

MISE À JOUR SUR LES QUESTIONS DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Documents supplémentaires pour ce point : Personnes de l'ONUSIDA 2024 (UNAIDS/PCB (56)/CRP6) ; Examen administratif - Aperçu statistique pour 2024 (UNAIDS/PCB (56)/CRP7) ; Mesures disciplinaires et autres mesures correctives en 2024 (UNAIDS/PCB (56)/CRP8).

Mesure requise lors de cette réunion – le Conseil de coordination du Programme est invité à :

107. *Prendre note* de la mise à jour sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines.

Table des matières

Résumé analytique.....	4
Introduction	4
Historique et contexte.....	5
Le personnel de l'ONUSIDA	5
Mise en œuvre de la stratégie de l'ONUSIDA relative au personnel	7
Investissement dans l'apprentissage, le développement et la croissance	8
Renforcer l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et la lutte contre le racisme	12
Tirer parti de nouvelles méthodes de travail	13
Application d'une conduite respectueuse et d'une tolérance zéro.....	17
Soutenir le bien-être et l'engagement du personnel	18
Processus de restructuration en cours	21
Conclusion.....	24
Propositions de décisions.....	24

Résumé analytique

1. Des progrès significatifs ont été réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion du personnel de l'ONUSIDA 2023-2026 au cours de l'année 2024. La Stratégie ancre les activités internes du Secrétariat de l'ONUSIDA sur la base de cinq principes directeurs : l'investissement dans l'apprentissage, le développement et la croissance ; le renforcement de l'égalité des genres, de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de la lutte contre le racisme ; l'exploitation de nouvelles méthodes de travail ; l'application d'une conduite respectueuse et d'une tolérance zéro ; et le soutien au bien-être et à l'engagement du personnel.
2. Ces piliers visent à placer les membres du personnel aux côtés des communautés que nous servons et à veiller à ce qu'ils soient correctement soutenus pour faire face à l'un des environnements les plus difficiles de la riposte mondiale au VIH en plus de 40 ans d'existence de la pandémie. Ce rapport sera le deuxième dans le cadre de la Stratégie de gestion du personnel 2023-2026
3. En 2024, compte tenu de la baisse continue du financement, l'ONUSIDA a pris des mesures pour protéger les ressources institutionnelles, identifier les gains d'efficacité et soutenir le personnel pendant cette période de bouleversements considérables. Un gel des recrutements a été instauré afin de préserver et d'utiliser les ressources existantes, des dérogations pouvant être accordées au cas par cas. De nouvelles modalités contractuelles ont été adoptées afin d'accroître l'efficacité, de promouvoir la réalisation des projets dans les délais impartis et de veiller à ce que le personnel affilié soit employé avec une efficacité maximale. L'offre de services de conseil a été élargie, de même que les services d'aide au personnel pendant cette transition.
4. En 2025, l'ONUSIDA a reçu un avis de cessation de financement représentant 60 % de ses recettes prévues. L'ONUSIDA a pris des mesures immédiates pour faire face à cette crise sans précédent, notamment en lançant un exercice de restructuration. Bien que la mise à jour du Conseil de Coordination du Programme se concentre généralement sur les activités de l'année précédente (2024), ce rapport fournira exceptionnellement une mise à jour des réponses organisationnelles en cours et des changements anticipés. Ces efforts seront également examinés dans d'autres rapports au CCP.
5. Le plan de restructuration prévoit une réduction de plus de 50 % des effectifs du secrétariat et une réduction de la présence physique dans un nombre réduit de pays, tout en étant en mesure de soutenir, par le biais d'équipes régionales, de bureaux multinationaux et d'une intégration plus poussée dans le système du coordinateur résident des Nations unies, un total de 60 pays. Le Secrétariat se concentrera sur quatre fonctions essentielles : le leadership, la convocation et la coordination, la responsabilité et l'engagement communautaire. La restructuration s'appuie sur les travaux d'un Groupe de haut niveau qui a commencé ses travaux en octobre 2024 et s'aligne sur les efforts de réforme plus larges des Nations unies, y compris l'initiative UN80. La mise en œuvre de la restructuration débutera en juin 2025 et devrait s'achever en mai 2026.

Introduction

6. Le présent rapport fait le point sur les activités de gestion des ressources humaines entreprises par le Secrétariat de l'ONUSIDA au cours de la période de référence, d'avril 2024 à mars 2025. Comme l'a demandé le CCP lors de sa 30e réunion en juin 2012, ce rapport est présenté chaque année. Les statistiques sur les ressources humaines sont incluses dans cette mise à jour conformément à la demande du CCP lors de sa 50e réunion en juin 2022.

7. Ce rapport comprend exceptionnellement une mise à jour des activités menées en avril-mai 2025, compte tenu de la crise financière actuelle, afin de fournir au CCP les informations les plus récentes sur les changements en cours au sein de l'organisation.

Historique et contexte

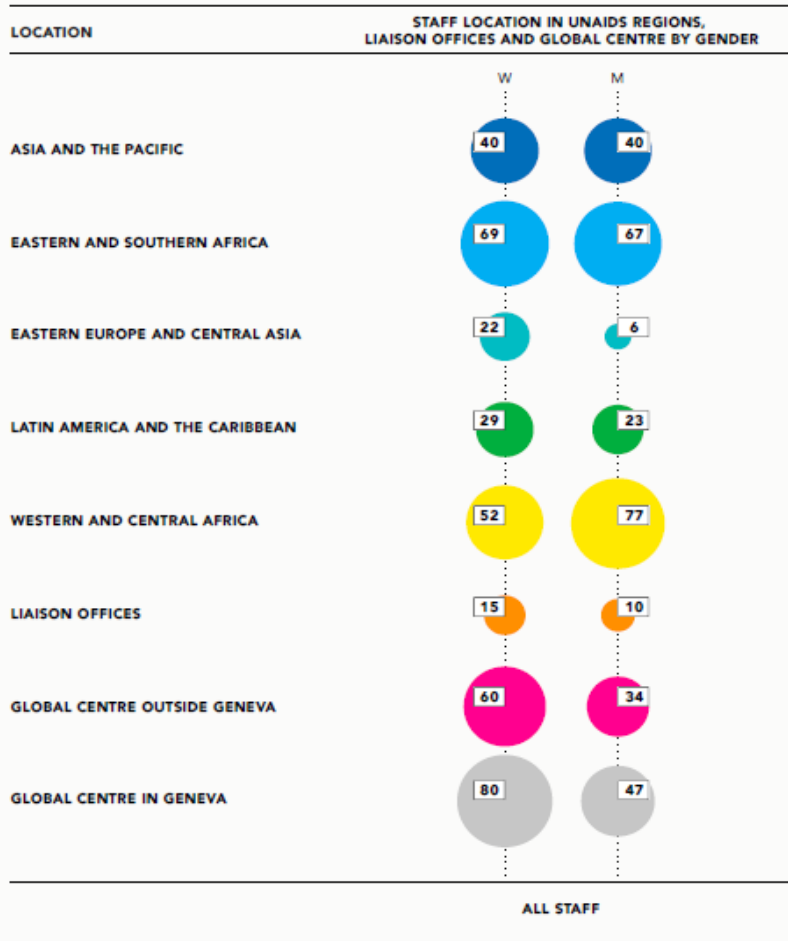
8. Les difficultés de financement continuent de menacer la capacité de l'Organisation à coordonner et à mettre en œuvre efficacement tout l'avantage comparatif du Secrétariat à l'appui de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2021-2026. L'ONUSIDA a redéfini ses priorités et réorganisé son travail, en réalisant des économies et des gains d'efficacité, afin de répondre à ces contraintes financières croissantes tout en soutenant le personnel pendant cette période difficile.
9. Les défis mondiaux de la lutte contre le VIH exacerbent ces difficultés. Les réévaluations des modèles mondiaux de santé et de protection sociale après la pandémie de COVID-19, les ralentissements économiques, les crises humanitaires et sécuritaires croissantes, et l'impact grandissant du changement climatique ont réduit l'attention mondiale portée à la réponse au VIH. Dans le même temps, alors que de nouvelles technologies existent, des obstacles supplémentaires à la prévention, au dépistage et au traitement des personnes vivant avec le VIH et affectées par le virus sont introduits. Les problèmes liés aux droits humains, tels que la stigmatisation et la discrimination, la criminalisation des populations marginalisées entraînant des obstacles à l'accès aux services de santé, continuent de nuire à l'efficacité des mesures de lutte contre le VIH. La régression de l'égalité des genres et des droits humains dans plusieurs pays rend le fonctionnement de l'ONUSIDA encore plus difficile.
10. Les modèles de l'ONUSIDA suggèrent que nous assistons actuellement à 2 300 nouvelles infections par le VIH chaque jour, en plus des 3 500 infections qui se produisaient déjà. Ces revers sont dus à la réduction de l'aide internationale, notamment aux coupes budgétaires du gouvernement américain, ainsi qu'aux pressions exercées sur les femmes, les jeunes filles et les populations clés en matière de droits humains dans le contexte du VIH. L'ONUSIDA estime que les réductions de financement pourraient entraîner 6,6 millions de nouvelles infections par le VIH et 4,2 millions de décès liés au sida d'ici à 2029. Le financement propre de l'ONUSIDA a été considérablement affecté en 2025.
11. C'est dans ce contexte en évolution rapide que cette mise à jour sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines, ainsi que les documents de séance qui l'accompagnent, sont présentés au CCP. Un rapport sur les effectifs pour 2024 et des rapports annuels sur l'administration de la justice et les mesures disciplinaires et correctives sont présentés au Conseil sous forme de documents de séance.

