, à décentraliser les processus de recrutement en fonction du renforcement des capacités au niveau des équipes de soutien aux régions et à clarifier les dispositions de l'ancienne politique.
69. Par conséquent, le pouvoir de recruter localement des administrateurs nationaux et du personnel des services généraux dans les pays ou les régions est désormais délégué au directeur régional, avec le soutien du partenaire commercial des ressources humaines, ce qui supprime les étapes intermédiaires pour ces recrutements.
70. En outre, la politique de recrutement mise à jour :
- prévoit que les avis de vacance de poste seront normalement publiés à la fois en interne et en externe, les candidats internes étant considérés comme prioritaires ;

- prévoit que le directeur exécutif peut exceptionnellement décider de limiter une annonce aux seuls candidats externes, si la nature du poste le justifie ;
- intègre un système de fichier, conformément à la pratique d'autres entités du système commun des Nations unies ;
- reconnaît l'importance d'une main-d'œuvre et d'équipes diversifiées pour apporter une grande valeur au travail de l'ONUSIDA ;
- spécifie l'engagement de l'organisation à inclure des groupes démographiques diversifiés dans son personnel ;
- cherche à encourager la diversité en tenant dûment compte de la répartition géographique pour les postes professionnels recrutés au niveau international ;
- respecte l'engagement pris par l'ONUSIDA d'inclure des personnes vivant avec le VIH parmi son personnel ; et
- contient des dispositions relatives à la transparence, à la responsabilité, à l'établissement de rapports et à la tenue de registres.

71. En outre, le Secrétariat explore de nouvelles approches pour la diffusion des avis de vacance de poste, par exemple via LinkedIn, afin d'étendre sa portée et d'accéder à de nouveaux viviers de talents. Cette approche permettra au Secrétariat d'entrer en contact avec des personnes qui n'auraient peut-être pas envisagé une carrière au sein de l'organisation et d'attirer des candidats aux origines et aux expériences diverses. Le Secrétariat de l'ONUSIDA s'est engagé à accroître la diversité de ses effectifs et continuera à explorer des moyens innovants pour attirer les talents.
72. Reconnaissant l'importance stratégique de l'intelligence artificielle pour cibler les activités de sensibilisation auprès des individus et des communautés afin de garantir un vivier de candidats solide, le Secrétariat a fait appel aux services d'Impactpool depuis octobre 2022. Fournisseur de plusieurs agences et programmes des Nations Unies, ainsi que de nombreuses autres entités internationales, Impactpool a aidé le Secrétariat à améliorer la visibilité de l'emploi par le biais du sourcing social avec des candidats bien qualifiés ayant différents niveaux de proactivité sur les plates-formes sociales.

Développement des talents

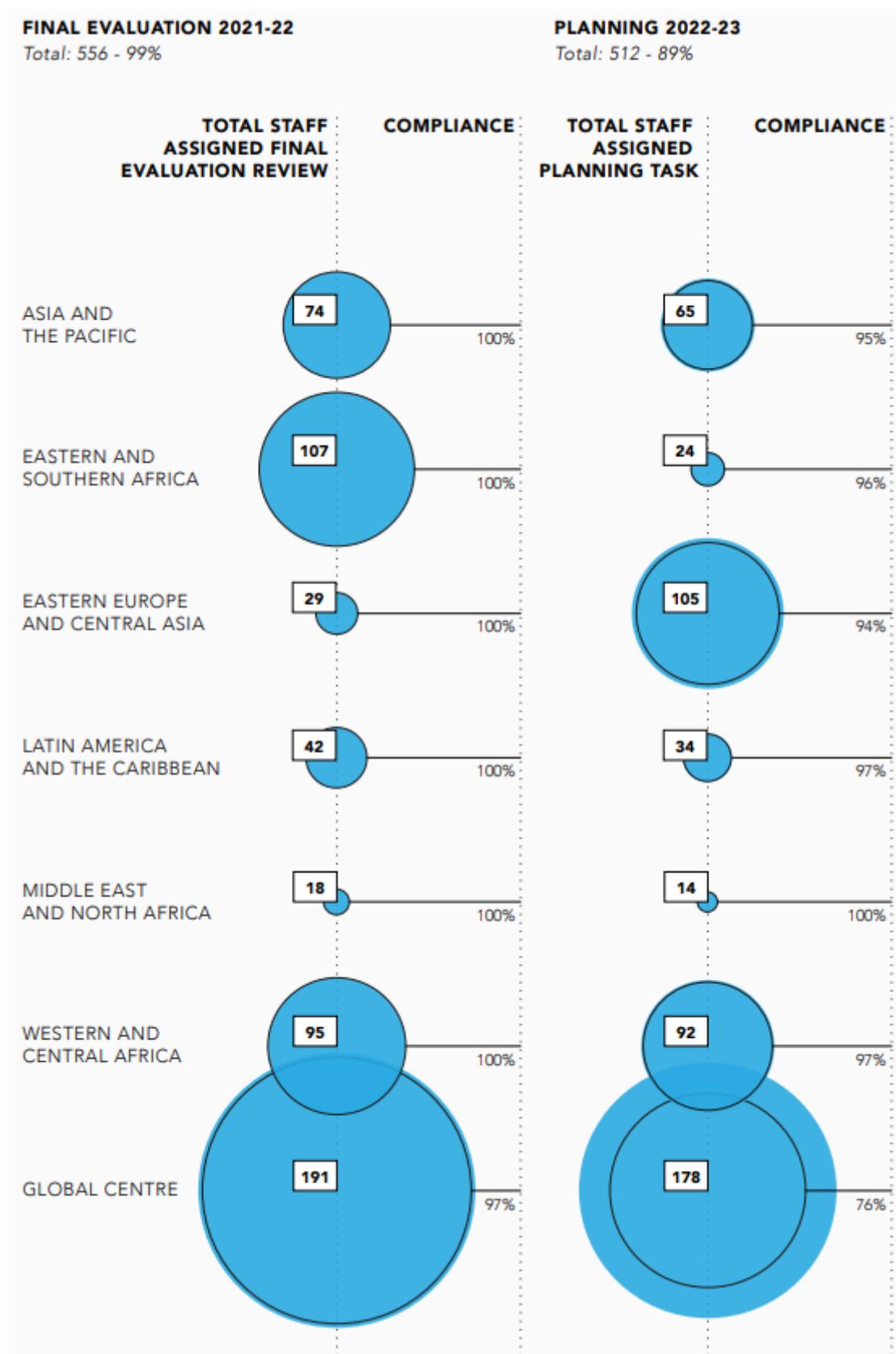
73. Pour faire évoluer l'organisation vers un lieu de travail davantage fondé sur les connaissances, sûr et égalitaire, une série de programmes de développement des capacités est proposée en 2023 pour renforcer les capacités du personnel sur les nouvelles méthodes de travail et l'incarnation des valeurs de l'ONUSIDA. Ceux-ci s'intègrent dans les quatre domaines que l'organisation doit renforcer pour tenir efficacement les engagements de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, à savoir : le partage des connaissances, l'influence pour le changement, l'établissement et le maintien de partenariats efficaces, et l'intégration de l'égalité et de l'inclusion conformément aux principes féministes de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Un ensemble de programmes de développement professionnel a été lancé afin de faire évoluer les mentalités et de développer les compétences nécessaires au personnel pour qu'il adopte avec succès ces nouvelles méthodes de travail.



