

POINT SUR LES QUESTIONS DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Documents supplémentaires pour ce point : Le personnel de l'ONUSIDA en 2023 (UNAIDS/PCB (54)/CRP4) ; Aperçu statistique de l'examen des mesures administratives pour l'année 2023 (UNAIDS/PCB (54)/CRP5) ; Mesures administratives correctives, y compris disciplinaires, prises en 2023 (UNAIDS/PCB (54)/CRP6)

Actions requises lors de cette réunion – Le Conseil de coordination du Programme est invité à :

96. *Prendre note* du point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines

Conséquences financières de la mise en œuvre des décisions : aucune

Table des matières

Résumé analytique	4
Introduction	4
Informations générales et contexte	5
Le personnel de l'ONUSIDA	6
Aspects opérationnels.....	6
Données sur les effectifs	8
Mise en œuvre de la Stratégie axée sur les personnes de l'ONUSIDA	10
Investissement dans l'apprentissage, le perfectionnement et l'évolution	11
Renforcer l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et la lutte contre le racisme	16
Utilisation de nouvelles méthodes de travail.....	17
Imposition d'un comportement respectueux et d'une politique de tolérance zéro	20
Soutien au bien-être et à l'implication du personnel	21
Conclusion	24
Décisions proposées	25
Annexe : Mise en œuvre de la stratégie axée sur les personnes 2023-2026	26

Résumé analytique

1. L'atout le plus précieux de l'ONUSIDA est son personnel. L'organisation s'attache à transformer sa culture, à se moderniser et à s'imposer un devoir de vigilance pour faire en sorte que son personnel puisse aider du mieux possible les pays et les populations à atteindre les objectifs de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2021-2026, en vue de mettre fin à l'épidémie de sida en tant que menace pour la santé publique d'ici 2030.
2. En 2023, l'ONUSIDA a achevé son processus d'alignement. Ce processus a permis d'harmoniser l'action de l'organisation avec les objectifs de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2021-2026, d'exploiter et d'optimiser les avantages comparatifs du Secrétariat en matière de coordination et de partage des connaissances pour obtenir des résultats, et de réaliser des économies nécessaires sur les coûts. Durant cette période de transition, l'ONUSIDA a investi des ressources pour aider le personnel à tirer parti de la nouvelle structure organisationnelle, préserver le savoir institutionnel et consolider les procédures de recrutement.
3. Les économies réalisées grâce au processus d'alignement et à d'autres gains d'efficacité sont de l'ordre de 20 millions de dollars. Malgré cela, les déficits de financement de l'ONUSIDA continuent de menacer la capacité de l'organisation à exploiter son avantage comparatif pour accompagner pleinement la Stratégie mondiale de lutte contre le sida.
4. La première année de mise en œuvre de la Stratégie axée sur les personnes 2023-2026 s'est achevée. Cette stratégie, qui complète le processus d'alignement, vise à accompagner le personnel dans ses nouvelles fonctions et dans l'utilisation de nouvelles méthodes de travail. Elle met en avant les principes directeurs suivants pour le Secrétariat : 1) investissement dans l'apprentissage, le perfectionnement et l'évolution ; 2) renforcement de l'égalité des genres, de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de la lutte contre le racisme ; 3) utilisation de nouvelles méthodes de travail ; 4) imposition d'un comportement respectueux et d'une politique de tolérance zéro ; 5) soutien au bien-être et à l'implication du personnel. Les informations communiquées dans le présent document sont en phase avec ces priorités. En annexe figure un tableau qui synthétise l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie.
5. L'exercice biennal à venir sera crucial pour la mise en œuvre du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités et de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Pour que le personnel puisse donner le meilleur de lui-même durant cette période critique, l'ONUSIDA a déployé des efforts supplémentaires pour établir des priorités dans le travail à réaliser, mettre en place des méthodes de travail novatrices et collaboratives, simplifier les processus, fournir aux équipes les ressources et le soutien dont elles ont besoin, et garantir le bien-être de l'ensemble des collaborateurs.

Introduction

6. Ce rapport fait le point sur les activités de gestion des ressources humaines menées par le Secrétariat de l'ONUSIDA au cours de la période considérée, c'est-à-dire d'avril 2023 à mars 2024. Ainsi que l'a demandé le Conseil de coordination du Programme (CCP) lors de sa 30^e réunion en juin 2012, ce rapport est présenté chaque année au Conseil. Conformément à la demande émise par le CCP lors de sa 50^e réunion en juin 2022, des statistiques concernant les ressources humaines sont intégrées à ce rapport.

Informations générales et contexte

7. Transformer la culture, moderniser l'organisation et imposer un devoir de vigilance permet à l'ONUSIDA d'incarner ses valeurs les plus fortes, en rapprochant ses équipes des populations auxquelles s'adresse le Programme et en veillant à ce que son personnel dispose des moyens nécessaires pour faire face au contexte le plus difficile jamais connu depuis le début de la riposte mondiale au VIH il y a 40 ans.
8. Le processus d'alignement de l'ONUSIDA a atteint son apogée en 2023. Le modèle des bureaux multipays a été étendu, des postes nationaux ont été créés et la structure des équipes de pays a été harmonisée. Afin de rapprocher le personnel des populations concernées, des équipes ont été transférées du siège de Genève à Johannesburg, Bangkok et Nairobi. D'autres équipes ont également été transférées de Genève à Bonn. Le bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a été fermé et la supervision des bureaux de pays a été confiée aux bureaux régionaux des régions Afrique occidentale et centrale et Afrique orientale et australe. Par ailleurs, un nouveau modèle faisant intervenir des conseillers VIH affectés dans les bureaux des coordonnateurs résidents a été expérimenté dans cinq pays.
9. De nouvelles équipes, p. ex. Influence et partenariats, et de nouvelles communautés de pratique ont été créées et harmonisées conformément à la Stratégie mondiale de lutte contre le sida pour faire en sorte que l'ONUSIDA soit en mesure de produire des résultats. Le processus d'alignement et d'autres gains d'efficacité ont permis de réaliser environ 20 millions de dollars d'économies.
10. L'année 2023 a également été la première année de mise en œuvre de la Stratégie axée sur les personnes de l'ONUSIDA – une stratégie qui vient compléter la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et le processus d'alignement. Les informations communiquées dans le présent document sont en phase avec la Stratégie. En appliquant une approche centrée sur les personnes et en s'orientant vers une culture axée sur des valeurs et la collaboration, la Stratégie axée sur les personnes définit les actions prioritaires à mener jusqu'en 2026 pour faire en sorte que l'ONUSIDA transforme sa culture organisationnelle, se modernise et remplisse son devoir de vigilance envers le personnel.
11. Les déficits de financement continuent de menacer la capacité de l'organisation à coordonner son action avec efficacité et à exploiter pleinement son avantage comparatif pour accompagner la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Grâce aux efforts déployés pour mobiliser des ressources et aux économies réalisées du fait du réalignement, l'ONUSIDA a redéfini ses priorités de manière à pouvoir opérer avec un budget annuel de 160 millions de dollars américains – un montant fortement réduit par rapport au financement approuvé – et a continué à rechercher des gains d'efficacité tout en soutenant son personnel dans cette période difficile.
12. Ces difficultés sont accentuées par les problèmes mondiaux auxquels se heurte la riposte au VIH. La réévaluation des modèles de santé et de protection sociale dans le monde au lendemain de la pandémie de COVID-19, le ralentissement de l'économie, la multiplication des crises humanitaires et sécuritaires, et l'impact grandissant du changement climatique sont autant d'éléments qui réduisent l'attention portée à la riposte au VIH. Dans le même temps, de nouveaux obstacles viennent entraver les efforts de prévention, de dépistage et de traitement du VIH pour les personnes vivant avec le virus ou affectées par l'épidémie. Les problèmes en rapport avec les droits humains – stigmatisation et discrimination, criminalisation des populations marginalisées qui empêche celles-ci d'accéder aux services de santé – continuent de nuire à l'efficacité des actions menées contre le VIH. Dans plusieurs pays, un rejet des normes relatives aux

droits humains et des engagements pris en la matière ne font que compliquer encore davantage la tâche de l'ONUSIDA.

13. C'est dans ce contexte de mutation que ce point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines et les documents de séance qui l'accompagnent sont présentés au CCP. Des données relatives aux effectifs pour 2023 ainsi qu'un compte rendu annuel de l'administration de la justice et des mesures disciplinaires et correctives sont présentés au Conseil dans des documents de séance.