Le personnel de l'ONUSIDA

12. Les personnes sont l'atout le plus précieux du Secrétariat de l'ONUSIDA et du Programme commun pour réaliser son mandat et relever les défis changeants de l'épidémie de sida. Les données fournies dans cette section sont un instantané de l'Organisation en 2024. Comme l'a demandé le CCP lors de sa 50e session, des statistiques sur le personnel sont incluses dans cette mise à jour. Des données supplémentaires sont disponibles dans le document de séance d'accompagnement, « Personnel de l'ONUSIDA 2024 » (UNAIDS/PCB (56)/CRP5).

13. Ces données reflètent l'Organisation e **Illustration 1. Composition du personnel** actuelle (telle qu'incluse dans la mise à jour provisoire de la gestion financière pour 2025 (UNAIDS/PCB (56)/25.11)) et de la restructuration en cours, ces données ne sont plus à jour, mais sont incluses pour la postérité et le contexte des changements en cours. Des informations sur la restructuration sont exceptionnellement incluses dans la dernière partie de ce document.

14. En 2024, l'ONUSIDA employait 671 personnes dans un réseau de bureaux nationaux et régionaux à travers le monde, ainsi que dans des équipes mondiales basées à Genève, Bonn, Nairobi et Johannesburg. Cette structure est conforme à la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2021-2026 en ce qu'elle permet d'obtenir un impact maximal en se concentrant sur les quatre priorités thématiques et en étant rentable, diversifiée et inclusive, axée sur les connaissances et alignée sur la réforme des Nations Unies.



15. L'ONUSIDA a dépassé l'engagement qu'il avait pris en 2012, selon lequel pas plus de 30 % du personnel travaillerait au Centre mondial et pas moins de 70 % dans les bureaux régionaux, nationaux et de liaison. La grande majorité du personnel (81 %) se trouve dans les bureaux régionaux, nationaux et de liaison, tandis que 19 % travaillent dans les fonctions du Centre mondial à Genève, en Suisse.

16. L'ONUSIDA compte 66 directeurs de pays. En 2024 et au début de 2025, 23 directeurs de pays en exercice ou candidats de la réserve de DOP de 2023 ont été affectés/réaffectés. Un directeur de pays a été nouvellement nommé à titre temporaire en Guinée équatoriale. Quatre directeurs de pays ont vu leur tour de service prolongé.

17. Dans le cadre de l'exercice d'alignement précédent, l'ONUSIDA a créé cinq postes d'administrateurs nationaux qui seront placés dans les bureaux des coordinateurs résidents (« CR ») en tant que conseillers en matière de VIH/sida. Ce modèle pilote a permis de placer des conseillers à Fidji, au Gabon, en Colombie et en Guyane. Un poste au Congo n'a pas été pourvu et les discussions sur les prochaines étapes avec le CR sont en cours. Le Bureau d'évaluation indépendant de l'ONUSIDA est en train de lancer une évaluation des effets (a) du placement de conseillers en matière de VIH dans certains bureaux de coordinateurs résidents et (b) de la création de bureaux multi-pays de l'ONUSIDA, en tant qu'alternatives aux bureaux autonomes, qui seront élargis dans le cadre des réformes actuelles et conformément à l'UN80.

18. En 2024, le nombre d'employés a augmenté de 3 % (de 646 employés en décembre 2023 à 671 en décembre 2024). En ce qui concerne plus particulièrement le présent rapport, un nouveau directeur de la gestion du personnel, M. Stephan Ulrich Grieb, et un nouveau conseiller en matière de sécurité ont rejoint l'ONUSIDA à l'été 2024.
19. Les efforts visant à améliorer les délais de recrutement se sont poursuivis. Toutefois, en réponse à l'évolution de la situation financière, un gel des recrutements a été mis en œuvre en octobre 2024. Tous les postes vacants sont considérés par défaut comme « en attente ». Les cadres peuvent solliciter une dérogation exceptionnelle en présentant une demande détaillée, qui est examinée par le comité de gel du recrutement et le cabinet exécutif. Avec la mise en œuvre de ces mesures supplémentaires visant à réduire les obligations financières de l'ONUSIDA, les délais de sélection se sont allongés.
20. Le personnel est originaire de 121 pays. Le personnel originaire d'Afrique représente près de la moitié du total (48 %), suivi de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord (19 %), de l'Asie et du Pacifique (18 %), de l'Amérique latine et des Caraïbes (10 %), et de l'Europe orientale et de l'Asie centrale (5 %). Environ la moitié du personnel de l'ONUSIDA (46 %) appartient à la catégorie des administrateurs internationaux, 22 % à celle des administrateurs nationaux et 32 % à celle des agents des services généraux.
21. L'ONUSIDA compte 367 femmes et 304 hommes. Notamment, 44 % des directeurs de pays de l'ONUSIDA sont des femmes, ce qui représente une augmentation par rapport à 2013 (27 %), mais une légère diminution par rapport à 2023 (48 %) et 2022 (52 %). Les postes sans grade de directeur exécutif et de directeur exécutif adjoint sont tous occupés par des femmes.
22. La grande majorité du personnel de l'ONUSIDA (81 %) est âgée de 35 à 59 ans. L'âge moyen du nouveau personnel était de 43 ans. L'ancienneté moyenne des membres du personnel de l'ONUSIDA était de dix ans ; 23 % des membres du personnel avaient moins de deux ans d'ancienneté au sein des Nations unies, car ils venaient de commencer leur carrière à l'ONUSIDA.
23. En 2024, de nouvelles initiatives ont permis de recruter davantage de jeunes au sein de l'Organisation grâce à des investissements accrus dans le programme de stages et à l'introduction de postes professionnels internationaux de niveau inférieur. En 2024, 12 jeunes chargés de programme, 28 volontaires des Nations unies et 64 stagiaires ont soutenu les bureaux de l'Organisation.

Mise en œuvre de la stratégie de l'ONUSIDA relative au personnel

24. La Stratégie de l'ONUSIDA relative au personnel 2023-2026, présentée au CCP lors de sa 52e réunion, ancre les activités internes du Secrétariat de l'ONUSIDA, sur la base de cinq principes directeurs :
 - (1) investir dans l'apprentissage, le développement et la croissance ;
 - (2) renforcer l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et la lutte contre le racisme ;
 - (3) tirer parti de nouvelles méthodes de travail ;
 - (4) appliquer une conduite respectueuse et une tolérance zéro ; et
 - (5) soutenir le bien-être et l'engagement du personnel.