74. SkillAdvance est une orientation de développement professionnel destinée à l'ensemble du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA et lancée en mars 2023. Il s'agit d'un programme d'auto-apprentissage en ligne, qui utilise des micro-leçons pour renforcer notre compréhension des priorités et approches stratégiques, des outils disponibles et des études de cas. Le programme comprend des modules sur les quatre thématiques pratiques (la gestion des connaissances, la mobilisation des ressources, la gestion des performances, le développement du personnel) et d'autres encore.
75. Le programme « Leading for Transformational Change » est un nouveau programme passionnant qui permet aux UCD d'approfondir leurs compétences fonctionnelles afin d'atteindre les objectifs mondiaux et de repositionner l'ONUSIDA au sein des équipes de pays des Nations unies. Développé en collaboration avec l'École des cadres des Nations unies, ce programme d'apprentissage mixte offre aux UCD et autres responsables la possibilité de parler d'une seule voix et de mener des actions dans les pays. Une première cohorte a été lancée en mars 2023 et une deuxième cohorte débutera au quatrième trimestre 2023, après quoi le programme sera disponible pour l'ensemble du personnel à partir de 2024.
76. « Championing New Ways of Working » est un programme de renforcement des capacités conçu pour familiariser le personnel avec les compétences et les comportements requis pour diriger de nouvelles méthodes de travail fondées sur les principes féministes d'égalité et d'inclusion. Dans un premier temps, des webinaires interactifs sont organisés pour plus de 300 membres du personnel du Secrétariat sur la gestion des connaissances et la gestion matricielle. Les sessions fournissent des outils et des méthodes pour la gestion des connaissances et la gestion matricielle, en utilisant des méthodes interactives, des scénarios, des discussions et des plans d'action. Dans une deuxième phase, l'influence sur le changement et la mise en place de partenariats efficaces seront abordées.
77. Le programme d'accompagnement des cadres de l'ONUSIDA s'est poursuivi en 2022 pour aider 87 hauts responsables de l'ensemble de l'organisation à modéliser les valeurs et les compétences de l'ONUSIDA et à adopter des comportements de

leadership inclusifs. Un retour d'information à 360 degrés est resté un outil obligatoire pour améliorer la connaissance de soi des participants et leur permettre de travailler sur les points forts et les besoins de développement identifiés avec leurs accompagnateurs respectifs. Les données agrégées de toutes les enquêtes à 360° ont été analysées pour identifier les tendances parmi les hauts responsables de l'ONUSIDA et fournir une base factuelle pour des interventions sur mesure. En outre, 115 membres du personnel de la catégorie des administrateurs nationaux et du personnel des services généraux ont participé à un programme de coaching pour répondre à leurs besoins individuels en matière d'apprentissage. Au total, 202 membres du personnel de l'ONUSIDA ont participé au programme en 2022, et 97 % d'entre eux ont déclaré qu'il avait eu un impact positif sur leur efficacité en tant que gestionnaires et dirigeants. Le programme a reçu une note de satisfaction de 4,8 sur 5.