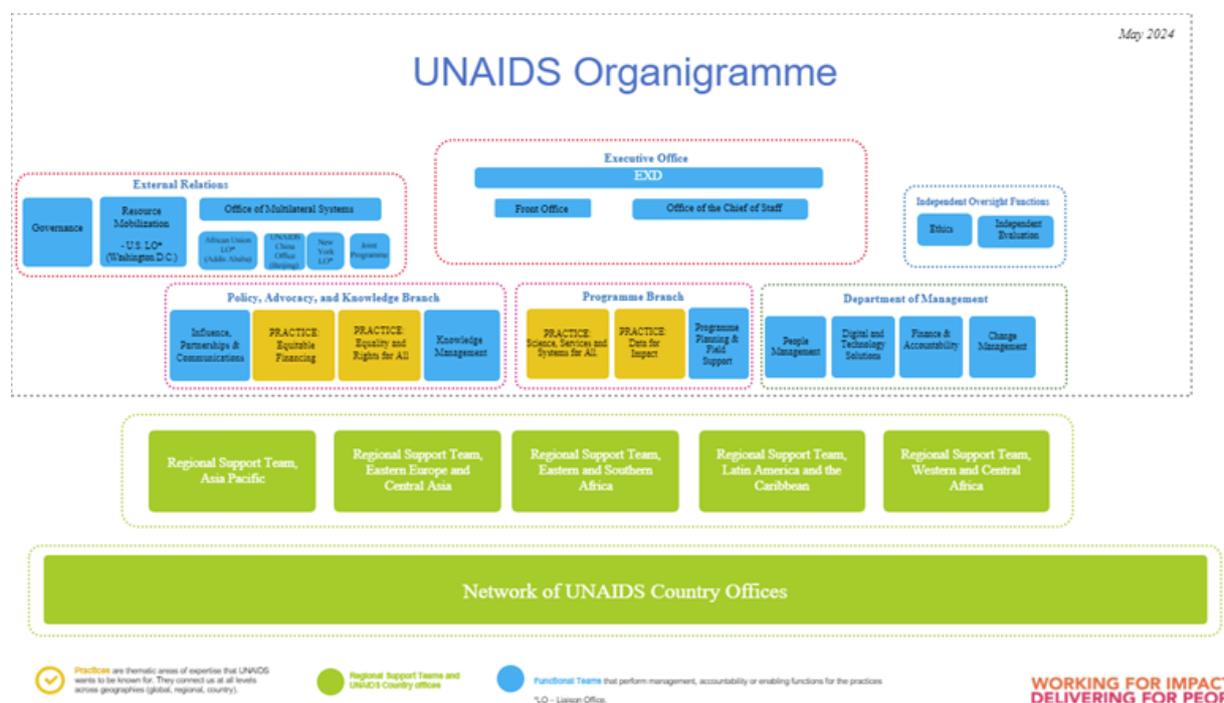
Le personnel de l'ONUSIDA

14. Les ressources humaines sont l'atout le plus précieux du Secrétariat de l'ONUSIDA et du Programme commun. La capacité du Programme à remplir sa mission dépend directement du niveau de compétence et du degré d'engagement de son personnel. Sans un personnel hautement qualifié et très motivé, le Secrétariat ne pourrait pas résoudre les problèmes sans cesse nouveaux posés par la pandémie de sida.
15. Le processus d'alignement et les transferts de personnel ont constitué une transition majeure pour les effectifs de l'ONUSIDA. Tous ces changements visent à répondre aux besoins des partenaires de la riposte au VIH et à faire de l'ONUSIDA une organisation diversifiée et inclusive, armée pour mener à bien sa mission.

Aspects opérationnels

16. Lancé en 2021, le processus d'alignement s'est achevé en 2023 avec la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle. Le processus d'alignement de l'ONUSIDA poursuivait cinq objectifs principaux visant à faire en sorte que le Programme commun soit :
 - En phase avec la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2021-2026 et en mesure d'avoir une action à l'impact maximal ;
 - Financièrement viable et plus efficace au regard des coûts ;
 - Diversifié et inclusif, et donc légitime et crédible ;
 - Axé sur le savoir et en mesure d'optimiser son expertise et les compétences de son personnel dans le monde entier ;
 - Aligné sur la réforme des Nations Unies, principalement dans le cadre de son travail sur la préparation aux pandémies.

Figure 1. Organigramme de l'ONUSIDA



Source : BRH de l'ONUSIDA, mai 2024

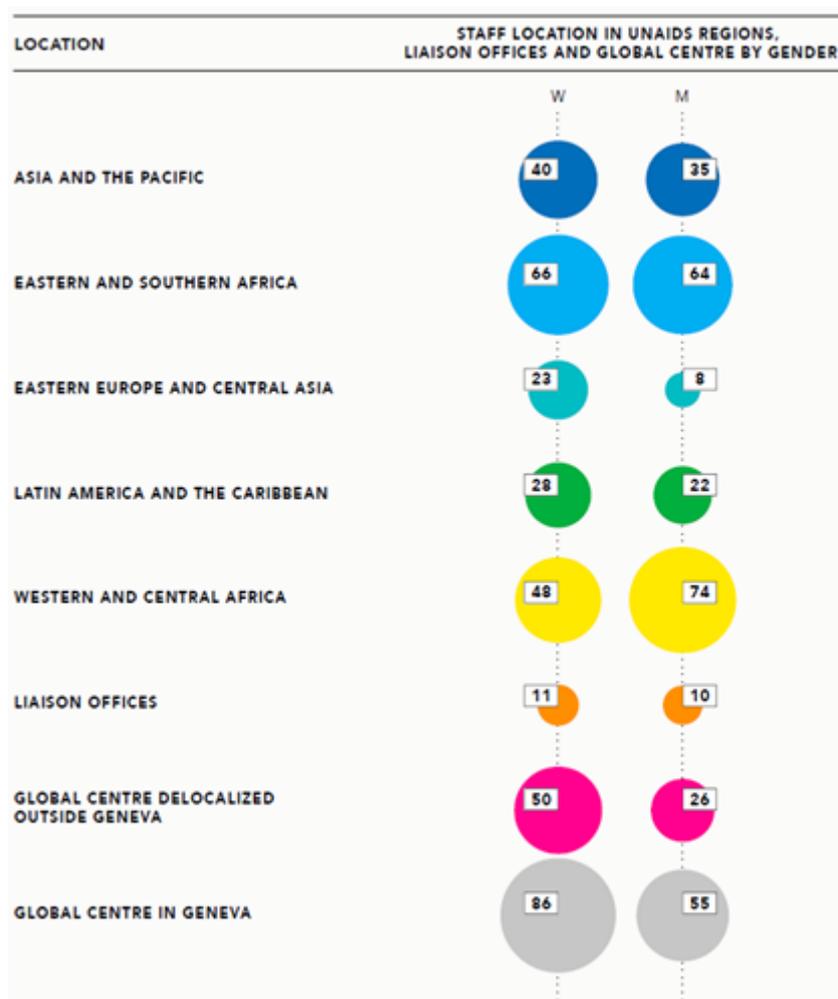
17. En 2023, l'ONUSIDA a facilité la transition vers de nouvelles fonctions et le transfert vers de nouveaux sites de son personnel dans le cadre d'une initiative de décentralisation des activités. L'ONUSIDA a également accéléré le recrutement de nouveaux employés pour pourvoir les postes vacants et s'est efforcé de ne pas désorganiser les activités en cours et la collaboration sur le terrain. Ces mesures ont été prises tout en cherchant à accroître les capacités de l'ONUSIDA en matière d'impact des programmes, de soutien interrégional et d'économies de fonctionnement.
18. Comme prévu, les rotations de personnel ont été plus importantes que d'habitude pendant cette période de transition. Au cours de la période considérée, 83 membres du personnel – des femmes pour 48 % et des hommes pour 52 % – ont quitté l'ONUSIDA. Les principaux motifs de départ étaient les suivants : départ en retraite, résiliation d'engagement par accord mutuel, démission, fin de contrat à durée déterminée et mutation dans une autre institution. De nouvelles initiatives fortes ont été mises au point pour entretenir la mémoire institutionnelle et favoriser l'apprentissage pendant cette période de transition.
19. Pour mettre en place la nouvelle structure organisationnelle et limiter l'effet des départs de membres du personnel, l'ONUSIDA a consolidé ses procédures de recrutement et défini des priorités dans ce domaine. L'organisation a notamment simplifié les aspects administratifs, investi dans des moyens de recrutement, donné des directives plus précises applicables dès le lancement d'un nouveau processus de sélection visant à recruter des cadres, et obtenu un appui administratif supplémentaire du Centre mondial de conférences et de formation de l'Organisation mondiale de la santé. Si les processus d'évaluation ont conservé la même rigueur pour s'assurer de sélectionner les meilleurs candidats, ils ont été étoffés pour faire face aux risques liés à une mauvaise utilisation des réseaux sociaux.

20. En 2023, le nombre de processus de sélection menés à terme pour pourvoir des postes vacants annoncés publiquement a presque triplé par rapport à l'année précédente (114 en 2023 contre 40 en 2022). Or, le service des ressources humaines a connu d'importantes rotations de personnel, avec le départ de personnes expérimentées et remplacées par de nouvelles recrues qu'il a fallu former. Par ailleurs, la présélection des candidats (généralement effectuée en concertation avec l'ensemble du jury de sélection et non avec la seule personne responsable du recrutement pour des raisons de transparence) a été identifiée comme le principal goulet d'étranglement. Pour cette raison, le temps nécessaire pour mener un recrutement à son terme a malheureusement augmenté. En 2024, l'organisation devra s'attacher à réduire la durée du processus de recrutement et plus particulièrement de la phase de présélection des candidats.
21. En 2023, 114 personnes, dont 60 % de femmes et 40 % d'hommes, ont été recrutées par l'ONUSIDA. Parmi ces nouveaux membres du personnel, 38 % étaient des professionnels recrutés à l'échelle internationale, 32 % étaient des administrateurs recrutés à l'échelle nationale et 30 % étaient des agents des services généraux. Ces chiffres incluent neuf postes de direction (grade P5 et plus) pourvus par recrutement (six femmes et trois hommes) et quatre postes de directeurs de pays (Algérie, Bélarus, Niger et Tadjikistan), qui ont été attribués à deux femmes et deux hommes.
22. En décembre 2023, près de 30 DPO recrutés à l'international avaient terminé leur période d'affectation. Les mesures prises pour faciliter une transition en douceur, préserver le savoir institutionnel et assurer la continuité des activités sont décrites dans la section suivante de ce rapport. En mars 2024, l'ONUSIDA comptait 64 directeurs de pays (DPO) opérant sur près de 90 pays dans le cadre d'accords multinationaux. Quarante-deux DPO ont été recrutés à l'international et 29 sont des femmes.
23. L'ONUSIDA a augmenté son vivier de candidats disponibles pour le poste de DPO. Au cours du premier trimestre 2023, 18 candidats ont été sélectionnés parmi 157 à l'issue de deux jours d'évaluation. Tous les candidats qui ont réussi le processus d'évaluation, notamment ceux chez qui on a repéré des besoins de perfectionnement, sont accompagnés avec un plan de développement personnalisé et sont invités à participer au programme de coaching des cadres. L'affectation de 26 DPO est en cours et durera jusqu'en 2024.
24. Dans le cadre du processus d'alignement, le service de gestion des ressources humaines a lui-même connu des changements importants. Les deux plus grandes équipes du service – Opérations RH et Performances et perfectionnement du personnel – ont été transférées dans le nouveau pôle de Bonn en Allemagne.
25. Le poste de directeur des ressources humaines est resté vacant pendant toute l'année 2023, l'intérim étant assuré durant cette période par le directeur de la gestion de l'ONUSIDA. Suite à un premier processus de sélection, une nouvelle recherche de candidats a été effectuée par un cabinet spécialisé dans le but de diversifier encore davantage le vivier existant. En 2024, l'ONUSIDA a nommé Stéphane Grieb au poste de directeur des ressources humaines. Celui-ci prendra ses fonctions le 1^{er} juin 2024.