25. Élaborée en complément de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, la Stratégie de l'ONUSIDA relative au personnel catalyse le travail du Secrétariat de l'ONUSIDA afin de concrétiser les principes fondamentaux de la stratégie mondiale : 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. Calibrée pour permettre au « personnel de l'ONUSIDA de donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour pour mettre fin au sida d'ici à 2030 », la Stratégie relative aux personnes décrit les priorités du Secrétariat de l'ONUSIDA sur la base d'une approche féministe, antiraciste et centrée sur les personnes.
26. En 2024, le département de la gestion du personnel s'est concentré sur neuf initiatives clés afin de créer un environnement favorable et dynamique dans lequel chaque membre du personnel peut s'épanouir et donner le meilleur de lui-même :
- a) **Enquête Pulse** : Recueillir un retour d'information en temps réel afin de comprendre et de répondre aux besoins du personnel.
 - b) **Investissement dans l'apprentissage et le développement du personnel** : Offrir des possibilités de formation obligatoire et volontaire afin d'améliorer les compétences et les connaissances.
 - c) **Développement du leadership** : Cultiver des dirigeants forts grâce à des programmes ciblés.
 - d) **Réseau des directeurs de pays de l'ONUSIDA et communautés d'apprentissage** : Favoriser la collaboration et l'apprentissage partagé au sein du personnel.
 - e) **Le bien-être et la santé mentale du personnel** : Donner la priorité à la santé mentale et physique de notre équipe.
 - f) **Soutien à la carrière et à la réorientation** : Fournir des conseils et des ressources pour le développement et la réorientation de la carrière.
 - g) **Culture de gestion des performances** : Renforcer notre culture par des attentes et un soutien clairs en matière de performances.
 - h) **Reconnaissance** : Célébrer les services rendus par le personnel dans le cadre du mandat de l'ONUSIDA.
 - i) **Jeunes talents** : Développer la prochaine génération de dirigeants par le biais d'initiatives ciblées.
27. Alors que la situation financière continuait d'évoluer, le département de la gestion du personnel a identifié les inefficacités et rationalisé les processus, renforcé la collaboration interfonctionnelle et l'orientation technique, et apporté un soutien supplémentaire au personnel pour l'aider à traverser une période difficile et incertaine.

Investissement dans l'apprentissage, le développement et la croissance

28. L'ONUSIDA s'engage à soutenir activement un environnement de travail et une culture sains, stimulants et engageants. Les investissements dans l'apprentissage, le développement et la croissance permettent au Secrétariat d'identifier et de cultiver les talents, de créer un environnement de travail qui favorise l'innovation et la collaboration et de donner au personnel les moyens de s'épanouir tout en donnant le meilleur de lui-même pour les personnes qu'il sert.

Performances

29. L'ONUSIDA s'est engagé à favoriser une culture de la performance fondée sur l'équité, la transparence et la responsabilité. Dans le cycle 2023-2024, le cadre de gestion des performances a évolué vers un système de notation à quatre niveaux, permettant aux gestionnaires de fournir des évaluations plus significatives et nuancées qui reconnaissent les diverses contributions et le leadership inclusif. Le Secrétariat a atteint un taux de conformité de 91 % pour ce cycle, marquant une amélioration par rapport aux 87 % de 2022-2023. Environ 15 % du personnel continue de bénéficier d'une supervision matricielle (où ils rendent compte à plusieurs superviseurs), ce qui favorise la collaboration interfonctionnelle et le renforcement de l'orientation technique.

Apprentissage et développement

30. Une orientation obligatoire pour le nouveau personnel a été lancée en 2024. Trois sessions d'orientation du nouveau personnel ont été organisées pour les 91 nouveaux membres du personnel de l'ONUSIDA au cours de cette période. Ces sessions couvrent des sujets clés tels que les priorités et le mandat du programme de l'ONUSIDA, la structure organisationnelle et de financement, les valeurs et les ressources pour le bien-être, l'apprentissage, les normes et les exigences en matière d'éthique et de gestion des performances.
31. Dans le cadre de son engagement en faveur de l'excellence institutionnelle et de la protection des ressources qui lui sont confiées, l'ONUSIDA exige de l'ensemble de son personnel qu'il suive une série complète de 11 formations obligatoires :
- BSAFE,
 - Unis pour le respect : Prévention du harcèlement sexuel et d'autres comportements interdits/prévention de l'exploitation et des abus sexuels,
 - Éthique et intégrité aux Nations unies,
 - Prévenir la fraude et la corruption.
 - Inclusion des personnes handicapées.
 - Je Connais le Genre.
 - Le VIH sur le lieu de travail.
 - L'éthique à l'ONUSIDA.
 - Sécurité de l'information.
 - Santé mentale et bien-être à l'ONUSIDA.
32. En 2024, le programme d'apprentissage obligatoire est passé de cinq à onze cours, et plus de 74 % du personnel a suivi tous les cours. Le taux de conformité était particulièrement élevé : 94 % pour le cours sur la « Prévention du harcèlement sexuel et d'autres comportements interdits » et 90 % pour la « Prévention de la fraude et de la corruption » et la « Prévention de l'exploitation et des abus sexuels » - ce qui souligne l'engagement de l'ONUSIDA en faveur d'un lieu de travail respectueux, sûr et axé sur les valeurs.
33. Le personnel de l'ONUSIDA a suivi 1 388 cours de formation facultatifs pour soutenir son développement professionnel, ce qui représente une augmentation de 10 % par rapport à l'année précédente. La plateforme de gestion des performances et de l'apprentissage (PALM) de l'ONUSIDA offre un éventail de ressources d'apprentissage à son propre rythme provenant de fournisseurs tels que EdApp, LinkedIn Learning, SkillBoosters, VinciWorks et Headspace. Les cours les plus populaires sont

« Partenariats et influence », « Habitudes efficaces », « Gestion des performances », « Compétences en matière de leadership inclusif » et « Santé mentale et bien-être à l'ONUSIDA ». De nouveaux cours, disponibles en plusieurs langues, ont été ajoutés au répertoire, notamment un cours sur la proposition de valeur de l'ONUSIDA et l'intégration des stagiaires. De nouveaux cours, notamment « Formation à l'accompagnement professionnel » et « Protection des enfants à l'ONUSIDA », seront ajoutés en 2025.

34. Compte tenu de l'environnement de travail difficile en 2024 et des difficultés rencontrées au cours du premier semestre 2025, l'ONUSIDA a donné la priorité à l'aide à la carrière du personnel, au renforcement de la résilience et à l'adaptation aux changements nécessaires. Ces efforts représentent un investissement collectif dans le renforcement de la confiance, de la clarté et de la connexion au sein des équipes et des individus. Plusieurs initiatives ont été lancées pour apporter un soutien pratique au personnel confronté à ces changements :
- **Programme de catalyse de carrière** : Cette initiative phare propose des sessions en direct et des outils pratiques sur l'image de marque, la rédaction de CV et de lettres de motivation, les entretiens basés sur les compétences et la mise en réseau. Depuis avril 2024, 314 participants ont achevé le programme. Trente et un participants supplémentaires ont bénéficié d'un accompagnement individuel afin d'optimiser leur dossier de candidature.
 - **L'initiative « Pathway to growth »** : En 2024, 73 participants ont suivi ce programme axé sur l'auto-évaluation, la définition des priorités de croissance et le coaching professionnel.
 - **Outils et simulateurs basés sur l'IA** : L'ONUSIDA a introduit des outils tels que ResuMate pour simuler des entretiens réalistes et un retour d'information.
35. L'ONUSIDA a également entrepris un examen et une révision de son Centre d'évaluation pour les directeurs de pays de l'ONUSIDA afin d'intégrer de nouveaux indicateurs de réussite, renforcer le contenu et les tests, fournir un soutien multilingue en anglais, français, espagnol et portugais, et améliorer la préparation des candidats grâce à des documents d'information complets et à des séances d'entraînement. Le retour d'information des anciens participants fait état d'une satisfaction positive à l'égard de l'expérience du centre d'évaluation (93 % ont fait état d'expériences positives) et de ses résultats (89 % ont indiqué qu'il s'agissait d'un outil fiable pour la sélection des candidats les plus qualifiés et pour le retour d'information sur le développement).
36. En 2024, l'ONUSIDA a lancé les candidatures pour le Centre d'évaluation de février 2025. Le programme a reçu 211 candidatures, dont 53 candidats internes (13 d'entre eux ont été présélectionnés) et 111 candidats externes (trois d'entre eux ont été présélectionnés). En raison de la situation financière incertaine, le Centre d'évaluation de février 2025 est actuellement reporté.

Développement du leadership

37. Un leadership visionnaire et créatif a rarement été aussi important compte tenu des défis auxquels l'ONUSIDA est confronté et de la lutte pour mettre fin au sida. Pour favoriser et cultiver ces compétences, l'ONUSIDA a continué à investir dans des programmes de développement de la croissance et du leadership.