78. Le Secrétariat a atteint un taux de conformité de 99 % pour le cycle de gestion des performances 2021/2022, ce qui représente une légère augmentation par rapport au taux de conformité de 97 % atteint au cours des trois cycles d'évaluation des performances précédents. Dans l'ensemble, 89 % du personnel a fixé ses objectifs de travail et d'apprentissage pour le cycle 2022/2023. Plus de 99 % des membres du personnel atteignent leurs objectifs de performance et 87 % d'entre eux ont déclaré avoir atteint leurs objectifs d'apprentissage obligatoires.



Respect des évaluations finales pour 2021/2022 et planification pour 2022/2023 par lieu (pourcentage)

79. Le Secrétariat de l'ONUSIDA s'engage à fournir des résultats aux personnes qu'il sert, et l'égalité et l'inclusion sont au cœur de la réalisation de ces résultats. La gestion matricielle démontre l'engagement de l'ONUSIDA à devenir une organisation moins hiérarchique, est essentielle pour le partage des ressources mondiales, renforce les pratiques mondiales, améliore la collaboration et consolide les réseaux, tout en agissant comme un élément clé pour le déploiement de la Stratégie de gestion des connaissances de l'ONUSIDA. Pendant le projet pilote en 2023/2024, 68 membres du personnel sont officiellement « matriciels », c'est-à-dire qu'ils relèvent d'un gestionnaire matriciel (en plus de leur supérieur hiérarchique) qui leur fournit des conseils techniques.
80. Le Secrétariat de l'ONUSIDA reconnaît que la gestion matricielle peut s'avérer difficile et qu'il existe plusieurs obstacles à éviter pour garantir son succès. Par conséquent, les lignes directrices soulignent l'importance pour les superviseurs et les responsables matriciels de s'engager activement les uns avec les autres afin de garantir une communication claire et d'établir des priorités en matière de coordination pour éviter de surcharger le personnel et garantir que toutes les tâches sont pertinentes et alignées, tout en incluant la flexibilité et la capacité de s'adapter à l'évolution des circonstances. En anticipant et en atténuant les risques, l'ONUSIDA peut tirer pleinement parti des avantages de la gestion matricielle, notamment une meilleure collaboration, un renforcement des réseaux et une amélioration de la gestion des connaissances.
81. À l'avenir, le Secrétariat s'efforcera de formaliser les caractéristiques des approches matricielles au-delà de la gestion des performances. Elle comprendra des aspects tels qu'une meilleure collaboration, des réseaux renforcés, une meilleure utilisation des ressources et le renforcement des communautés de pratique à l'échelle mondiale.

Culture du Secrétariat de l'ONUSIDA

82. La culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans la manière dont le personnel perçoit l'environnement de travail au Secrétariat de l'ONUSIDA. La culture organisationnelle du Secrétariat repose sur des valeurs, des convictions et des pratiques communes qui définissent les relations entre les personnes au sein de l'organisation. En adhérant à ses principes féministes, le Secrétariat s'efforce de créer un environnement de travail égal, sûr et valorisant pour tous ses employés, indépendamment de leur statut contractuel, de leur catégorie de personnel, de leur identité de genre, de leur race ou d'autres identités sociales.
83. Le Secrétariat de l'ONUSIDA reconnaît que la culture du lieu de travail ne consiste pas seulement à créer un environnement de travail propice ; c'est aussi un outil stratégique pour atteindre les objectifs de l'organisation. Une culture d'entreprise positive peut contribuer à attirer et à retenir les talents, à promouvoir l'innovation et la collaboration et à améliorer les performances globales de l'organisation. En favorisant une culture d'inclusion et de respect, le Secrétariat crée un environnement de travail qui permet à tous ses employés de réaliser pleinement leur potentiel et de contribuer au succès de l'organisation. Le Secrétariat s'est engagé à améliorer en permanence sa culture d'entreprise et a mis en œuvre une série d'initiatives pour soutenir cet objectif dans le cadre de l'initiative de transformation de la culture.

Transformation culturelle

84. Tout comme la stratégie mondiale de lutte contre le sida appelle à mettre fin aux inégalités pour mettre fin au sida, le Secrétariat construit une culture interne de l'égalité par le biais d'une transformation culturelle et sa recherche d'un environnement de

travail égalitaire, sûr et responsabilisant reste une priorité. Ce changement transformationnel est fondé sur une pensée et une pratique féministes et antiracistes intersectionnelles. Il offre également des espaces de réflexion, valorise l'introspection et permet d'expérimenter différentes manières de travailler et d'apprendre ensemble. La transformation culturelle utilise les expériences positives des collègues avec leurs équipes immédiates pour renforcer les relations au sein des équipes, ce qui se traduira par un climat de travail globalement positif.