Données sur les effectifs

26. Comme l'a demandé le CCP lors de sa 50^e réunion, des statistiques sur les effectifs de l'ONUSIDA sont incluses dans ce rapport. Des données supplémentaires sont disponibles dans le document de séance intitulé « Le personnel de l'ONUSIDA en 2023 » (UNAIDS/PCB (54)/CRP4).

Figure 2. Composition des effectifs

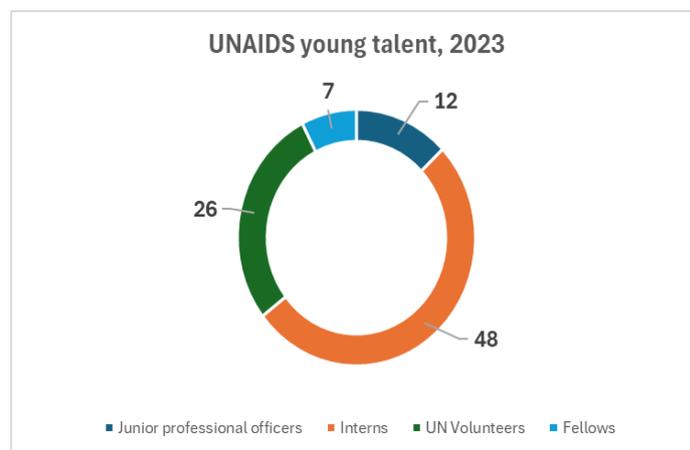


Source : BRH de l'ONUSIDA, avril 2024

27. Après plusieurs années de baisse suite au pic d'environ 900 employés atteint en 2011, le nombre d'employés du Secrétariat s'est stabilisé à 646 en décembre 2023. Ces employés sont originaires de 120 pays. La répartition selon l'origine géographique est la suivante : Afrique, 47 % soit près de la moitié ; Europe occidentale et Amérique du Nord, 20 % ; Asie et Pacifique, 18 % ; Amérique latine et Caraïbes, 10 % ; Europe orientale et Asie centrale, 6 %.
28. Avec l'achèvement du processus d'alignement, des membres du personnel ont été transférés du siège situé à Genève vers des pôles situés à Bonn, Johannesburg, Nairobi et Bangkok. Beaucoup d'entre eux ont été rattachés à des unités régionales et nationales. À la fin de l'année 2023, 78 % des effectifs travaillaient dans des bureaux régionaux, de pays ou de liaison, tandis que 22 % assuraient des fonctions au siège à Genève. L'ONUSIDA a tenu la promesse faite en 2012 de limiter à 30 % maximum la part des effectifs affectés au siège et à 70 % minimum la part des effectifs affectés dans les bureaux régionaux, de pays et de liaison.

29. Près de la moitié du personnel de l'ONUSIDA (47 %) appartient à la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international, 21 % à celle des administrateurs recrutés sur le plan national et 32 % à celle des agents des services généraux.
30. L'ONUSIDA compte 352 femmes et 294 hommes parmi ses effectifs. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans chaque catégorie de personnel. On notera en particulier que 48 % des DPO sont des femmes, soit une quasi-parité. De plus, la part des femmes nommées à ces postes a fortement augmenté depuis 2013, date à laquelle elle n'était que de 27 %. Les postes hors classe de directeur exécutif et de directeur exécutif adjoint sont tous occupés par des femmes. Dans le cadre de son Plan d'action genre, l'ONUSIDA reste déterminé à déceler les obstacles professionnels liés au genre, en gardant à l'esprit que l'identité de genre est un continuum qui dépasse les notions binaires de masculin et de féminin.
31. La grande majorité du personnel de l'ONUSIDA (83 %) a entre 35 et 59 ans. Dans le cadre du processus d'alignement, un programme de résiliation d'engagement par accord mutuel a été proposé aux membres du personnel éligibles ayant plus de 55 ans. À la fin de l'année 2023, 72 employés du Secrétariat de l'ONUSIDA étaient âgés de 60 ans et plus (11 %), tandis que 35 employés avaient moins de 35 ans (5 %). Même si cette proportion a augmenté par rapport aux 3 % de 2022, la diversité des âges reste un point à améliorer. En 2023, l'âge moyen des nouveaux employés recrutés au grade P2 était de 28 ans.
32. Les efforts déployés pour recruter davantage de jeunes au sein de l'organisation se poursuivent, notamment avec des investissements accrus dans le programme de stages, l'instauration de postes de grade inférieur avec recrutement à l'international, la poursuite des partenariats avec des donateurs dans le cadre du programme « Jeunes administrateurs de programme », et la mise en place d'un nouveau programme de bourses pour des jeunes en 2024. En 2023, 12 jeunes administrateurs de programme ont contribué à la mission de l'ONUSIDA et 48 stagiaires ont travaillé dans différents bureaux de l'organisation.

Figure 3. Les jeunes talents de l'ONUSIDA en 2023



Mise en œuvre de la Stratégie axée sur les personnes de l'ONUSIDA

33. La Stratégie axée sur les personnes 2023-2026 de l'ONUSIDA, qui a été présentée en juin 2023 lors de la 52^e réunion du CCP, assoit les activités internes du Secrétariat de l'ONUSIDA et repose sur cinq principes directeurs :
- Investissement dans l'apprentissage, le perfectionnement et l'évolution ;
 - Renforcement de l'égalité des genres, de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de la lutte contre le racisme ;
 - Utilisation de nouvelles méthodes de travail ;
 - Imposition d'un comportement respectueux et d'une politique de tolérance zéro ;
 - Soutien au bien-être et à l'implication du personnel.
34. Pour chaque principe, des activités et des initiatives particulières sont présentées et l'état d'avancement par rapport à des indicateurs clés de performance est indiqué. Un tableau

récapitulatif de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie axée sur les personnes figure dans une annexe au présent rapport.

Investissement dans l'apprentissage, le perfectionnement et l'évolution

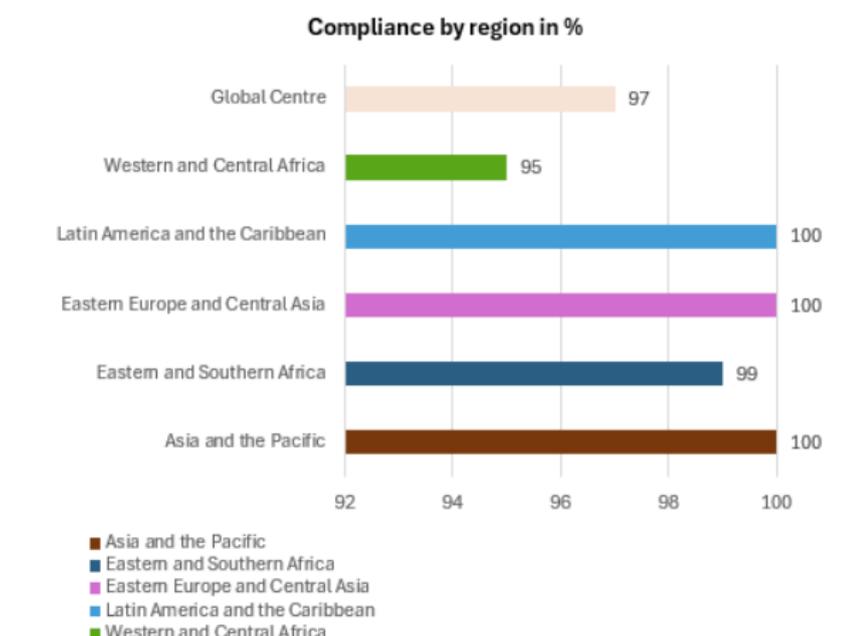
35. Les investissements réalisés dans l'apprentissage, le perfectionnement et l'évolution permettent au Secrétariat de repérer et de développer des talents, de créer un environnement de travail qui favorise l'innovation et la collaboration, et de donner aux membres du personnel les moyens de s'épanouir tout en donnant le meilleur d'eux-mêmes pour le bénéfice des personnes auxquelles ils s'adressent. En 2023, l'ONUSIDA s'est concentré sur trois domaines principaux :
- Préparer le personnel de l'ONUSIDA à gérer les changements dans l'environnement opérationnel de l'organisation grâce à des possibilités de formation et de perfectionnement ;
 - Renforcer la culture de gestion des performances par la diffusion d'une nouvelle politique en la matière, une reconnaissance des contributions exceptionnelles et un soutien accru pour gérer la sous-performance ;
 - Constituer une réserve de dirigeants solide et inclusive.

Apprentissage et perfectionnement

36. La culture d'apprentissage de l'ONUSIDA met l'accent sur le renforcement des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qui favorisent la collaboration, l'intégrité, la détermination, la transparence et la responsabilité. Inculquer chez les dirigeants et le personnel un état d'esprit bienveillant et porté sur l'amélioration renforce la capacité de l'organisation à obtenir des résultats qui vont accélérer la riposte au VIH. L'ONUSIDA propose un soutien complet à son personnel de tous niveaux, en mettant à sa disposition un choix de ressources que chacun peut étudier à son rythme.
37. Le programme « SkillAdvance » a été lancé en mars 2023 pour promouvoir un partage élargi du savoir institutionnel. Élaboré par des membres du personnel de l'ONUSIDA pour le personnel de l'ONUSIDA, le programme permet un apprentissage en ligne autonome au moyen de micro-séances de formation portant sur les priorités stratégiques du programme, les meilleures pratiques et les fonctions de l'ONUSIDA. En 2023, 40 formations, composées de centaines de micro-séances proposées en anglais, en français et en espagnol, ont été mises à la disposition du personnel. Les formations accessibles dans la bibliothèque « SkillAdvance » ont été suivies par un total de 607 personnes (ce chiffre n'intègre pas le cours sur l'éthique à l'ONUSIDA, qui est obligatoire).
38. La plateforme de gestion des performances et de l'apprentissage (PALM) de l'ONUSIDA continue de proposer des ressources d'autoformation préparées par des prestataires réputés sur un large éventail de sujets. Elles traitent notamment des compétences indispensables aux cadres, des bases de la communication, de la gestion du stress, des questions de diversité et d'inclusion, de la gestion des performances et des compétences de direction. Chaque membre du personnel continue également d'apprendre de nouvelles langues ou d'améliorer ses compétences linguistiques dans le cadre de son plan individuel de formation. Des licences pour utiliser les logiciels d'apprentissage Rosetta Stone ont été distribuées à cette fin à 103 membres du personnel.
39. Les formations obligatoires restent essentielles pour faire acquérir au personnel de l'ONUSIDA les connaissances et les compétences nécessaires pour respecter les normes éthiques les plus strictes et garantir ainsi son intégrité et son professionnalisme.