38. Dans le cadre du programme d'accompagnement des cadres, 101 cadres supérieurs de l'Organisation ont suivi 379 heures d'accompagnement pour renforcer leurs compétences en matière de leadership. Deux cohortes de près de 100 membres du personnel ont également suivi le programme « Leading for Transformational change » lancé en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations unies. Ce programme permet aux dirigeants de mettre en œuvre le mandat de l'ONUSIDA afin de garantir les résultats de notre travail sur le terrain tout en naviguant dans des environnements complexes. Près de 100 % des participants ont évalué positivement le programme comme améliorant leur connaissance de la vision, de la mission et de la proposition de valeur de l'ONUSIDA et de sa contribution à l'Agenda 2030 pour le développement durable.
- « Au cours de ma participation au programme de coaching des cadres, j'ai pu renforcer mes compétences, notamment en matière de réflexion stratégique, d'établissement de relations et de communication efficace. J'ai trouvé les séances de coaching extrêmement utiles pour développer une approche de leadership plus équilibrée et améliorer mes compétences en matière d'engagement d'équipe ».

 - Participant au programme de coaching exécutif
39. Le leadership de l'ONUSIDA est assuré par les directeurs de pays, les directeurs régionaux et les nouveaux conseillers en matière de VIH/sida, qui dirigent les efforts de l'ONUSIDA dans le monde entier. Le réseau de connaissances et la réserve de talents de directeurs de pays (« UCDNet ») est une communauté de pratique dynamique de 89 de ces leaders qui partagent activement leurs réalisations, leurs meilleures pratiques et leurs expériences. L'ONUSIDA continue de développer UCDNet afin de fournir une plateforme pour un meilleur apprentissage par les pairs, des ressources pour le développement du leadership et une discussion franche sur les défis. 96 % des membres ont participé à ces discussions. Une enquête menée auprès des participants a montré la valeur de UCDNet et a encouragé son expansion pour soutenir le maintien des connaissances institutionnelles, en particulier au vu des difficultés auxquelles l'Organisation est confrontée.
40. L'ONUSIDA reste également déterminé à encourager la prochaine génération de leaders diversifiés par le biais de son programme de jeunes talents inclusifs. Au cours de l'année écoulée, l'ONUSIDA a développé les stages à distance, permettant à 64 stagiaires d'acquérir une expérience précieuse. Des programmes de bourses parrainés par l'Allemagne et l'Italie ont permis à six boursiers, en plus des 28 volontaires des Nations unies, de rejoindre l'Organisation. Lancé en 2024, le programme « OpenDoors » propose des webinaires et des événements de mise en réseau aux étudiants universitaires LGBTQI+. Le dernier webinaire a attiré plus de 152 participants.
41. Le programme de récompense et de reconnaissance de l'ONUSIDA honore les années de service et les contributions du personnel à la riposte mondiale au sida. En 2024, 91 membres du personnel ont été récompensés pour leur dévouement et leur engagement dans la riposte au sida.

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

42. L'ONUSIDA continue d'adhérer aux principes qui garantissent que notre personnel est le mieux équipé pour soutenir la riposte au sida : l'égalité des genres, la diversité, l'équité, l'inclusion et l'antiracisme.
43. Pour mieux définir cette vision et cet engagement, le processus d'élaboration d'un cadre équitable, respectueux et responsabilisant a été lancé en 2024. Le cadre fournira des objectifs mesurables et des mécanismes de responsabilisation en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité, fondés sur une théorie du changement qui s'appuie sur une perspective de transformation du genre comme point de départ pour réussir le plan d'action 2018-2023 en matière d'égalité entre les hommes et les femmes. Un processus de consultation a été mis en place, avec neuf groupes de discussion pour recueillir les expériences du personnel en situation de handicap, du personnel de la communauté LGBTQI+, des jeunes, du personnel vivant avec le VIH et du personnel issu de différents groupes raciaux et ethniques.
44. La transformation culturelle est mise en œuvre sous un angle féministe et décolonial, reconnaissant l'interconnexion des différentes identités et expériences sur le lieu de travail. L'ONUSIDA a été reconnu pour cette approche par ONU Femmes qui l'a mise en avant comme une bonne pratique en faveur de l'égalité des genres.
45. L'apprentissage en équipe est une méthode clé utilisée pour promouvoir la compréhension commune et l'application des valeurs et des principes. En juillet 2024, 67 % (449) du personnel avait participé au module 1 du « Parcours d'apprentissage de l'équipe de transformation de la culture » pour approfondir les expériences d'apprentissage, le cabinet de l'ONUSIDA, y compris la Directrice exécutive et les deux Directrices exécutives adjointes, fournit un renforcement par le biais de sessions informelles « au coin du feu » au cours desquelles elles partagent et réfléchissent à leurs expériences de l'application du concept de transformation de la culture, y compris le leadership en temps de crise.
46. Tout au long de l'année 2024, les équipes de l'organisation ont continué à mettre en pratique des « chartes de valeurs d'équipe », qui établissent des méthodes appropriées de travail collectif et favorisent le soutien et la convivialité au quotidien, tout en contribuant à la mission de l'organisation.
47. La mise en œuvre du plan antiraciste de l'ONUSIDA s'est poursuivie en 2024 sous la direction de la Directrice exécutive, à l'appui des initiatives conjointes des Nations Unies visant à lutter contre la discrimination raciale au sein du système. En collaboration avec le Bureau antiraciste des Nations unies, le Groupe des hauts fonctionnaires d'ascendance africaine des Nations unies et la Mission permanente de l'Afrique du Sud auprès des Nations unies (Genève), l'ONUSIDA a organisé un groupe de haut niveau auquel participait Graca Machel, sur le thème « Partenariat, réconciliation, réparations, intégration et inclusion pour le développement », appelant à renforcer les efforts mondiaux pour mettre fin à la pauvreté et aux iniquités.
48. La « communauté de pratique antiraciste » a organisé des sessions d'éducation et de sensibilisation lors de la conférence internationale sur le VIH à Munich et de la Journée internationale pour l'élimination du racisme et de la discrimination raciale.
49. Pour s'assurer de continuer à attirer les candidats les plus qualifiés, l'ONUSIDA a également collaboré avec le fournisseur de la plateforme de recrutement électronique,

Talenti, qui recueille également des données sur les candidats, notamment la race, l'appartenance ethnique, l'affiliation à une population clé et l'identité de genre. Ces outils permettent également de s'assurer que l'ONUSIDA remplit son mandat, tel qu'il ressort des résolutions fondatrices de l'ECOSOC, à savoir soutenir les populations clés.

Tirer parti de nouvelles méthodes de travail

50. La Stratégie de gestion du personnel de l'ONUSIDA a explicitement cherché à introduire et à développer de nouvelles méthodes de travail pour répondre aux contraintes financières croissantes tout en maximisant la contribution de l'ONUSIDA à la riposte mondiale au sida. Ces nouvelles méthodes de travail soutiennent la collaboration entre les équipes et favorisent l'efficacité dans l'ensemble des activités de l'ONUSIDA.
51. Ces nouvelles méthodes de travail complètent les efforts plus larges de réforme de l'ONU tels que UN 2.0, une série de réformes lancées par le Secrétaire général pour s'assurer que l'ONU est agile, adaptable et innovante en se concentrant sur les données, la prospective numérique, les compétences et la culture en matière de sciences du comportement.

Mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances

52. Pour soutenir la mise en œuvre de la précédente restructuration de l'Organisation en 2022, une Stratégie de gestion des connaissances du Secrétariat de l'ONUSIDA a été approuvée en novembre 2022. La Stratégie comporte un plan d'action sur deux ans visant à combler neuf lacunes critiques liées à trois piliers clés : (a) la capture/création de connaissances, (b) le partage/la diffusion de connaissances et (c) l'acquisition et l'application de connaissances. Sur les 27 actions, 21 ont été menées à bien, une a été reportée à 2025, deux ont été partiellement achevées et trois ont été interrompues en raison de réductions budgétaires et de ressources humaines.
53. Les principales réalisations du plan d'action sont les suivantes :
 - **Capture/création de connaissances**
 - Des processus de transfert améliorés ont été mis au point, y compris des entretiens vidéo, et testés avec le personnel en rotation, y compris les directeurs de pays, afin de faciliter la transition du personnel vers de nouvelles fonctions.
 - Le programme « Learning for Leavers », dont le premier projet pilote a été lancé en 2023, aide l'Organisation à tirer des enseignements des départs et à contribuer à la continuité et à la gestion de l'Organisation. En 2024, 20 vidéos de ce type ont été créées et mises à la disposition de tous les membres du personnel. Les données indiquent un taux d'engagement élevé pour ces vidéos.
 - Des programmes visant à intégrer et à faciliter l'acquisition de connaissances dans les communautés de pratique (« Peer Assist ») et dans le cadre de l'engagement de l'ONUSIDA dans des événements externes prioritaires (« After action reviews ») ont été lancés. Ces programmes offrent l'occasion de réfléchir aux contributions de l'ONUSIDA et de faire progresser ces enseignements.
 - **Partage/diffusion des connaissances**

- Les objectifs de gestion des connaissances sont devenus obligatoires pour l'ensemble du personnel dans le cadre de la gestion régulière des performances, avec une attention particulière portée à l'adhésion à des communautés de pratique, à la création ou à la contribution à un produit de partage des connaissances, et au partage des enseignements tirés.
 - Un plan de communication interne a été élaboré et mis en œuvre avec des conseils hebdomadaires en matière de gestion des connaissances dans des bulletins d'information, des webinaires, des possibilités de formation, des notes d'orientation et des mises à jour régulières de la part de l'équipe de gestion des connaissances.
- **Acquisition et application des connaissances**
- Dans le cadre de la formation aux nouvelles méthodes de travail, 321 membres du personnel ont participé à un module personnalisé de gestion des connaissances. Des modules axés sur ce domaine ont également été intégrés dans 100 % des initiatives de formation organisationnelle prévues en 2024.
 - En décembre 2024, le « Co³ lab », une nouvelle série d'apprentissage dynamique conçue pour aider à renforcer les compétences en matière de création de communautés, de collaboration et de co-crédation, a été lancée. Ces ateliers pratiques mensuels explorent une variété de sujets pour combiner des méthodes innovantes, des expériences avec des outils pratiques et une opportunité d'apprentissage entre pairs.
54. Pour soutenir ce travail, des outils informatiques continuent d'être développés et étendus. *Viva Engage* est la principale plateforme de partage organisationnel de l'ONUSIDA. Des ressources documentaires ont été élaborées et déployées pour soutenir la collaboration entre les organisations. La traduction automatique de toutes les discussions sur *Viva Engage* permet un accès dans plus de 26 langues. Les données montrent que l'utilisation de *Viva Engage* est forte et soutenue. Plus de 40 sessions de formation vidéo et 48 sessions en personne ont été suivies par plus de 530 collègues en 2024.
55. Les points focaux pour la gestion des connaissances, qui représentent presque tous les départements et toutes les régions de l'Organisation, jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre et l'expansion des activités de gestion des connaissances. En outre, l'enquête Global Pulse 2024 menée auprès du personnel de l'ONUSIDA indique que près de deux tiers des membres du personnel se sont engagés dans un travail de gestion des connaissances cette année. L'ONUSIDA continue d'encourager la participation individuelle et de mettre en lumière les équipes et les membres du personnel qui sont à la pointe de l'adoption d'initiatives de gestion des connaissances.

Communauté de pratiques

56. Développées pour la première fois en 2023, les communautés de pratique ont été officiellement lancées en 2024 avec deux événements de lancement en personne et un événement en ligne suite à la mise en œuvre de restrictions organisationnelles en matière de voyage. Trois communautés de pratique soutiennent les nouvelles méthodes de travail de l'ONUSIDA : « Égalité et droits pour tous » ; « Science, systèmes et services pour tous » ; « Financement équitable » ; et « Données pour un impact ».
57. Un programme de renforcement des capacités a été lancé en 2024 pour guider les participants dans le processus de développement des communautés de pratique. Sur

la base de ces cadres, des groupes internes ont été créés dans d'autres domaines stratégiques et opérationnels, notamment le développement et la performance du personnel, la science et l'ONUSIDA, le mécanisme d'appui technique, le conseil en matière de données, les passionnés du numérique et les partenariats mondiaux. Le Secrétariat de l'ONUSIDA a également soutenu un certain nombre de communautés de pratique externes, notamment le Réseau d'apprentissage Asie-Pacifique sur le suivi mené par les communautés, #Whatwomenwant sur la violence basée sur le genre dans la région de l'Afrique orientale et australe et la stigmatisation et la discrimination dans la région Asie-Pacifique.

Stratégie numérique

58. 2024 a marqué la première année de mise en œuvre de la stratégie numérique de l'ONUSIDA. La stratégie est supervisée par un conseil numérique composé de représentants de l'ensemble de l'organisation. De nombreux projets ont progressé plus rapidement que prévu. Parmi les principales réalisations, on peut citer :
- **Programmes d'alphabétisation numérique et de maîtrise des données.** 74 % du personnel de l'ONUSIDA a participé à des leçons visant à renforcer la confiance dans 24 sujets tels que la visualisation de données, l'intelligence artificielle (IA) de base et la cybersécurité. Cent membres du personnel ont participé à une formation avancée sur Microsoft PowerBI.
 - **Donner au personnel les moyens d'agir grâce à des outils d'IA.** L'ONUSIDA a passé un contrat avec des services d'appui et de traduction basés sur l'IA afin de permettre une synthèse rapide et précise et l'élaboration de rapports.
 - **Formation et perfectionnement en matière de cybersécurité.** En octobre 2024, l'ONUSIDA a lancé un portail complet de cybersécurité en ligne avec des guides clairs, étape par étape, sur l'identification et le traitement des menaces courantes à la sécurité informatique.
 - **Portail en ligne sur les espaces sécurisés.** Un centre sécurisé pour la gestion des données sensibles sur les populations clés a également été mis en place en 2024.

59. Un aperçu de la mise en œuvre de la stratégie de données est présenté ci-dessous.



60. Le portefeuille de projets a été adapté à la situation actuelle en matière de financement. Pour 2025, les efforts se concentreront sur la priorité à donner au soutien à la restructuration de l'ONUSIDA, sur l'extension de l'utilisation de l'IA pour réaliser des gains d'efficacité et sur l'assurance que la cybersécurité reste une priorité permanente.

Optimisation des processus

61. Pour aider le personnel à atteindre ses objectifs et améliorer l'environnement de travail, l'ONUSIDA a poursuivi sa cartographie des flux de travail actuels afin d'identifier les goulots d'étranglement et d'élaborer des solutions pour tirer parti de la technologie, de l'automatisation et des meilleures pratiques afin de rationaliser les processus administratifs, de réduire les erreurs et d'améliorer la transparence et la responsabilisation.

62. Le projet d'optimisation des processus s'est achevé en août 2024, introduisant une série d'améliorations dans les processus de ressources humaines afin de mieux soutenir le personnel et d'équiper les équipes pour qu'elles puissent remplir leurs mandats :

- **Recrutement simplifié.** Le processus de recrutement a été rationalisé grâce à l'introduction d'un système de routage simplifié et de procédures opérationnelles normalisées. Dans le cadre de cette optimisation, le recrutement des agents des services généraux et du personnel national est désormais géré au niveau régional afin d'accélérer l'embauche. Le recrutement des consultants a également été transféré au département de la gestion du personnel afin d'offrir une plus grande flexibilité.
- **Élargissement des partenariats avec les entités des Nations unies.** Dans le cadre des nouvelles procédures de recrutement, l'ONUSIDA a signé un nouveau protocole d'accord avec le PNUD qui prévoit la possibilité d'engager du personnel national et international affilié pour six mois ou plus afin de soutenir le travail de

l'ONUSIDA. L'ONUSIDA a également élargi sa collaboration avec les Volontaires des Nations Unies pour une grande variété de missions.

- **Flexibilité du travail à distance.** Une nouvelle politique « prenez-le avec vous » permet au personnel de travailler à distance sans interruption, en lui permettant d'emporter son ordinateur portable et son téléphone mobile où qu'il aille.
- **Amélioration du programme d'intégration des technologies de l'information.** Les nouvelles recrues sont dotées des compétences numériques essentielles à leur fonction dès le premier jour.
- **Vérification des antécédents des candidats.** Les contrôles des médias sociaux publics sont désormais effectués par une société externe spécialisée, ce qui permet d'obtenir des résultats rapides et cohérents.