85. Au cours de la période couverte par le rapport, les équipes du Secrétariat ont continué à élaborer et à mettre à jour leur « charte des valeurs d'équipe » sur la base de ce qui était important pour elles dans leur vie professionnelle quotidienne. Le processus est perçu comme très significatif pour les équipes et les conversations ont aidé les membres de l'équipe à se reconnecter et à créer une expérience commune. Parmi les équipes qui ont récemment créé leur « charte des valeurs », le Cabinet du Secrétariat de l'ONUSIDA a finalisé sa charte en janvier 2023. Avec l'équipe de direction nouvellement constituée, l'équipe de transformation culturelle aide les membres à mettre à jour leurs engagements personnels en matière de leadership et à en définir de nouveaux, qui reflètent la manière dont ils défendent les valeurs de transformation culturelle.
86. En examinant les thèmes communs à toutes les chartes de valeurs et en réfléchissant aux questions récurrentes, l'équipe chargée de la transformation culturelle a élaboré une première série de principes féministes. Au cours des réunions des groupes régionaux de 2022, ces principes ont été diffusés et les collègues ont été invités à s'y référer à travers leurs histoires personnelles et à explorer ce qu'ils signifient pour la collectivité et notre action au sein du Secrétariat. Les principes féministes de l'ONUSIDA sont les suivants :
- intersectionnalité ;
 - égalité et équité ;
 - inclusion et non-discrimination ;
 - harmonie écologique et environnementale ;
 - intergénérationnalité ;
 - nature politique du personnel ;
 - thématique pratique de la paix et de la non-violence ;
 - liés mais pas hiérarchisés ; et
 - pratique et utilisation du pouvoir.



87. Ces principes féministes ont déjà été appliqués pour éclairer la mise en œuvre de la gestion matricielle et de la gestion des connaissances et ils seront progressivement intégrés dans les politiques, les systèmes et les processus qui façonnent le Secrétariat.
88. Un parcours d'apprentissage en équipe, qui sera entrepris par l'ensemble du personnel, sera lancé dans le courant de l'année pour traduire l'engagement de conversations régulières au sein des équipes sur l'égalité entre les genres et l'égalité raciale qui fait partie du plan d'action contre le racisme de l'ONUSIDA et pour donner suite à une recommandation de l'évaluation externe et indépendante du plan d'action de l'ONUSIDA sur la sexospécificité concernant la nécessité d'un apprentissage autour de ces sujets. Le parcours d'apprentissage en équipe est une contribution importante à la (re)construction de l'équipe, à la suite de la mise en œuvre du processus d'alignement organisationnel. Il contribue également à favoriser des relations saines au sein des équipes. L'instauration d'une culture d'équipe fondée sur des conversations ouvertes et respectueuses peut avoir un impact positif sur le sentiment d'appartenance, l'engagement et la résilience des individus, ainsi que sur la productivité, ce qui peut renforcer la capacité d'action de l'organisation.
89. Le deuxième domaine d'intervention dans le cadre de la transformation culturelle a consisté à poursuivre le parcours du Secrétariat de l'ONUSIDA pour devenir une organisation antiraciste, guidée par le tout premier plan d'action antiraciste de l'ONUSIDA. Depuis son lancement en décembre 2020, de nombreux apprentissages individuels et organisationnels ont été réalisés, notamment grâce à l'examen complet des mesures et des mécanismes de lutte contre le racisme et la discrimination raciale dans les organisations du système des Nations unies mené par le Corps commun d'inspection.
90. En 2022, sur la base des résultats des conversations avec le personnel et avec le soutien d'un consortium de praticiennes féministes du Sud dirigé par des femmes, un « continuum féministe antiraciste et intersectionnel » a été élaboré, décrivant une voie de développement structurée et systématique pour le Secrétariat. À travers six niveaux de développement, il identifie des indicateurs de maturité personnelle, interpersonnelle, culturelle et institutionnelle. Ils sont essentiels pour sensibiliser, faciliter une compréhension commune et promouvoir la responsabilité du changement et de la transformation à tous les niveaux de l'organisation.
91. L'évaluation de la situation actuelle du Secrétariat sur le continuum, ainsi qu'un exercice d'étalonnage plus large, serviront de base à l'élaboration d'un cadre intersectionnel pour l'égalité des genres, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité, qui succédera à l'actuel plan d'action pour l'égalité des genres 2018-2023, lequel ne porte que sur une seule question.

Enquête mondiale auprès du personnel

92. Les Enquêtes mondiales auprès du personnel sont un outil essentiel utilisé par le Secrétariat de l'ONUSIDA pour évaluer le niveau d'engagement de son personnel et identifier les domaines qui nécessitent des améliorations. Ces enquêtes permettent d'évaluer la satisfaction des employés à l'égard des processus humains, notamment la gestion des performances, l'évolution de carrière, les services de soutien et la diversité, l'équité et l'inclusion ; elles évaluent également les perceptions d'autres questions organisationnelles, telles que le leadership, la communication et la culture du lieu de travail.

93. Conformément à l'engagement pris dans le Plan d'action de la direction, une deuxième Enquête mondiale auprès du personnel a été menée en 2022 pour recueillir les commentaires du personnel de l'ONUSIDA afin d'élaborer des stratégies visant à améliorer l'engagement et la satisfaction des employés. L'Enquête mondiale auprès du personnel, qui a lieu tous les deux ans, permet à celui-ci d'exprimer ses préoccupations. Ces enquêtes constituent une mesure importante de l'engagement des employés et permettent d'évaluer où en est l'organisation dans son effort de transformation. Le Secrétariat de l'ONUSIDA est reconnaissant de la collaboration constructive avec l'Association du Personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA) sur l'Enquête mondiale auprès du personnel et s'engage à la développer davantage dans le cadre d'une action ultérieure auprès du personnel.