Conformément à la politique de l'OMS sur la prévention de l'inconduite sexuelle adoptée en mars 2023, l'ONUSIDA a mené une action ciblée pour faire en sorte que la totalité du personnel suive les cinq formations obligatoires sur les abus, l'exploitation sexuelle et l'éthique. Le taux de suivi a augmenté pour atteindre 98 % au 31 janvier 2024. Cette initiative souligne l'engagement de l'ONUSIDA à promouvoir une culture de la responsabilité et de l'intégrité dans l'ensemble de son personnel, y compris chez les consultants, les volontaires des Nations Unies, les bénéficiaires d'une bourse et les stagiaires.

Figure 4. Taux de suivi des formations obligatoires par région



Source : Performances et perfectionnement du personnel de l'ONUSIDA, avril 2024

Performances

40. L'ONUSIDA évalue les performances à l'aide d'un processus rigoureux. Les interventions de développement et de gestion des performances sont des moteurs tactiques et positifs de l'implication du personnel qui aident à faire en sorte que chacun se sente valorisé et concerné, contribue pleinement à la mission de l'ONUSIDA et puisse réaliser son potentiel. Le Secrétariat a atteint un taux de réalisation de 87 % pour le cycle de gestion des performances 2022/2023 et plus de 99 % des membres du personnel ont atteint leurs objectifs. Au moins 81 % des effectifs se sont fixé un objectif d'apprentissage axé sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. Au cours du cycle de gestion des performances 2023/2024, 90 % des membres du personnel ont fixé leurs objectifs de travail et d'apprentissage.
41. Pour renforcer encore davantage sa culture de gestion des performances, l'ONUSIDA a récemment révisé sa politique en la matière et a intégré certaines de ces modifications dans le cycle de gestion des performances 2023/2024. Les principaux changements sont les suivants : une échelle de notation plus nuancée avec le passage à un barème à quatre points contre deux points auparavant ; la clarification des objectifs fondés sur des résultats ; relier apprentissage et perfectionnement sur le tas ; reconnaissance des performances exceptionnelles ; élargissement du champ d'interventions ciblées pour gérer la sous-performance.

42. Dans le cadre de sa transformation organisationnelle, l'ONUSIDA encourage également une culture de l'excellence et de reconnaissance de l'engagement en faveur de la riposte au VIH. Lancé en 2023, le nouveau programme « Récompenses et reconnaissance » a pour but de saluer les contributions du personnel et son engagement dans la riposte au VIH, et offre une plateforme pour reconnaître les performances exceptionnelles. Les prix décernés à des équipes récompensent des réalisations exceptionnelles dans la mobilisation de partenariats ou l'exécution de programmes qui s'attaquent aux inégalités. Les prix décernés à des individus récompensent les années de service. Au total, 290 membres du personnel ont été distingués cette année pour leurs 10 à 25 années de service. Ils ont été honorés dans une vidéo diffusée à l'occasion d'une rencontre publique.

Figure 5. Données sur la reconnaissance des années de service



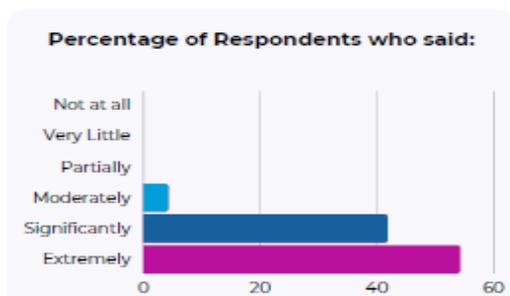
Source : Performances et perfectionnement du personnel de l'ONUSIDA, avril 2024

Perfectionnement des cadres

43. Les investissements dans le perfectionnement des cadres au Secrétariat de l'ONUSIDA sont en phase avec les priorités de l'organisation – création de partenariats, influence et gestion des connaissances axée sur les compétences collaboratives. Des plateformes novatrices pour partager des connaissances, un renforcement des capacités grâce à des programmes d'apprentissage mixte et des mécanismes de retour d'information renforcés par un coaching des cadres ont favorisé le développement et l'essor d'un leadership inclusif en 2023.
44. Le Secrétariat continue de mettre en œuvre et d'étoffer des programmes destinés aux DPO afin de perfectionner leurs compétences fonctionnelles, de renforcer les compétences pour un leadership diversifié et collaboratif, et de favoriser une compréhension commune du rôle et de l'importance de l'ONUSIDA dans les systèmes de programmation des Nations Unies dans les pays. La première promotion du programme d'apprentissage mixte « Leading for Transformational Change » destiné aux cadres de l'ONUSIDA – un programme élaboré en collaboration avec l'École des cadres des Nations Unies – a terminé sa formation à l'été 2023. Cette promotion comptait 26 participants et le taux d'achèvement a été de 80 %. À l'automne 2023, une deuxième promotion de 57 cadres a débuté le programme. Celui-ci a été recommandé par tous les participants.

Figure 6. Résultats de l'enquête sur le programme « Leading for Transformational Change » destiné aux cadres de l'ONUSIDA

How satisfied are you with the overall quality of the programme?



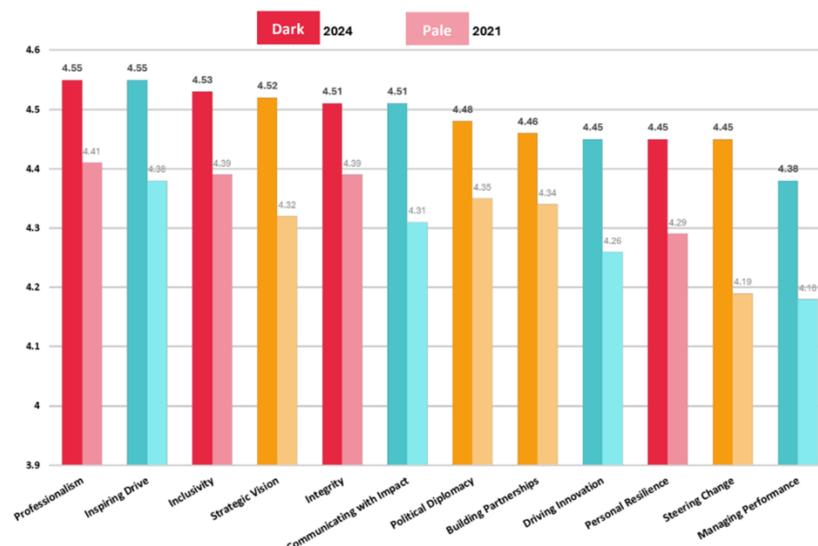
“ This was a novel, extremely useful and rich programme. I think this programme responded precisely to many chronic questions of us. It is essential for all UCDS. I, however, highly recommend this course for anybody who is in transformation leadership position.

“ The platform and the learning proposal and methodology is excellent.

Source : Performances et perfectionnement du personnel de l'ONUSIDA, avril 2024

45. En octobre 2023, l'ONUSIDA a lancé le réseau d'échange de connaissances et le vivier de talents pour les directeurs de pays de l'ONUSIDA (UCDNet). Mis au point de manière collaborative, UCDnet est un forum électronique de communication et de soutien à ce corps de cadres. Il offre un espace pour établir des contacts formels et informels et partager des connaissances. UCDnet est calqué sur le système des coordonnateurs résidents et regroupe l'ensemble des DPO en service (recrutés sur le plan international ou national) ainsi que l'ensemble des candidats passés avec succès par le centre d'évaluation des DPO. En prévision d'un fort renouvellement prévu des DPO en 2024, UCDNet constitue une plateforme essentielle pour planifier la transition, préserver le savoir institutionnel et accompagner les nouveaux dirigeants.
46. Afin d'autonomiser les cadres en renforçant leurs compétences professionnelles dans des domaines stratégiques prioritaires, l'ONUSIDA a lancé la deuxième édition de l'évaluation à 360 degrés de l'encadrement en 2023. Cent dix membres du personnel de l'ONUSIDA y ont participé. Par rapport aux résultats de la première édition, des améliorations notables ont été constatées pour la plupart des compétences. Les trois domaines dans lesquels le personnel a été le mieux noté sont l'inclusivité, le professionnalisme et le pilotage du changement. Pour toutes les compétences, la note moyenne obtenue a augmenté entre 2021 et 2023.
47. Un indice du bien-être au travail basé sur 20 questions a été mis au point pour évaluer la capacité de l'encadrement à préserver le bien-être du personnel et la sécurité mentale des équipes. Avec une note moyenne de 4,45 sur 5, on peut considérer que la situation est globalement satisfaisante. En ce qui concerne les points à perfectionner collectivement, la compétence qui a le plus de marge d'amélioration est la gestion des performances, avec une note moyenne de 4,38 (contre 4,18 en 2021).
48. Les commentaires générés dans le cadre de l'enquête sont complétés par un programme de coaching des cadres afin de répondre aux besoins de formation des participants. Des interventions plus fortes sont prévues en 2024 pour renforcer la culture de la performance.