63. Les outils d'IA générative ont également amélioré la prestation de services en matière de ressources humaines, tels que l'outil AskHR, qui permet au personnel de rechercher efficacement les politiques de ressources humaines de l'ONUSIDA ; ResuMate, qui aide les candidats à affiner leurs CV et leurs lettres de motivation afin d'améliorer la qualité des candidatures et les résultats du recrutement ; et SDP Job Agent, qui met en relation les candidats avec les postes vacants en fonction des catégories de compétences. L'équipe des ressources humaines a introduit de nouveaux outils pour enregistrer et gérer le télétravail et pour faciliter l'intégration des employés. Le département de la gestion du personnel a également mis en place des tableaux de bord qui améliorent la visualisation des données et les capacités de prise de décision pour les acteurs des ressources humaines.

Application d'une conduite respectueuse et d'une tolérance zéro

64. En 2024, l'ONUSIDA a publié un cadre réglementaire révisé dans ses (a) Statut et Règlement du personnel et son (b) Système de justice interne. Les révisions ont été effectuées pour mettre à jour les règles et les politiques de l'ONUSIDA à la suite des processus de transformation de l'ensemble de l'organisation et pour aligner ces règles et politiques sur le cadre de l'Organisation mondiale de la Santé (« OMS »). Ces révisions (a) ont harmonisé les règles de l'ONUSIDA sur les congés annuels non utilisés lors de la cessation d'activité du personnel avec celles de l'OMS ; (b) ont accru la transparence sur les canaux informels de résolution des conflits disponibles afin d'encourager le personnel à résoudre les griefs liés au lieu de travail le plus tôt possible ; et (c) ont défini les attentes concernant le processus formel d'examen administratif, y compris le code de conduite et la procuration, conformément au Conseil mondial d'appel de l'OMS.
65. En mai 2024, une nouvelle politique de l'ONUSIDA sur les modalités de travail flexibles a été publiée pour s'adapter à l'évolution du monde du travail « post-COVID-19 », pour aligner les dispositions de l'ONUSIDA sur le cadre de l'OMS et pour utiliser les meilleures pratiques qui garantiront que l'ONUSIDA dispose de moyens efficaces et efficaces pour optimiser la productivité tout en aidant le personnel à concilier ses engagements professionnels et privés. La politique couvre trois types de modalités de travail flexibles disponibles pour le personnel de l'ONUSIDA : horaires de travail flexibles, compression des horaires de travail et lieu de travail flexible (également connu sous le nom de « télétravail »). Ces politiques soutiennent l'engagement de l'ONUSIDA à renforcer la fourniture de résultats de haute qualité, d'objectifs concrets et mesurables, d'une communication claire et d'un retour d'information continu, tout en exploitant les technologies qui offrent au personnel la flexibilité de travailler à un moment et dans un lieu propices à la bonne exécution du travail.

66. En 2024, les politiques de l'OMS sur la prévention et la prise en charge des comportements abusifs et sur la prévention et la prise en charge des comportements sexuels répréhensibles, qui ont fait l'objet d'un rapport lors du dernier CCP, ont été officiellement mises en œuvre au sein de l'ONUSIDA. L'ONUSIDA continue d'améliorer sa capacité et reste engagé à traiter efficacement les cas d'inconduite, notamment en s'assurant que les enquêtes sont menées de la manière la plus efficace et la plus rapide possible. À cet égard, la direction de l'ONUSIDA discute régulièrement de ces processus avec le Bureau des services de contrôle interne (IOS) de l'OMS, qui mène ces enquêtes pour le compte de l'ONUSIDA. En outre, un nouveau protocole d'accord entre l'ONUSIDA et l'IOS est en cours de rédaction. Le protocole d'accord révisé vise à (a) fournir une plus grande visibilité à l'ONUSIDA et un partage transparent des informations sur le statut ou l'avancement de l'examen et/ou de l'enquête et (b) maintenir le respect de l'indépendance et de la confidentialité dans la réalisation de ces enquêtes.
67. Le département de gestion du personnel continue de travailler en étroite collaboration avec le Bureau du médiateur et des services de médiation de l'OMS et d'autres parties prenantes, notamment le Bureau d'éthique de l'ONUSIDA, afin de garantir le devoir de diligence, le soutien, l'application cohérente des politiques, le respect des procédures et la résolution précoce et informelle des conflits. Pour améliorer la transparence et la responsabilité, des mises à jour sur les cas d'examen administratif et les actions administratives correctives, y compris les mesures disciplinaires, sont partagées chaque année avec le personnel de l'ONUSIDA. Ces documents sont également mis à la disposition du CCP sous forme de documents de séance.
68. En 2024, six demandes d'examen administratif ont été reçues de la part de membres du Secrétariat de l'ONUSIDA au niveau mondial, en plus de trois nouveaux recours déposés devant le Conseil mondial de recours de l'OMS par d'anciens membres du personnel de l'ONUSIDA. De plus amples informations, y compris une ventilation des cas par grade et par genre 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 2024 » (UNAIDS/PCB (56)/CRP6).
69. En 2024, l'ONUSIDA a conclu 13 procédures liées à des allégations d'inconduite à l'encontre de membres du personnel de l'ONUSIDA, dont cinq cas ont conduit à l'imposition de mesures disciplinaires ou d'autres mesures correctives. Des informations plus détaillées sont disponibles dans le document de séance « Actions administratives correctives, y compris les mesures disciplinaires imposées en 2024 » (UNAIDS/PCB (56)/CRP7).
70. Des rapports supplémentaires sur les paramètres clés sont inclus dans les rapports de supervision organisationnelle.

Soutenir le bien-être et l'engagement du personnel

71. L'ONUSIDA reste déterminé à assurer le bien-être et l'engagement de son personnel, notamment par le biais d'efforts en faveur d'une culture de travail égalitaire, sûre et responsabilisante.
72. Après l'Enquête mondiale sur le personnel de l'ONUSIDA de 2022, l'ONUSIDA a mené une enquête par sondage en février 2024 pour mesurer les progrès réalisés dans les domaines prioritaires afin de créer une culture de travail égalitaire, sûre et responsabilisante au sein de l'ONUSIDA. Soixante-quatre pour cent du personnel a

répondu, soit une augmentation de l'engagement de 10 % par rapport à l'enquête 2022. Les points saillants de l'enquête sont les suivants :

- **Soutien à la supervision** : Le personnel a fait état d'un soutien important dans la gestion de la charge de travail.
- **Apprentissage et développement** : Le personnel a estimé que le soutien supplémentaire apporté par l'Organisation dans ce domaine était le changement le plus positif.
- **Collaboration et communication** : Le personnel a souligné les améliorations apportées à l'engagement de l'Organisation en matière de collaboration et de communication.
- **Mauvaise conduite** : 82 % n'ont pas connu de mauvaise conduite au cours de l'année écoulée.
- **Harcèlement sexuel** : 0 % du personnel a déclaré avoir été victime d'une forme quelconque de harcèlement sexuel.