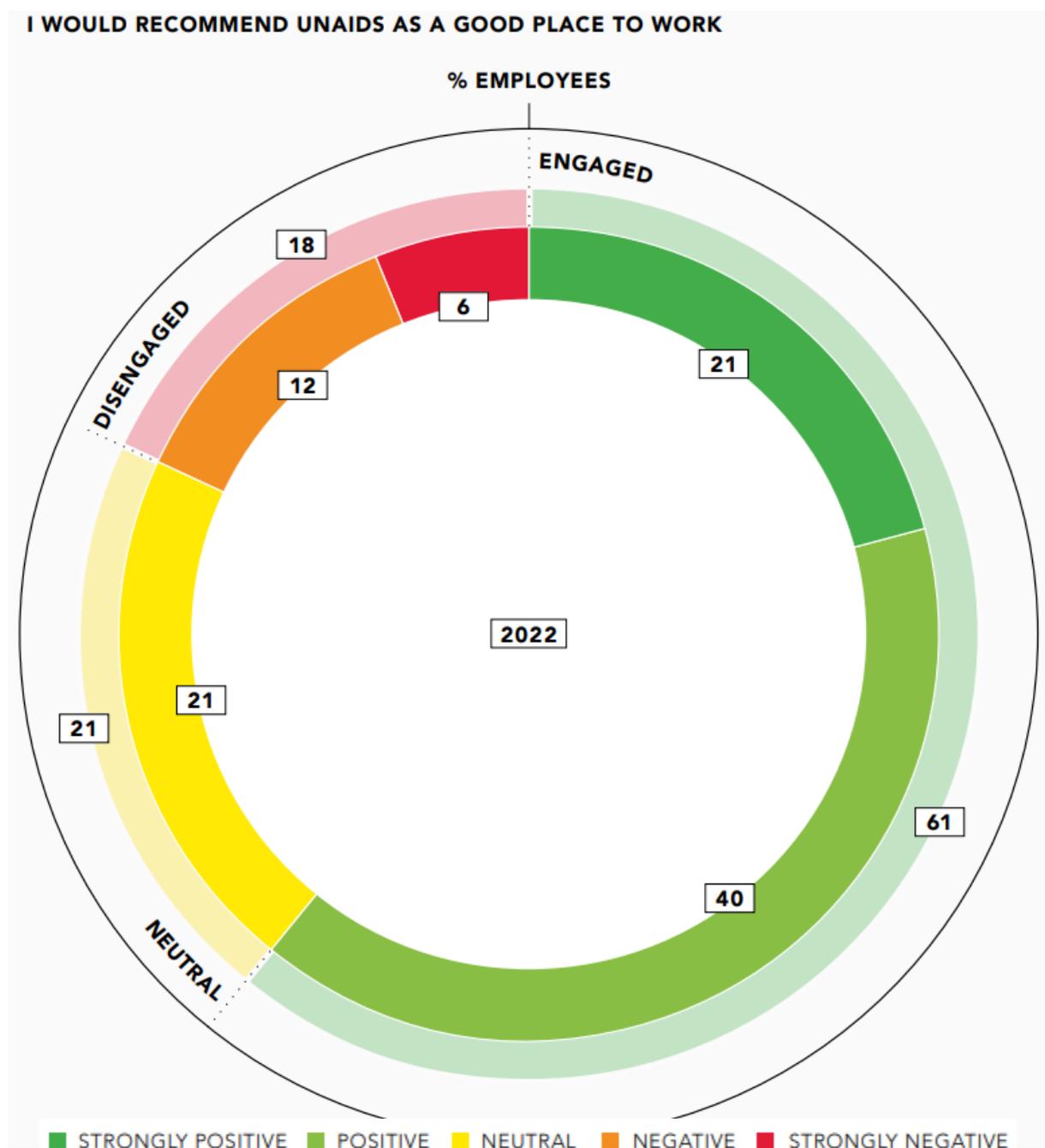
94. La deuxième Enquête mondiale auprès du personnel menée par la direction a été achevée en décembre 2022. Par rapport à l'enquête réalisée en 2020, elle montre une amélioration générale. Les réponses à 25 questions se sont améliorées de 5 % ou plus, 39 sont similaires et 6 ont baissé de 5 % ou plus. Au total, 501 répondants (67 %) ont partagé leurs expériences dans 11 domaines, contre 64 % en 2020.



■ STRONGLY POSITIVE
 ■ POSITIVE
 ■ NEUTRAL
 ■ NEGATIVE
 ■ STRONGLY NEGATIVE
■ 2022 OVERALL POSITIVE

Résumé général par thème de l'enquête mondiale sur le personnel 2022

95. L'engagement, c'est quand le personnel donne le meilleur de lui-même chaque jour. C'est lorsqu'il s'engage à réaliser les objectifs et à incarner les valeurs de l'organisation et lorsqu'il est motivé à l'idée de contribuer à son succès. La question « Est-ce que je recommanderais cette organisation comme un bon lieu de travail? » est utilisée comme mesure indirecte de l'engagement dans le secteur à but non lucratif et a été choisie comme principal indicateur de suivi de l'engagement pour le Secrétariat de l'ONUSIDA. En 2022, 61 % des personnes interrogées recommanderaient l'ONUSIDA comme lieu de travail ou d'engagement, ce qui est nettement inférieur à 2020 (70 %) et à la médiane de l'indice de référence (77 %). Alors que 21 % des personnes interrogées sont neutres, 18 % ne recommanderaient pas l'ONUSIDA comme lieu de travail, soit 8 % de plus qu'en 2020 et 11 % de plus que l'indice de référence. L'enquête a été menée dans le contexte du processus d'alignement, ce qui pourrait expliquer les résultats plus négatifs qu'en 2020.