Figure 7. Notes moyennes par compétence issues de l'évaluation à 360 degrés (octobre 2023)

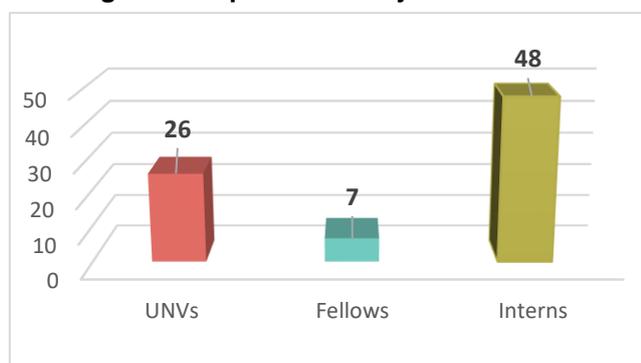


Source : Performances et perfectionnement du personnel de l'ONUSIDA, avril 2024

49. Lancé en 2024, le programme de coaching personnalisé de l'ONUSIDA permet aux nouveaux responsables de gérer les performances de leurs équipes et de coacher le personnel sur un plan d'amélioration des performances. Axé sur un soutien individualisé, le programme a permis à chaque responsable de bénéficier de quatre heures de coaching personnalisé. Les membres du personnel ont également reçu les conseils personnalisés d'un coach professionnel externe sur les plans d'amélioration, et en particulier sur l'importance d'établir des relations et de résoudre les problèmes en collaboration avec leurs responsables.

50. L'ONUSIDA reste déterminé à faire émerger une nouvelle génération de leaders dans la riposte au VIH. En 2023, des programmes de bourses parrainés par l'Allemagne, l'Italie et la Belgique ont permis à des bureaux de pays d'accueillir quatre bénéficiaires de ces programmes. En février 2024, l'équipe « Performances et perfectionnement du personnel » a lancé le premier d'une série de « webinaires OpenDoors » visant à attirer des étudiants LGBTQ+ et à les inciter à participer au programme de stages de l'ONUSIDA. Avec 48 participants issus du monde entier, le webinaire a permis d'établir un premier canal de communication dans le but de faciliter des engagements futurs et de créer des possibilités de stages à l'ONUSIDA.

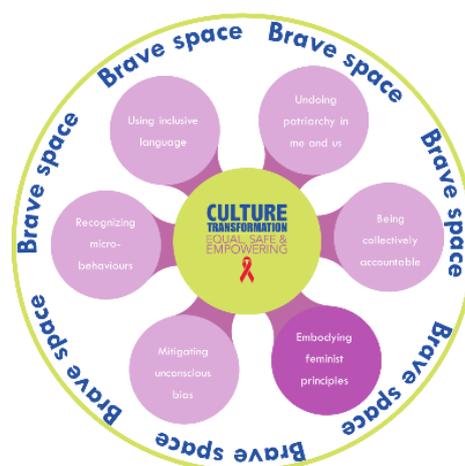
Figure 8. Répartition des jeunes talents



51. Des préparatifs sont en cours pour lancer le programme de bourses « Young Leadership Fellowship » de l'ONUSIDA en 2025 sous la forme d'une expérimentation dont l'objectif est d'aller vers les jeunes des populations clés. Avec ce programme, l'ONUSIDA entend renforcer les compétences en leadership d'individus et de communautés, et favoriser la mise en place d'un réseau dynamique de leaders du changement au sein de l'ONUSIDA.

Renforcer l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et la lutte contre le racisme

52. L'inclusion, l'équité et la diversité sont au cœur de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Ces principes sont également au cœur de l'engagement du Secrétariat de l'ONUSIDA à faire de celui-ci un lieu de travail égalitaire, sûr et stimulant. Parmi les principales initiatives mises en œuvre en 2023 figuraient l'élaboration et l'application de chartes d'équipe, l'élargissement du plan de lutte contre le racisme et le lancement du programme « Team Learning Journey ».
53. Les principes féministes assoient la transformation culturelle de l'organisation et favorisent un environnement de travail au sein duquel le personnel, dans toute sa diversité, bénéficie de l'égalité des chances et d'un traitement équitable. Pour mettre en pratique ces principes, 45 équipes du Secrétariat de l'ONUSIDA, y compris le Cabinet, ont élaboré des « chartes d'équipe ». Ces chartes permettent de formuler des normes concernant les méthodes de travail et de définir des limites qui vont aider à gérer la charge de travail.
54. Les principes de lutte contre le racisme sous-tendent également le processus de transformation culturelle. En 2023, l'ONUSIDA a révisé et élargi son plan de lutte contre le racisme afin de l'aligner sur le Plan d'action stratégique contre le racisme du Secrétariat de l'ONU. Des débats interactifs animés par des spécialistes du sujet ont été organisés à l'occasion de grandes journées commémoratives internationales, sur la base des conclusions du sondage mondial du personnel et de l'examen par le Corps commun d'inspection en 2022 des mesures prises par l'ONU pour lutter contre le racisme au travail. Le plan élargi de l'ONUSIDA comprend des mesures pour lutter contre le racisme dans le cadre des opérations et pratiques de gestion institutionnelles, des systèmes et des processus de justice interne.
55. Fondé sur ces principes essentiels, le programme « Team Learning Journey » a été lancé durant un débat sur les notions de privilège et d'alliance inclusive organisé en interne à l'occasion de la Journée internationale Nelson Mandela. S'appuyant sur la mise en place d'un « espace de courage », ce « parcours d'apprentissage des équipes » vise à trouver des manières d'incarner les principes féministes, de contrer les préjugés inconscients, de prendre conscience des micro-comportements, d'utiliser un langage inclusif, de se défaire d'un patriarcat intériorisé et de rendre des comptes collectivement. Les séances encouragent un apprentissage interactif en trois phases : réflexion, conversation et action pour faire en sorte de mémoriser ce qui a été dit et compléter l'apprentissage.
56. Pour appuyer ce travail, 22 cofacilitateurs internes ont reçu en 2023 une formation par l'expérience d'une semaine dispensée en présentiel. En collaboration avec leurs directeurs régionaux, ces facilitateurs dirigent désormais des programmes de transformation culturelle en vue d'intégrer les principes féministes et antiracistes dans l'organisation, notamment en créant des « espaces de courage » pour les équipes afin d'amener des changements au sein de l'ONUSIDA.



57. La direction de l'ONUSIDA illustre l'attachement de l'organisation à ces principes. En novembre 2023, la directrice exécutive de l'ONUSIDA a signé la Déclaration de Genève sur la lutte contre le racisme, s'engageant ainsi à mettre en œuvre 16 promesses concrètes. La directrice exécutive a également organisé des réunions de haut niveau, notamment un débat sur le racisme organisé en 2023 avec le président de la République du Ghana en collaboration avec le Groupe africain de haut niveau des Nations Unies, à l'occasion de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale et de la Journée internationale de commémoration des victimes de l'esclavage et de la traite transatlantique des esclaves.
58. En 2023, un comité d'orientation représentatif – composé de membres du Cabinet, de collègues vivant avec le VIH (UN PLUS), de directeurs de pays de toutes les régions et des principaux départements du siège – a été créé pour guider et superviser l'élaboration d'un cadre global et intersectionnel pour l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité. Le cadre s'appuie sur le Plan d'action genre 2018-2023 et constituera un document capital affirmant la vision de l'ONUSIDA d'une organisation diversifiée et inclusive.
59. Des actions sont en cours pour remédier aux lacunes qui subsistent. Le sondage mondial du personnel de 2022 et l'enquête sur la diversité des effectifs de 2023 fournissent des données de référence par rapport auxquelles l'organisation évaluera les progrès réalisés, notamment en ce qui concerne la diversité et la confiance du personnel et son point de vue sur l'inclusivité au sein de l'organisation. La forte augmentation du taux de réponse à l'enquête anonyme sur l'effectif (63 % en 2023 contre 38 % en 2022) laisse supposer une plus grande confiance parmi le personnel.

Utilisation de nouvelles méthodes de travail

60. Le Secrétariat de l'ONUSIDA continue d'utiliser de nouvelles méthodes de travail pour épauler un réseau ambitieux et axé sur le savoir afin de renforcer encore davantage sa capacité à travailler en équipe et à établir des partenariats. Les principales réalisations dans ce domaine sont notamment la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances, la création de communautés de pratique, le lancement de la nouvelle stratégie numérique de l'ONUSIDA et une optimisation accrue des processus pour plus d'efficacité.
61. Ces nouvelles méthodes de travail complètent les efforts déployés plus largement dans le cadre de la réforme des Nations Unies tels que ONU 2.0, une série de réformes lancées par le Secrétaire général pour faire en sorte que l'ONU devienne agile, adaptable et novatrice en mettant l'accent sur l'innovation, les données, la prospective numérique, les compétences en sciences du comportement et la culture.

Mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances

62. La stratégie de gestion des connaissances du Secrétariat de l'ONUSIDA a été approuvée en novembre 2022 et les 12 premiers mois de sa mise en œuvre correspondent à la période de référence. La stratégie aborde les déficits de performance dans trois domaines importants : collecte/création, partage/diffusion et acquisition/application des connaissances.
63. La stratégie est mise en œuvre par le biais d'un plan d'action qui décrit les résultats attendus pour les deux premières années. Sur les 13 projets qui devaient commencer

en 2023, huit ont été achevés et quatre sont dans les délais. Si la mise en œuvre du dernier projet a bien débuté, elle a toutefois pris du retard.