73. À la suite de l'enquête, 17 plans d'action couvrant sept sujets ont été identifiés pour traiter les domaines de développement et d'amélioration.
74. La surcharge de travail reste le principal facteur de stress pour le personnel de l'ONUSIDA dans le monde entier. La restructuration précédente, la situation financière difficile et l'incertitude qui pèse sur l'organisation en 2025 ont mis le personnel à rude épreuve. Afin d'évaluer leurs préoccupations et de comprendre comment les soutenir au mieux pendant cette période, l'ONUSIDA a invité le personnel à participer à un certain nombre d'initiatives de soutien de groupe en mars et avril 2025. Près de 85 % des membres du personnel participant ont indiqué qu'ils étaient en situation de lutte, de survie ou de crise. Veiller à ce que le personnel se sente soutenu et apprécié pendant cette période d'incertitude est une mission essentielle pour l'Organisation.
75. Pour aider le personnel à gérer les charges de travail et à s'adapter à la restructuration organisationnelle, l'ONUSIDA a conçu les sessions d'apprentissage « S'aligner pour réussir » au cours du dernier trimestre 2024, avec un lancement complet prévu pour le troisième trimestre 2025. Ces sessions d'apprentissage sont conçues pour aider les équipes nouvellement formées à clarifier les priorités et à gérer la charge de travail plus efficacement, et à s'aligner sur les priorités évolutives du programme décrites dans la nouvelle Stratégie de lutte contre le sida. Le département de la gestion du personnel a également développé une nouvelle série, « Five senses of workplace success », qui aide le personnel à comprendre comment se soutenir mutuellement en période d'incertitude et de changement.
76. En 2024, l'ONUSIDA a élaboré et lancé sa Stratégie en matière de santé mentale et de bien-être pour 2024-2028. De juin à septembre 2024, le plan d'action de la Stratégie a été déployé dans le monde entier et des événements ont été organisés dans toutes les régions pour accroître la sensibilisation et l'engagement. Ce plan stratégique intègre et s'appuie sur tous les services impliqués dans le bien-être et la santé mentale du personnel, et s'articule avec les services associés de l'OMS. La Stratégie vise à prévenir les risques pour la santé mentale au travail, à promouvoir et à protéger la santé mentale du personnel et à soutenir le personnel souffrant de troubles de la santé mentale.
77. Le Conseil de mise en œuvre de la Stratégie des Nations unies pour la santé mentale et le bien-être, soutenu par le Comité de haut niveau des Nations unies sur la gestion, est chargé de superviser la mise en œuvre de ces stratégies dans l'ensemble des Nations unies. L'ONUSIDA établit un rapport annuel à l'aide de l'outil de suivi de la

carte de pointage du Conseil de mise en œuvre pour 12 services différents, et avec la contribution du Comité du devoir de diligence de l'ONUSIDA.

78. Le conseiller du personnel de l'ONUSIDA offre des services aux individus et aux équipes pour traiter un large éventail de questions personnelles et professionnelles ayant un impact sur le personnel, notamment le stress, l'épuisement professionnel lié à la charge de travail, les conflits interpersonnels, la sécurité de l'emploi, la décentralisation/l'adaptation au travail à distance, les questions de santé, le deuil et les problèmes familiaux. En 2024, le conseiller du personnel a organisé plus de 300 séances de conseil individuel pour 75 membres du personnel. Vingt pour cent des membres du personnel soutenus étaient des cadres et 70 % provenaient de régions autres que les centres mondiaux de Genève et de Bonn.
79. L'ONUSIDA a organisé des webinaires sur le bien-être numérique auxquels ont participé plus de 200 membres du personnel, a donné accès à des applications de pleine conscience à plus de 350 membres du personnel et a organisé des formations approfondies avec le conseiller du personnel. En outre, le personnel peut également demander de l'aide à la plateforme de conseil externe fournie par l'Institut de Rome. La plateforme externe a servi à 17 membres du personnel lors de plus de 57 sessions.
80. Afin de fournir un soutien ciblé, des groupes psychosociaux ont été organisés sur une série de sujets, notamment le renforcement de la résilience du personnel et la fatigue due à la crise. Ces initiatives ont été facilitées conjointement avec le département de la sûreté et de la sécurité des Nations unies et ONU Femmes en Afrique de l'Ouest. Le conseiller du personnel de l'ONUSIDA a pris l'initiative de tendre la main aux équipes confrontées à des conditions instables et difficiles sur leurs lieux d'affectation.
81. Compte tenu des réductions sans précédent prévues dans les effectifs et de l'instabilité géopolitique qui en découle, l'ONUSIDA redouble d'efforts pour soutenir son personnel pendant cette période. Les services de conseil ont déjà connu une augmentation considérable des demandes de services au cours du premier trimestre 2025. Dix sessions de groupe ont été organisées au cours du premier trimestre, auxquelles ont participé plus de 400 personnes.
82. Le personnel de l'ONUSIDA est également soutenu par le Bureau du médiateur et des services de médiation. Il se concentre sur la prévention et la résolution informelle des problèmes liés au travail ainsi que des conflits interpersonnels, y compris par le biais de processus de dialogue facilité ou de médiation. En 2024, 15 membres du personnel de l'ONUSIDA ont contacté le Bureau de l'Ombudsman et services de médiation pour obtenir de l'aide.
83. Le Secrétariat respecte pleinement le processus de gestion des risques de sécurité des Nations unies, qui est contrôlé au moyen d'un tableau de bord en ligne et lié à la préparation du cycle biennal de planification du travail et de budgétisation. L'ONUSIDA a pris un certain nombre de mesures en 2024 et au début de 2025 pour réaliser des économies tout en assurant la sûreté et la sécurité de son personnel. Parmi les solutions rentables, la priorité a été donnée aux nouveaux outils de sécurité virtuelle, tels que l'infrastructure en nuage et les systèmes de surveillance à distance, afin de réduire les coûts d'exploitation.
84. En 2024, l'ONUSIDA a achevé le recrutement d'un nouveau conseiller en matière de sécurité pour diriger ce travail important. Au cours de son mandat, le conseiller en matière de sécurité a soutenu l'élaboration de politiques visant à tirer parti de ces gains d'efficacité, a fourni des conseils stratégiques en matière de sécurité et des rapports

réguliers, a lancé le programme des points focaux pour la sûreté et la sécurité des bureaux de pays et a soutenu les évacuations et les réponses aux catastrophes géopolitiques et climatiques. Au cours de cette période, le Cadre de sécurité de l'ONUSIDA 2025-2027 a été élaboré afin de fournir un cadre complet pour protéger le personnel, les biens et les opérations de l'ONUSIDA à l'échelle mondiale, conformément à sa mission de mettre fin à l'épidémie de sida d'ici à 2030.

Processus de restructuration en cours

85. En raison de la baisse du financement des donateurs jusqu'en 2024, le Secrétariat de l'ONUSIDA a lancé un exercice de restructuration et mis en œuvre des processus visant à protéger les ressources financières et humaines existantes, à mettre en place une infrastructure pour soutenir le changement et à développer une vision commune avec les principales parties prenantes pour l'avenir de l'ONUSIDA.
86. En février 2025, l'ONUSIDA a reçu un avis de cessation de financement de la part du gouvernement américain, ce qui équivaut à une réduction d'environ 60 % des ressources financières attendues en 2025. Des détails supplémentaires sur les prévisions de financement sont inclus dans la Mise à jour intermédiaire de la gestion financière pour 2025 (UNAIDS/PCB (56)/25.11). Avec ces réductions de financement supplémentaires, le Secrétariat a tiré parti des processus qu'il a entamés en 2024 pour soutenir l'élaboration du nouveau modèle de Secrétariat de l'ONUSIDA.
87. L'ONUSIDA a utilisé le processus de restructuration pour revoir fondamentalement ses effectifs et pour déterminer le scénario financier le plus prudent, alors que des efforts parallèles de mobilisation des ressources sont en cours. Ces changements se déroulent parallèlement à l'élaboration de la prochaine stratégie mondiale de lutte contre le sida et à l'examen du modèle opérationnel du Programme commun par le Groupe de haut niveau, et s'appuient sur ces éléments.
88. Cinq objectifs principaux guident le processus de restructuration :
 - Préparer l'ONUSIDA à aider les pays à mettre en œuvre la prochaine Stratégie mondiale de lutte contre le sida, avec des résultats ambitieux pour 2030, en transformant le Programme commun et en accélérant les progrès vers des ripostes nationales durables.
 - Aligner le Secrétariat de l'ONUSIDA sur les recommandations de la Directrice exécutive et du COC concernant un nouveau modèle opérationnel audacieux basé sur les travaux du Groupe de haut niveau.
 - Maintenir notre engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, y compris des populations clés et des personnes vivant avec le VIH, afin de refléter la communauté que nous servons.
 - Assurer la durabilité et l'adaptabilité dans un paysage mondial en évolution.
 - Tirer parti de la réforme des Nations unies (initiative « UN80 ») et l'optimiser afin d'accroître notre efficacité.
89. Ce nouveau modèle vise à (a) préserver les contributions uniques de l'ONUSIDA à la riposte mondiale au VIH, (b) exploiter et maximiser les avantages comparatifs du Secrétariat et des Coparrainants tout en éliminant les redondances, (c) recentrer et rationaliser l'empreinte du Secrétariat et les ressources en personnel pour répondre à une situation financière de plus en plus restreinte et en évolution rapide, et (d) soutenir le personnel de l'ONUSIDA pendant cette période difficile de transition.