Indice d'engagement des employés selon l'Enquête mondiale auprès du personnel
2022

96. En particulier, les collègues sont dévoués à la mission de l'organisation et ressentent un fort sentiment d'accomplissement personnel grâce au travail de l'ONUSIDA. Selon l'enquête menée auprès du personnel, plus de 80 % des personnes interrogées font confiance à leur supérieur et sont convaincues que la direction de leur bureau ou de leur équipe contribue à sa réussite. Toutefois, la confiance dans le Cabinet, la gestion du changement et le processus d'alignement est faible, en particulier parmi le personnel le plus touché par les décisions d'alignement.
97. En réponse, le Cabinet a défini trois domaines prioritaires, à savoir le renforcement de la confiance et de la communication ouverte entre le Cabinet et le personnel, l'intensification des efforts pour un environnement de travail plus diversifié et plus inclusif, et la poursuite des efforts pour un ONUSIDA plus sûr et plus transparent.
98. Les résultats de l'Enquête mondiale auprès du personnel ont été communiqués à l'ensemble du personnel au début du mois de février 2023 et ont ensuite fait l'objet de discussions lors de webinaires organisés pour les régions, les branches du Centre mondial et les départements afin d'aider le personnel à comprendre les résultats. À l'issue de ces réunions, l'ensemble du personnel a la possibilité de réfléchir aux priorités et de contribuer aux actions de suivi.
99. Sous la direction de leur directeur respectif, toutes les régions, branches et départements élaborent des plans d'action qui seront mis en œuvre en 2023. Sur la base de l'analyse approfondie des résultats, une ou plusieurs priorités sont en train d'être identifiées et feront l'objet d'initiatives réalisables et mesurables. Au total, neuf plans d'action complets à l'échelle de l'organisation et une réponse du cabinet seront élaborés, et les priorités et les tâches seront consignées sur une plate-forme d'établissement de rapports dédiée, à la disposition du personnel. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de chaque plan seront suivis et les résultats seront évalués au cours du dernier trimestre de 2023.

Environnement de travail respectueux

100. À la suite de la publication, conjointement avec l'OMS, d'une nouvelle politique de l'ONUSIDA sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs, une campagne interne #Respect a été lancée en septembre 2021. Basée sur six scénarios qui ont sensibilisé le public à des exemples de harcèlement, de harcèlement sexuel et de discrimination, cette campagne pluriannuelle vise à faire comprendre ce qui constitue un comportement abusif. Le personnel participe à des conversations virtuelles autour de thèmes afin de décortiquer les définitions, de mieux connaître les mécanismes de soutien et de recours et de se donner les moyens d'agir pour prévenir et combattre les comportements abusifs sur le lieu de travail. Sur la base des recherches menées auprès des utilisateurs, de nouveaux scénarios ont été élaborés et lancés en mars 2023 lors d'une réunion de l'ensemble du personnel. Ils mettent en lumière des exemples de bons comportements et contribuent à renforcer la confiance dans les services d'aide et les canaux de signalement. Accompagnés d'un guide de conversation pour les équipes, ces scénarios servent d'amorce à la conversation.
101. Au fur et à mesure que la campagne pluriannuelle #Respect se poursuivra, elle intégrera la nouvelle politique de prévention et de lutte contre l'inconduite sexuelle (y compris, mais sans s'y limiter, l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et la violence sexuelle) qui a été lancée par l'OMS et l'ONUSIDA en mars 2023.