64. Les principaux résultats obtenus en 2023 dans le cadre de la stratégie sont les suivants :
- **Amélioration de la collecte des connaissances tacites à des fins d'apprentissage institutionnel.** Un programme visant à « apprendre des partants » a été mis au point pour aider à préserver la mémoire institutionnelle et à planifier la transition. Dans le cadre de ce programme, qui sera lancé en 2024, les personnes qui s'apprêtent à quitter l'organisation pourront se porter volontaires pour participer à des entretiens qui seront mis à la disposition du personnel sur des plateformes de formation en ligne.
 - **Renforcement des capacités en matière de gestion des connaissances dans l'ensemble du Secrétariat.** Un module de formation adapté sur la gestion des connaissances a été mis au point et dispensé à 321 membres du personnel dans le cadre de la formation aux nouvelles méthodes de travail. Des modules sur la gestion des connaissances ont été intégrés dans toutes les activités de formation organisationnelle prévues en 2023.
 - **Renforcement des moyens favorisant la collaboration et l'échange d'informations dans l'ensemble de l'organisation.** De nouveaux outils de collaboration ont été mis en place, notamment Microsoft Viva Exchange. Le renforcement des moyens existants – des investissements dans les services de traduction par exemple – favorise également les échanges et la diffusion d'informations dans l'ensemble de nos communautés à travers le monde.
 - **Amélioration de l'accès aux contenus existants de l'organisation.** L'accès aux systèmes de fichiers électroniques des différents départements a été facilité afin d'éliminer les obstacles au partage des connaissances. Des programmes de formation, notamment une taxonomie des ressources du Secrétariat de l'ONUSIDA, ont été créés pour aider le personnel à repérer d'éventuels doubles emplois, pour fluidifier le partage des connaissances et pour favoriser l'utilisation des ressources existantes.
 - **Création de communautés de pratique à titre de méthode de travail centrale** (voir ci-dessous).

Communautés de pratique

65. Quatre communautés de pratique ont été créées fin 2022. Elles constituent la structure qui vient étayer les nouvelles méthodes de travail de l'ONUSIDA. Leurs intitulés sont les suivants : « Égalité et droits pour tous », « Science, systèmes et services pour tous », « Financement équitable » et « Données pour l'impact ».
66. Les communautés de pratique « Égalité et droits pour tous » et « Science, systèmes et services pour tous » ont organisé une série de discussions virtuelles et de webinaires thématiques visant à mettre en relation les politiques et les pratiques dans l'ensemble de l'organisation. La communauté de pratique « Financement équitable » est en train de mettre au point un nouvel outil de connaissance qui vise à rendre compte de positions de principe sur des sujets stratégiques et à diffuser ces positions. La communauté de pratique « Données pour l'impact » a mis en place une infrastructure pour favoriser la collaboration. Par exemple, elle tient des réunions trimestrielles, développe et met à jour régulièrement des sites d'outils qui facilitent les contacts pendant l'intersession, et organise des ateliers de formation. Dans le cadre de son initiative principale, cette communauté de pratique organise tous les deux ans un atelier sur les chiffres estimés du VIH dans le but de préserver et d'améliorer le savoir organisationnel.

67. En s'appuyant sur l'infrastructure de ces premières communautés de pratique et conformément à une note d'orientation diffusée en mai 2023, d'autres communautés de pratique internes ont été mises en place. Les intitulés de ces groupes sont les suivants : « Programme commun », « Réseau des directeurs de pays de l'ONUSIDA », « Performances et perfectionnement du personnel », « Science et ONUSIDA », « Mécanisme d'appui technique », « Groupe consultatif sur les données », « Adeptes du numérique » et « Partenariats mondiaux ». Les communautés de pratique reçoivent un soutien spécifique du groupe de gestion des connaissances.
68. Le Secrétariat de l'ONUSIDA soutient également un nombre croissant de communautés de pratique extérieures à l'organisation, notamment les réseaux d'apprentissage sur le financement durable des ripostes communautaires et sur le suivi dirigé par la communauté dans la région Asie-Pacifique lancés en 2023. Ces communautés de pratique sont ouvertes à diverses parties prenantes et notamment aux gouvernements, aux organisations communautaires, à la société civile et aux partenaires bilatéraux/multilatéraux de la région Asie-Pacifique.

Stratégie numérique

69. Lancée en 2023, la stratégie numérique de l'ONUSIDA contribue à la mission de l'organisation – mettre fin à l'épidémie de sida – en proposant des solutions numériques pour transformer la façon de travailler, mettre en œuvre la gestion des connaissances, gagner en efficacité et introduire des innovations pour accroître l'impact du Programme commun. Composante essentielle de la stratégie axée sur les personnes et de la stratégie de gestion des connaissances, la stratégie numérique se concentre sur cinq domaines d'activité.
- **Maximiser la valeur des données.** Une plateforme de données intégrée est en train d'être mise en place. À partir de données issues de l'ensemble de l'organisation, des outils et des visuels seront créés afin d'aider au mieux l'ONUSIDA et ses partenaires.
 - **Des processus et des systèmes novateurs.** Des processus optimisés et des solutions centrées sur l'utilisateur permettent de réduire les lourdeurs administratives dans l'ensemble de l'organisation.
 - **Renforcer les capacités des programmes numériques.** La mise en œuvre de programmes numériques, y compris des solutions d'intelligence artificielle générative pour la collaboration et les communautés de pratique, facilite la gestion des connaissances et favorise de nouvelles méthodes de travail.
 - **Garantir un environnement technologique sûr et sécurisé.** Des plateformes modernes et sécurisées s'ajoutent à une forte sensibilisation à la cybersécurité afin de réduire les risques organisationnels.
 - **Renforcement de l'habileté numérique du personnel.** Des séances d'apprentissage régulières et des conseils pratiques sur l'utilisation de la technologie aident le personnel à tirer le maximum des outils à leur disposition.
70. La mise en œuvre de la stratégie est suivie par une instance de gouvernance nouvellement installée dans laquelle l'ensemble de l'organisation est représenté.

Optimisation des processus

71. Le projet d'optimisation des processus a été lancé en octobre 2023. Cette initiative vise à simplifier et rendre plus efficaces diverses procédures administratives, qu'il s'agisse du recrutement, des achats, de la gestion des actifs ou des services informatiques. L'équipe du projet cartographie les flux de travail actuels, repère les goulets d'étranglement et met au point des solutions tirant parti de la technologie, de l'automatisation et des meilleures

pratiques pour simplifier les procédures administratives, réduire les erreurs et améliorer la transparence et la responsabilité. Ces initiatives ont débuté et vont s'accélérer en 2024.

72. Les principaux objectifs du projet sont les suivants :
- Ramener la durée d'un recrutement de 6 mois ½ à moins de 4 mois ;
 - Améliorer et répartir plus équitablement les prestations de services TIC dans les pays afin de ramener les délais de livraison de quatre ou cinq mois à quelques semaines, et veiller à ce que l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA dispose de services numériques suffisants ;
 - Déléguer les pouvoirs en matière d'achats afin d'éliminer les doublons et simplifier les processus d'approbation pour 1/3 des contrats ;
 - Simplifier la procédure de recrutement des consultants afin d'accélérer l'intégration des consultants embauchés sur des projets non essentiels ;
 - Réviser la politique de gestion des actifs afin de réduire fortement la charge administrative et d'améliorer la surveillance et le suivi.

Imposition d'un comportement respectueux et d'une politique de tolérance zéro

73. En mars 2023, la nouvelle Politique de l'OMS/ONUSIDA sur la prévention et la lutte contre l'inconduite sexuelle a été adoptée. Cette politique offre un cadre d'action complet qui englobe toutes les formes d'inconduite sexuelle, y compris le harcèlement qui était auparavant traité dans la Politique sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs (politique sur les comportements abusifs). En conséquence, une nouvelle version de la politique sur les comportements abusifs, couvrant le harcèlement (à l'exclusion du harcèlement sexuel), la discrimination et les abus de pouvoir (réunis sous l'appellation « comportements abusifs ») a été publiée en juin 2023.
74. La mise en œuvre des deux politiques se poursuit. En juillet 2023, l'ONUSIDA a lancé un webinaire sur la politique en matière d'inconduite sexuelle destiné à l'ensemble du personnel. Pour que la nouvelle politique se diffuse davantage, l'ONUSIDA a créé de nouveaux documents dans le cadre de la campagne #RESPECT – une campagne sur plusieurs années qui vise à sensibiliser aux comportements abusifs –, notamment des infographies sur le signalement et la divulgation des cas, ainsi qu'une FAQ sur la politique.
75. Suite à l'élaboration par l'OMS d'un nouveau code de conduite pour les événements, l'ONUSIDA a également publié le « Code de conduite pour prévenir les comportements abusifs et l'inconduite sexuelle lors d'événements et de réunions de l'ONUSIDA ». Basé sur les politiques en vigueur, ce code décrit les comportements inacceptables, ainsi que les dispositifs de signalement de ces comportements et de protection contre les représailles. À compter du 1^{er} mai 2024, ce code de conduite sera distribué à tous les participants à un événement organisé par ou pour l'ONUSIDA¹.
76. Sachant que l'OMS fournit des services administratifs à l'ONUSIDA, conformément au cadre juridique pertinent et en particulier au Règlement du personnel et statut du personnel de l'OMS dans sa version adaptée aux besoins opérationnels de l'ONUSIDA, il est également fait référence : aux rapports pertinents concernant les modifications apportées au Règlement du personnel et statut du personnel de l'OMS ; au rapport de la Commission de la fonction publique internationale présenté par l'OMS lors de la 154^e session de son conseil exécutif ; aux sections pertinentes du rapport du Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif de l'OMS concernant la

¹ Le code de conduite est disponible sur le site de l'ONUSIDA :

<https://www.unaids.org/fr/resources/documents/2024/code-conduct-events-gatherings>

mise en œuvre à compter de février 2024 du coefficient d'ajustement révisé pour le lieu d'affectation Genève.

77. Le service de gestion des ressources humaines continue de travailler en étroite collaboration avec l'ombudsman et d'autres interlocuteurs, notamment le Bureau d'éthique, pour assurer un devoir de vigilance, veiller à l'application systématique des politiques, faciliter les vérifications préalables et contribuer à la résolution précoce et informelle des conflits.
78. Pour améliorer la transparence et la responsabilité, un point est fait chaque année sur les affaires faisant l'objet d'un examen administratif et sur les mesures prises, y compris disciplinaires, des informations qui sont ensuite communiquées au personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA. Ces informations sont également mises à la disposition du CCP dans un document de séance.
79. En 2023, dix demandes d'examen administratif ont été transmises par des employés du Secrétariat de l'ONUSIDA dans le monde, en plus des huit nouveaux appels déposés devant le Comité d'appel du Siège de l'OMS par d'anciens membres ou des membres actuels du personnel de l'ONUSIDA. De plus amples informations, y compris une ventilation des affaires par classe et par sexe des membres du personnel, sont disponibles dans le document de séance, « Système de justice interne de l'ONUSIDA, processus d'examen administratif – Rapport statistique annuel 2023 » (UNAIDS/PCB (54)/CRP5).
80. En 2023, l'ONUSIDA a conclu huit procédures liées à des allégations d'inconduite à l'encontre de membres du personnel de l'ONUSIDA, dont cinq ont débouché sur des mesures disciplinaires ou d'autres mesures correctives. Des informations détaillées sont disponibles à ce sujet dans le document de séance intitulé « Mesures administratives correctives, y compris disciplinaires, prises en 2023 » (UNAIDS/PCB (54)/CRP6).
81. Des informations supplémentaires sur des indicateurs clés sont communiquées dans les rapports de contrôle organisationnel.

Soutien au bien-être et à l'implication du personnel

82. L'ONUSIDA reste déterminé à assurer le bien-être et l'implication de son personnel, notamment en s'efforçant d'instaurer une culture d'égalité, de sécurité et d'autonomisation sur le lieu de travail. En 2023, la charge de travail a encore augmenté pour le personnel, en raison d'un manque de ressources, de postes restés vacants et de l'intensification nécessaire des efforts à fournir pour atteindre les cibles de mi-parcours de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Les processus d'alignement et de transformation culturelle de l'ONUSIDA sont conçus pour aider le personnel à fournir un travail de qualité et favoriser une culture du bien-être face à ces défis.
83. L'ONUSIDA a redéfini ses priorités pour pouvoir fonctionner avec un budget réduit en recentrant encore davantage son action, dans l'UBRAF et les budgets-plans de travail associés, autour de quatre priorités stratégiques : la prévention du VIH, les déficits de traitement, les actions menées par la communauté et la pérennité de la riposte au VIH. Du 24 au 26 janvier 2024, l'ensemble de l'organisation a participé au premier bilan trimestriel. Les équipes ont analysé les moyens disponibles et défini des objectifs prioritaires réalistes, mais ambitieux, pour le premier trimestre de l'exercice biennal 2024-2025. Dans le cadre de la finalisation des budgets-plans de travail des

départements pour l'exercice biennal, chaque département a soumis une liste d'activités qui seront mises au second plan ou purement et simplement abandonnées.

84. L'encadrement a un rôle central à jouer en soutenant le personnel face aux exigences du travail à effectuer, en assurant une répartition appropriée des tâches, en remédiant aux éventuels problèmes de surmenage et en alertant la haute direction sur ces problèmes. Durant le bilan, chaque responsable a rencontré les membres de son équipe individuellement pour parler de la charge de travail de chacun, de stratégies de soutien personnalisées et des progrès réalisés par rapport aux objectifs de l'outil PALM. Des objectifs de responsabilisation de l'encadrement concernant la question de la gestion de la charge de travail ont été ajoutés aux évaluations de performance de tous les responsables. Grâce aux chartes d'équipe et aux « parcours d'apprentissage », les équipes établissent leurs propres normes de travail afin de gérer la charge de travail dans l'intérêt de chacun des membres de l'équipe. Les équipes ont été invitées à mettre en place des accords sur la coordination des jours de congé, à s'entendre sur les heures de travail et à bloquer des périodes pour le déjeuner pour favoriser le bien-être de chacun tout au long de la journée de travail. Les *vendredis sans réunion* ont été mis en place pour s'assurer que, dans la mesure du possible, chaque membre du personnel dispose d'une journée complète chaque semaine avec un minimum d'interruptions pour se concentrer sur ses tâches prioritaires. Grâce à ces stratégies, le taux d'achèvement des formations obligatoires a atteint un niveau record de 98 % en janvier 2024.
85. Le renforcement et l'utilisation des moyens, allocations et outils existants concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constituent un élément essentiel des stratégies de gestion de la charge de travail. Par exemple, la politique et les directives sur les horaires de travail flexibles, ainsi que les dispositions du règlement du personnel concernant la présence et les congés, prévoient des indemnités pour les membres du personnel afin qu'ils puissent gérer leurs temps de travail par rapport à d'autres aspects de la vie. Les stratégies mettent également en avant de meilleures méthodes de travail, notamment le respect de l'étiquette dans les communications et l'utilisation de la technologie pour favoriser la collaboration sans surcharger le personnel.
86. La gestion de la charge de travail et le respect des mesures recommandées continueront d'être surveillés par l'équipe de direction et le comité sur le devoir de vigilance. Les questions liées à la charge de travail seront intégrées dans le prochain sondage mondial du personnel, dont les résultats seront communiqués au CCP lors de sa 56^e réunion prévue en juin 2025.
87. L'ONUSIDA s'engage à poursuivre ses efforts pour créer une culture d'égalité, de sécurité et d'autonomisation sur le lieu de travail. En réponse aux résultats du sondage mondial du personnel 2022/2023, plusieurs plans d'action ont été mis en œuvre pour répondre aux priorités de chaque région et de chacun des départements du siège. À la fin de l'année 2023, la mise en œuvre de 96 % des mesures prévues était soit en cours soit terminée.
88. Un sondage éclair a été réalisé en février 2024 pour mesurer les progrès réalisés dans les domaines prioritaires ainsi que l'impact des plans d'action des régions ou des départements du siège mis en œuvre en 2023. Onze questions du sondage mondial du personnel ont été sélectionnées pour construire le sondage éclair, notamment deux questions portant sur le leadership du Cabinet de l'ONUSIDA et sur le respect au travail. Deux nouvelles questions ont été ajoutées, l'une portant sur la participation du personnel aux interventions de gestion des connaissances et l'autre sur les progrès réalisés au cours des 12 derniers mois. Cinq autres questions ont été ajoutées pour s'assurer que les priorités des régions et des départements du siège étaient pleinement prises en compte.

89. Les premiers résultats montrent que :

- 62 % des sondés étaient positifs, ce qui laisse penser que d'importants progrès ont été accomplis sur la plupart des points clés depuis 2022, date à laquelle a été réalisé le dernier sondage mondial du personnel. Les progrès les plus importants concernent la communication, l'implication, le rôle et le leadership général du Cabinet, ainsi que l'indice global d'implication du personnel (+10 %).
- La seule question pour laquelle les résultats ont été moins bons qu'en 2022 porte sur « l'exemple montré par les directeurs régionaux et les directeurs de département ». Si le score de 70 % obtenu pour cette question reste élevé et dénote une opinion généralement positive, il montre aussi clairement que des améliorations sont encore possibles.
- À la question « Quel a été le changement le plus positif au cours des 12 derniers mois », 19 % des personnes interrogées ont répondu « la formation et le perfectionnement » et 17 % ont répondu « la collaboration et une communication claire ».

Figure 9. Réponses données aux principales questions du sondage éclair réalisé dans l'ensemble de l'ONUSIDA



Source : Performances et perfectionnement du personnel de l'ONUSIDA, sondage éclair réalisé en avril 2024.

90. Afin de mieux garantir la santé mentale et le bien-être du personnel, l'ONUSIDA a investi dans un cadre de soutien global. L'ONUSIDA a participé activement à l'élaboration de la nouvelle Stratégie du système de l'ONU pour la santé mentale et le bien-être au travail et

l'organisation est représentée au conseil chargé de mettre en œuvre cette stratégie. Les éléments fondamentaux de la nouvelle stratégie visent à prévenir les risques pour la santé mentale au travail, à promouvoir et à protéger la santé mentale du personnel et à soutenir les employés souffrant de problèmes de santé mentale. L'ONUSIDA a élaboré sa propre stratégie pour la période 2024-2028, qui intègre tous les services concernés par le bien-être et la santé mentale du personnel et établit des relations avec les services associés de l'OMS.

91. Le conseiller du personnel de l'ONUSIDA propose des services aux individus et aux équipes pour traiter tout un ensemble de problèmes personnels et professionnels qui touchent les effectifs, tels que le stress, l'épuisement professionnel dû à la charge de travail, les conflits interpersonnels, l'insécurité de l'emploi, la décentralisation et l'adaptation au travail à distance, les problèmes de santé, le deuil et les soucis familiaux. La gestion de crise psychosociale permet également d'apporter un soutien aux individus et aux équipes qui subissent des facteurs de stress dans le cadre de situations d'urgence. D'autres ressources comme l'application de pleine conscience Headspace profitent au personnel et mettent l'accent sur le bien-être en tout temps.
92. Le personnel de l'ONUSIDA bénéficie également du soutien du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation. L'ombudsman s'attache principalement à prévenir et résoudre de manière informelle les problèmes liés au travail et les conflits interpersonnels, notamment par le dialogue ou la médiation.
93. Le Secrétariat respecte pleinement le processus de gestion des risques de sécurité des Nations Unies, un processus qui fait l'objet d'un suivi au moyen d'un tableau de bord en ligne et qui est associé à la préparation du cycle biennal de budgétisation et de planification du travail. Une enquête de référence effectuée dans tous les bureaux de l'ONUSIDA pour évaluer les mesures de gestion des risques de sécurité a permis de repérer et de corriger certaines lacunes liées aux normes de sécurité. Par ailleurs, la situation concernant la santé et la sécurité au travail dans les bureaux nationaux et régionaux fait l'objet d'évaluations régulières qui débouchent sur des recommandations propres à chaque bureau. L'ONUSIDA recrute actuellement un nouveau conseiller en sécurité de grade P5 qui aura pour mission de poursuivre ce travail important.
94. Le prochain sondage mondial du personnel sera réalisé début 2025. Il devrait fournir des informations supplémentaires sur l'état d'esprit du personnel concernant le processus d'alignement et de transformation de la culture. Les résultats du sondage seront présentés dans le rapport sur la gestion des ressources humaines lors de la 56^e réunion du CCP prévue en juin 2025.