102. Le cours en ligne sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels par le personnel des Nations unies est obligatoire pour tout le personnel de l'ONUSIDA et comprend un module supplémentaire pour les cadres, destiné à tout le personnel de l'ONUSIDA ayant des responsabilités de supervision. Une version actualisée du cours a été lancée dans l'ensemble des Nations Unies en 2023 et tous les membres du personnel de l'ONUSIDA devront le suivre à nouveau afin de s'assurer que chacun est conscient de son rôle et de ses responsabilités. Tous les consultants devront en outre avoir suivi ce cours en ligne avant l'attribution d'un contrat, afin de garantir une compréhension commune des comportements interdits en matière d'exploitation et d'abus sexuels, ainsi que la connaissance des services d'aide disponibles. En outre, tous les consultants seront également contrôlés par le biais de la base de données UN ClearCheck afin d'empêcher l'embauche et la réembauche de personnes dont la relation de travail avec une organisation du système des Nations unies a pris fin parce qu'il a été établi qu'elles s'étaient rendues coupables de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'abus sexuels.
103. Afin d'améliorer la transparence et la responsabilité, les mises à jour des dossiers d'examen administratif et les actions administratives correctives, y compris les mesures disciplinaires, sont partagées chaque année avec le personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Ces dossiers sont également mis à la disposition du CCP sous forme de documents de salle de conférence.
104. En 2022, 12 demandes d'examen administratif ont été reçues de la part de membres du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA dans le monde. Par rapport aux sept demandes reçues en 2021, cela représente une augmentation considérable du nombre de litiges formels. De plus amples informations, en ce compris une répartition des affaires par niveau et par genre des membres du personnel, sont disponibles dans les documents de séance d'examen de l'aperçu statistique des recours administratifs 2022 (UNAIDS/PCB (52)/CRP5).
105. Le Département de la gestion du personnel a continué à se concentrer sur la prévention des conflits, l'intervention précoce et la résolution informelle en travaillant en étroite collaboration avec le médiateur et d'autres parties prenantes internes, y compris le bureau d'éthique. Ainsi, les questions litigieuses ont souvent été résolues à un stade précoce, avant toute escalade. En outre, les efforts conjugués pour assurer le devoir de protection, ainsi que les améliorations réalisées pour une application plus cohérente de la politique, d'une diligence raisonnable et d'un dialogue constructif continu avec le personnel et les représentants du personnel, se sont poursuivis et ont contribué à la résolution précoce et informelle des conflits.
106. Le Secrétariat a également renforcé la gestion des répercussions pendant la période de référence, mettant davantage l'accent sur l'amélioration de la responsabilisation et de la bonne gouvernance. En 2022, l'ONUSIDA a mené à bien quatre procédures administratives et disciplinaires qui ont abouti à l'imposition de mesures disciplinaires ou d'autres mesures correctives. Des informations plus détaillées sont disponibles dans le document de séance sur les actions administratives correctives, y compris les mesures disciplinaires imposées en 2022 (UNAIDS/PCB (52)/CRP6).

Bien-être, sûreté et sécurité

107. Le devoir de protection est l'obligation morale et légale d'assurer la sécurité d'autrui et le devoir de protection envers le personnel est une priorité pour la direction de l'ONUSIDA. Sur la base des enseignements tirés de la réponse à la pandémie de

COVID19, l'approche organisationnelle du devoir de protection est en cours de rationalisation afin de soutenir la création d'un lieu de travail inclusif, sûr, sain et responsabilisant. Un comité du devoir de protection composé d'un ensemble diversifié de membres du personnel de tous les grades et de toutes les régions, ainsi que de représentants de la direction et de l'USSA, a été mis en place. Il fournira des conseils et supervisera la formulation et la mise en œuvre d'initiatives sur le lieu de travail, y compris la stratégie en matière de santé mentale et le système de gestion de la sécurité. Il constitue un forum permettant de soulever des questions spécifiques concernant la sécurité, la sûreté, la santé et le bien-être au travail.

108. Le Secrétariat de l'ONUSIDA continue de se conformer pleinement au processus de gestion des risques de sécurité de l'ONU, qui constitue la base de la recommandation et de l'approbation des normes minimales de sécurité opérationnelle. Le respect de ces normes est contrôlé au moyen d'un tableau de bord en ligne et est lié à la préparation du plan de travail biennal et du cycle budgétaire. 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 en matière de sécurité, ont permis d'identifier et de traiter les lacunes par rapport à ces normes. La situation en matière de santé et de sécurité au travail dans les bureaux nationaux et régionaux est régulièrement évaluée et des recommandations adaptées sont formulées.
109. L'offre de services de conseil reste cruciale, en particulier pour traiter les facteurs de stress psychosociaux associés à divers aspects, tels que le processus d'alignement organisationnel en cours, les charges de travail importantes, les tensions interpersonnelles et l'équilibre entre les engagements professionnels et la vie privée. L'accès à ces services est essentiel pour soutenir le bien-être et la santé mentale du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA, et leur permettre de naviguer et de faire face aux défis qu'ils peuvent rencontrer. Conscient de l'importance de traiter ces facteurs de stress, le Secrétariat reste déterminé à assurer la disponibilité de services de conseil dans le cadre de son approche globale de la gestion du personnel, en mettant l'accent sur le soutien et le bien-être de son personnel dévoué.
110. Le conseiller du personnel continue de jouer un rôle essentiel dans le support offert aux membres du personnel, les aidant à gérer les incertitudes et l'anxiété. Par le biais d'un contrat avec l'Institut de Rome pour le conseil international, le coaching et la médiation, un groupe de conseillers professionnels basés dans le monde entier, le Secrétariat de l'ONUSIDA continue de garantir l'accès de l'ensemble du personnel à des services psychosociaux dans les 24 heures pour les urgences critiques et dans les 48 heures pour le conseil général, quel que soit le lieu d'affectation.
111. Le conseiller du personnel s'est adressé de manière proactive aux équipes touchées par des incidents critiques, tels que la guerre en Ukraine ou le décès d'un collègue, ainsi qu'aux personnes ayant vécu des événements très stressants comme la perte d'un proche, un vol à main armée ou une maladie mettant leur vie en danger. Des interventions de groupe personnalisées ont été proposées dans les régions pour soutenir le personnel dans le processus d'alignement. Des réunions régulières de gestion des cas ont été organisées avec les principaux homologues (Département de la gestion du personnel, bureau de l'éthique et bureau du médiateur) et avec le personnel médical du service de santé et de bien-être du personnel. Le conseiller du personnel a pour objectif d'apporter un soutien holistique et multiforme au personnel dans le cadre de ces réunions pluridisciplinaires, notamment en facilitant le retour au travail des membres.