Conclusion

95. Tout au long de la période considérée, le Secrétariat de l'ONUSIDA s'est appuyé sur les progrès réalisés et est allé encore plus loin pour faire en sorte que son personnel bénéficie du soutien dont il a besoin, travaille dans un environnement propice et puisse compter sur des politiques favorables afin de pouvoir donner le meilleur de lui-même au quotidien au service de la mission de l'ONUSIDA. Le suivi de l'impact des efforts menés pour transformer l'organisation se poursuit et des mesures sont mises en place pour pérenniser les progrès accomplis. Le processus de changement organisationnel nécessite une approche à long terme pour faciliter une transformation durable et faire de l'ONUSIDA une organisation sûre, interconnectée et axée sur le savoir. Le Secrétariat reste déterminé à prendre rapidement des mesures correctives dès qu'il apparaît que les progrès réalisés dans certains domaines ne sont pas à la hauteur de ses aspirations.

Décisions proposées

Le Conseil de coordination du Programme est invité à :

96. *Prendre note* du point sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines.

[L'annexe suit]

Annexe : Mise en œuvre de la stratégie axée sur les personnes 2023-2026

A. Priorité n° 1 : Investir dans l'apprentissage, le perfectionnement et l'évolution

État d'avancement	Action	Calendrier	Progrès accomplis à ce jour	Prochaines étapes, principales réalisations
	Programme pluriannuel « Parcours d'apprentissage des équipes »	Janvier 2023 à décembre 2025.	20 cofacilitateurs internes sélectionnés et formés pour animer les séances du « Parcours d'apprentissage des équipes » dans l'ensemble de l'organisation. Diffusion du module 1 (incarnation des principes féministes et création d'un « espace de courage ») lancé à Bonn, régions AP, EOAC, AOA et ALC, BPO du Kenya, siège de Genève.	Faire le point sur le « parcours d'apprentissage des équipes » et l'intégrer à d'autres initiatives de formation et de perfectionnement du personnel (mai 2024) pour achever le déploiement du programme (février à avril 2024).
	État des lieux de l'expertise et des compétences associées aux fonctions	2024 – 2025	Préparatifs en cours en vue d'engager un prestataire de services pour recenser les compétences et définir les priorités des fonctions/postes clés.	Lancement de l'appel à propositions en juillet 2024. Prestataire engagé et stratégie finalisée en décembre 2024.
	Fonds pour le perfectionnement du personnel doté de moyens pour aider le personnel à actualiser et élargir ses compétences techniques et opérationnelles.	2023 – 2024	Lancé en 2023. Le programme « SkillAdvance » a été rapidement mis en œuvre pour pouvoir offrir des micro-séances de formation préparées par des spécialistes de toute l'organisation dans le but d'enrichir les compétences techniques et opérationnelles spécifiques du	Nouveaux modules en cours d'élaboration en 2024. Faire le point sur les modules d'auto-intégration et renforcer les séances d'intégration (en cours). Inclure de nouveaux enseignements sur l'égalité des genres à l'ONUSIDA, rendant la formation obligatoire.

			<p>personnel de l'ONUSIDA. De nouvelles séances d'apprentissage ont été mises en ligne sur la plateforme PALM</p> <p>– « Compétences indispensables aux cadres », « Compétences en leadership des DPO », « Formation aux médias » et « Tolérance zéro : pouvoir s'exprimer pour mettre fin au harcèlement » – qui vont contribuer encore davantage au perfectionnement du personnel.</p>	<p>Diffuser la proposition de valeur de l'ONUSIDA, en offrant une explication détaillée du modèle de financement, de l'éthique et de la mission de l'organisation.</p> <p>Sessions d'apprentissage pour les chefs de projet : points clés définis à partir du rapport « 360 », évaluations qualitatives des objectifs de travail consignés dans les rapports de planification des tâches et réunions de groupes de discussion pour déterminer les manques. Lancement des sessions en septembre 2024.</p> <p>Examiner et renforcer les profils de compétences des DPO en fonction des lacunes recensées par le centre d'évaluation des DPO (dernier trimestre 2024).</p>
--	--	--	--	---

B. Priorité n° 2 : Renforcer l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et la lutte contre le racisme

État d'avancement	Action	Calendrier	Progrès accomplis à ce jour	Prochaines étapes, principales réalisations
	Les équipes fonctionnelles élaborent des chartes de valeurs pour s'entendre sur des normes.	Juillet 2023 à décembre 2024	Augmentation du nombre d'équipes ayant élaboré des chartes de valeurs en 2023 (45 contre 27 auparavant).	Les équipes doivent réviser les chartes lorsqu'elles participent au module 1 du « parcours d'apprentissage des équipes » afin d'y intégrer

			Les journées consacrées au bilan ont permis aux équipes d'évaluer l'application des chartes.	des éléments des principes féministes.
	Élaboration d'un cadre intersectionnel pour l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion, l'accessibilité et la lutte contre le racisme.	Juillet 2023 à juillet 2025	Aval du Cabinet et partenaire identifié.	Mettre en place un comité d'orientation pour superviser et piloter l'élaboration du cadre.
	Directives pour l'élaboration de politiques et de programmes de lutte contre le racisme adoptées et appliquées aux processus.	Juillet 2023 à juillet 2025	L'ONUSIDA a révisé et élargi son plan de lutte contre le racisme afin de l'aligner sur le Plan d'action stratégique contre le racisme du Secrétariat de l'ONU. Des débats interactifs animés par des spécialistes du sujet ont été organisés pour le personnel à l'occasion de grandes journées commémoratives internationales.	

C. Priorité n° 3 : Soutien au bien-être et à l'implication du personnel

État d'avancement	Action	Calendrier	Progrès accomplis à ce jour	Prochaines étapes, principales réalisations
	Élaboration et mise en œuvre de la Stratégie de l'ONUSIDA/OMS pour la santé mentale et le bien-être au travail 2023-2028.	2023 – 2025	Élaboration du plan de mise en œuvre (2023-2025) débutée en juin 2023, en phase avec le lancement de la stratégie des Nations Unies sur la santé mentale. Plan de mise en œuvre ébauché. Tableau de bord terminé et utilisé pour affiner le plan de mise en œuvre.	Finaliser le plan de mise en œuvre et le distribuer au personnel. Principales réalisations pour 2024 ? <ul style="list-style-type: none"> • Campagne sur la santé mentale débouchant sur un Mois de la santé mentale en octobre 2024 ? • Bilan psychosocial (fin 2025).

				Examen du programme « Lead and Learn » pour la haute direction ?
	Élaboration d'un plan de communication interne.	2023 – 2025	Lancée en octobre 2023. Premier bilan de trois jours effectué en janvier 2024 avec la participation de la plupart des équipes de l'ONUSIDA. Conclusions : augmentation du nombre d'équipes ayant élaboré des chartes de valeurs ; taux de suivi des formations obligatoires de 95 % ; plus de réunions mondiales organisées le vendredi. Deuxième bilan effectué du 8 au 16 avril 2024.	Mise en œuvre tout au long de l'année 2024. Prochain bilan prévu en juillet 2024.
	Élaboration et mise en œuvre de plans d'action basés sur les résultats des sondages mondiaux du personnel pour régler les points à améliorer.	2024 – 2025	Huit plans d'action ont été élaborés en réponse aux conclusions du sondage mondial du personnel réalisé en 2022 ; la mise en œuvre des plans d'action fait l'objet d'un suivi trimestriel. Sondage éclair réalisé en février 2024, rapport disponible.	Réexaminer et actualiser les plans d'action et la stratégie axée sur les personnes en fonction des résultats du sondage éclair.

D. Priorité n° 4 : Renforcer les capacités d'exécution

État d'avancement	Action	Calendrier	Progrès accomplis à ce jour	Prochaines étapes, principales réalisations
	Habilité, compétences et capacités d'innovation renforcées dans le domaine du numérique, conformément à la stratégie de gestion des connaissances.	2024 – 2025	Formations à la gestion des connaissances et aux compétences numériques dispensées. Communautés de pratiques (CdP) mises en place et actives sur « Viva Engage ». Stratégies – gestion des connaissances, numérique, données – élaborées et actuellement mises en œuvre.	Proposer des solutions numériques et des possibilités de formation répondant aux besoins des CdP. Développer encore davantage une culture du partage des connaissances en renforçant les CdP. Utilisation accrue de l'application Teams dans l'ensemble de l'organisation.
	Connaissances et compétences comportementales développées pour renforcer l'efficacité des partenariats et du travail de sensibilisation.	2024 – 2025	Les connaissances et les compétences comportementales acquises dans le module sur les partenariats et l'influence contribuent à l'efficacité des partenariats et des actions de sensibilisation, car elles permettent de mieux comprendre les stratégies d'influence, favorisent une approche commune et amplifient l'influence des personnes formées pour la réussite de tous. Il s'agit des compétences abordées dans le programme « Leading for Transformational Change » destiné aux cadres et dans le module d'autoformation du programme « SkillAdvance » qui s'adresse à l'ensemble du personnel.	Lancement d'un cours immersif approfondi sur les partenariats et l'influence (2024-2025).

	Programme de récompenses et de reconnaissance mis en place pour saluer les réalisations des individus et des équipes.	2023 – 2024	Lancement du programme de récompenses et de reconnaissance pour les équipes, lancement des certificats de « jalons de service » et reconnaissance des années de service depuis le 1 ^{er} janvier 2019.	Systematisé en 2024 pour une reconnaissance continue des jalons de service. Programme de récompenses et de reconnaissance des équipes lancé pour l'année d'expérimentation ; les résultats devraient être annoncés en juin 2024.
--	---	-------------	---	--

E. Priorité n° 5 : Imposer un comportement respectueux et une politique de tolérance zéro

État d'avancement	Action	Calendrier	Progrès accomplis à ce jour	Prochaines étapes, principales réalisations
	Examen et détermination des besoins et des possibilités de renforcement des procédures de protection du Secrétariat dans le cadre d'un plan d'action.	2024	Détermination des écosystèmes et des synergies en cours.	
	Doter le Bureau d'éthique et le Bureau de l'Ombudsman d'effectifs suffisants et renforcer les moyens favorisant une résolution informelle des conflits, la prévention et une intervention précoce.	2024	Recrutement en cours.	
	La mise en œuvre du protocole d'accord conclu avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'OMS a fait l'objet d'un suivi et les problèmes détectés ont été rapidement réglés.	2024	Protocole d'accord en place. Des adaptations sont examinées et un soutien supplémentaire au BSCI pour les enquêtes est envisagé.	

[Fin du document]