112. Alignée sur la stratégie du système des Nations unies en matière de santé mentale et de bien-être sur le lieu de travail et s'appuyant sur les recommandations du Comité de haut niveau sur la gestion du bien-être du personnel sur le lieu de travail, une stratégie de santé mentale commune avec l'OMS est en cours d'élaboration. Le Secrétariat de l'ONUSIDA progresse dans la mise en œuvre des éléments clés qui ont été spécifiquement adaptés à ses effectifs. Le secrétariat continue de sous-traiter un certain nombre de services à l'OMS et les activités mondiales dans certains domaines sont planifiées conjointement.
113. En plus des messages et des webinaires destinés à l'ensemble du personnel, tous les membres du personnel de l'ONUSIDA, et en particulier ceux qui ont des responsabilités de supervision, ont été encouragés à suivre le programme des Nations Unies « Santé mentale et bien-être au travail - diriger et apprendre », qui vise à développer les connaissances et les compétences nécessaires pour soutenir la santé mentale et le bien-être des équipes et créer des lieux de travail sains, respectueux et productifs.
114. Le Secrétariat de l'ONUSIDA reste activement engagé dans le Comité mondial de surveillance de l'assurance maladie du personnel et sollicite les contributions des membres de l'USSA. L'allègement de la charge financière pesant sur les membres du personnel est une question clé pour la direction et l'association du personnel. Un projet pilote visant à mettre en place un mécanisme de paiement direct des services pour couvrir les 80 % remboursables par l'assurance maladie du personnel a été convenu pour 2023, en commençant par Nairobi. Le Secrétariat de l'ONUSIDA attend avec impatience de recevoir des informations sur l'avancement de ce projet pilote visant à élargir l'accès aux soins de santé pour les membres du personnel et, en cas de succès, demande instamment qu'il soit rapidement étendu à tous les lieux d'affectation.
115. Un examen de la qualité, de l'efficacité, de l'efficience et de la viabilité des régimes d'assurance maladie dans les organisations du système des Nations unies est en cours et le Secrétariat attend avec intérêt les conclusions de cet examen, en particulier celles qui concernent l'assurance maladie du personnel. Une enquête visant à recueillir les expériences du personnel affilié à l'assurance maladie du personnel est en cours dans le cadre de l'examen du Corps commun d'inspection.

Application de politiques en faveur d'un environnement de travail favorable

116. L'ONUSIDA a étendu sa propre politique de congé parental, déjà avancée, adoptée en 2018, conformément à un nouveau cadre de congé parental décidé par la Commission de la fonction publique internationale (A/77/30) en juillet 2022 et salué par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution A/RES/77/256 A-B. Depuis le 1er janvier 2023, le Secrétariat offre aux membres du personnel 16 semaines de congé parental (pour tous les parents) et 10 semaines supplémentaires (pour le parent qui accouche). Tout parent d'un enfant de moins de 12 mois a droit à un congé supplémentaire pour l'allaitement, l'alimentation, les soins et la création de liens affectifs.
117. La politique de l'OMS et de l'ONUSIDA sur l'emploi des personnes handicapées a été révisée et, depuis son lancement en janvier 2022, elle facilite l'égalité d'accès à l'emploi, l'avancement et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.
118. Bien que progressiste au moment de son introduction, l'actuelle politique de l'ONUSIDA sur les modalités de travail flexibles lancée en 2013 est en train d'être revue pour s'assurer que lesdites modalités restent viables et inclusives pour l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA.

Conclusion

119. Tout au long de la période couverte par le rapport, le Secrétariat de l'ONUSIDA s'est appuyé sur les progrès réalisés et les a poursuivis pour s'assurer que ses collaborateurs bénéficient de l'appui dont ils ont besoin, qu'ils travaillent dans un environnement favorable et qu'ils puissent s'appuyer sur des politiques propices afin de donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour pour remplir le mandat de l'ONUSIDA. Le suivi de l'impact des efforts de transformation organisationnelle est en cours et des mesures sont mises en place pour soutenir les progrès réalisés. Le programme de changement organisationnel nécessite une approche à long terme pour faciliter une transformation durable en vue d'une organisation sûre, en réseau et fondée sur la connaissance. Le Secrétariat reste déterminé à prendre rapidement des mesures correctives dès qu'il se rend compte qu'il n'a pas atteint ses objectifs dans certains domaines.
120. Avec son approche centrée sur les personnes, la Stratégie axée sur les personnes décrit le cheminement du Secrétariat de l'ONUSIDA pour améliorer les pratiques humaines, la culture organisationnelle et la conception de l'organisation pour soutenir pleinement la mission, la vision et les objectifs globaux de l'ONUSIDA.

Point de décision proposé

121. **Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :** *prendre note* de la mise à jour des questions relatives à la gestion stratégique des ressources humaines.

[Fin du document]