90. De janvier à mai 2025, l'ONUSIDA a entrepris une évaluation complète de l'analyse des coûts, mené des enquêtes sur les activités et les méthodes de travail, et identifié les possibilités d'alignement sur les processus parallèles du Groupe de haut niveau et de l'initiative UN80. Ces efforts se poursuivront tout au long de l'année 2025, la restructuration étant en cours pour s'adapter à l'évolution de l'environnement financier et aux efforts de réforme plus larges.
91. Compte tenu de l'urgence de la crise financière, la direction de l'ONUSIDA a annoncé la nouvelle structure au personnel le 6 mai 2025. Une réunion d'information pour les parties prenantes externes a eu lieu le 15 mai 2025.
92. L'ONUSIDA réduira ses effectifs de plus de 50 %. Le personnel concerné sera informé en juin 2025 et la mise en œuvre, y compris la consolidation des bureaux nationaux, commencera en juillet 2025, l'ensemble du processus devant être achevé en mai 2026. Compte tenu de la situation financière, les changements doivent être mis en œuvre le plus rapidement possible tout en assurant la stabilité et la continuité du travail. Les efforts visant à assurer la continuité des activités, à affiner les méthodes de travail et à recueillir les connaissances institutionnelles sont déjà en cours.
93. L'ONUSIDA reste déterminé à faire en sorte que le Secrétariat soit bien positionné pour diriger un Programme commun en pleine évolution qui aide les pays et les communautés à mettre en place des ripostes nationales au VIH durables, inclusives et multisectorielles. Toutefois, cette réduction sans précédent des ressources et des effectifs nécessitera un remaniement substantiel de la présence de l'ONUSIDA dans le monde et un recentrage sur les priorités essentielles.
94. Dans le nouveau modèle, le Secrétariat se concentrera sur quatre fonctions clés : (a) le leadership ; (b) la convocation et la coordination ; (c) la responsabilité à travers les données, les objectifs, la stratégie, la durabilité et la mobilisation des ressources ; et (d) l'engagement de la communauté. Ces changements s'alignent sur les recommandations du Groupe de haut niveau en faveur d'un modèle de Secrétariat plus petit et plus ciblé afin de garantir que le Programme commun reste efficace avec des ressources réduites.
95. Le soutien aux pays sera assuré par quatre bureaux régionaux : Afrique orientale et australe, Afrique occidentale et centrale, Amérique latine et Caraïbes, et Asie-Pacifique/Europe centrale/Asie centrale. Les bureaux multipays, les bureaux de pays et les coordonnateurs principaux de l'ONUSIDA (installés dans les locaux du bureau du coordonnateur résident) continueront d'exister, mais avec une empreinte beaucoup plus réduite. Les bureaux de liaison seront également consolidés.
96. Le soutien aux pays sera priorisé sur la base d'une typologie de la charge de morbidité élevée du VIH, de la stigmatisation et de la discrimination, et de la dépendance à l'égard de l'aide internationale. L'ONUSIDA conservera une présence dans un nombre réduit de pays tout en soutenant environ 60 pays par l'intermédiaire de bureaux régionaux et multinationaux, d'équipes régionales, de bureaux multinationaux et d'une intégration plus poussée avec le système des coordonnateurs résidents des Nations unies.
97. Le soutien programmatique du Secrétariat sera consolidé en une seule pratique. Les Coparrainants continueront à diriger d'autres domaines programmatiques en fonction de leur expertise et de leurs mandats respectifs.
98. Les fonctions du département des relations extérieures seront intégrées à la direction et au Bureau exécutif. Le département de la gestion aura quatre fonctions principales :

Gestion du personnel, Finances, Solutions numériques et technologiques, et Mobilisation des ressources. Le Bureau exécutif comprendra le chef de cabinet et son équipe de soutien, le service d'influence et de communication et le service de gouvernance. L'organisation maintiendra une présence considérablement réduite à Genève, en mettant l'accent sur le leadership et en favorisant les relations extérieures avec les organisations basées à Genève.

99. Alors que la restructuration est en cours, l'ONUSIDA continuera à tenir les parties prenantes, y compris le CCP, informées de la nouvelle empreinte, en travaillant en étroite collaboration avec les pays pour garantir une perturbation minimale du travail de nos partenariats qui sauve la vie.
100. Un certain nombre de changements politiques ont été adoptés pour faciliter cette transition et aider le personnel à continuer à donner le meilleur de lui-même pendant cette période, notamment une politique de télétravail plus souple et l'octroi aux anciens membres du personnel du droit de postuler en tant que candidats internes aux postes vacants de l'ONUSIDA pendant une période de deux ans.
101. Conformément à l'engagement de l'ONUSIDA en faveur d'une plus grande implication des personnes vivant avec le VIH sur notre lieu de travail (le « principe GIPA »), aucun membre du personnel vivant ouvertement avec le VIH ne perdra son emploi.
102. S'appuyant sur les efforts entrepris par le département de la gestion du personnel en 2024 (comme indiqué dans les sections précédentes du présent document), l'ONUSIDA investit dans les ressources destinées à l'ensemble du personnel. Un groupe de consultation du personnel a été mis en place pour travailler avec la direction tout au long de cette période. Les mécanismes d'appui interne tels que le Bureau de l'éthique, le Bureau de la sécurité, le Bureau de l'Ombudsman et services de médiation, et l'Association du personnel de l'ONUSIDA continueront à servir le personnel. Une page intranet dédiée offre au personnel la transparence et les informations les plus récentes sur le processus.
103. Le Conseiller du personnel apporte un soutien individuel et collectif, en plus d'interventions en cas d'incidents critiques et de gestion du stress, ainsi qu'un certain nombre de ressources liées à la santé mentale mises à la disposition du personnel. En prévision de la restructuration, l'unité Développement et performance du personnel a mis au point des ressources permettant au personnel de développer et de mettre en valeur ses compétences et de soutenir la transition de carrière.
104. Les perturbations subies par l'ONUSIDA se reflètent dans l'architecture plus large de la santé mondiale, avec des réductions qui menacent les progrès remarquables accomplis pour mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique d'ici à 2030. L'ampleur de la contribution des États-Unis à l'UBRAF a eu pour conséquence que l'ONUSIDA est particulièrement touché et qu'il est contraint de réduire considérablement ses capacités en termes de ressources humaines. Grâce à une restructuration à grande échelle, l'ONUSIDA tentera de limiter l'impact sur sa capacité à répondre efficacement à l'évolution inquiétante de l'épidémie.
105. Au cours de l'année prochaine, le secrétariat de l'ONUSIDA sera réduit de %. Alors que la restructuration visera à garantir que l'ONUSIDA continue à être adapté à ses objectifs, l'ampleur de cette perte sera ressentie à la fois en interne et dans la lutte plus large contre le VIH. La direction de l'ONUSIDA souhaite profiter de cette occasion pour exprimer sa profonde gratitude et son admiration à l'égard de notre personnel. Au cours de l'année prochaine, nous nous efforcerons de reconnaître leurs services et leurs contributions extraordinaires. Leur dévouement, leur professionnalisme, leur

expertise, leur créativité et leur leadership au cours des trois dernières décennies ont eu un impact profond sur les personnes vivant avec le VIH.

Conclusion

106. Tout au long de la période couverte par le rapport, le Secrétariat de l'ONUSIDA a fait des progrès pour s'assurer que son personnel dispose de l'appui dont il a besoin, qu'il travaille dans un environnement favorable et qu'il peut compter sur des politiques avantageuses pour donner le meilleur de lui-même chaque jour afin de remplir le mandat de l'ONUSIDA, même en période de contraintes financières croissantes et d'incertitude au niveau mondial. Au cours de l'année à venir, l'ONUSIDA subira une transformation importante. La restructuration visera à préparer le Programme commun à répondre aux nouveaux défis de l'épidémie tout en fonctionnant avec des ressources financières et humaines considérablement réduites. Il continuera à aligner l'ONUSIDA sur des efforts de réforme plus larges, tels que l'initiative UN80, et à s'assurer qu'il est adapté à ses objectifs pour mener à bien la prochaine Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2026-2031, une période critique pour que la riposte au sida atteigne ses objectifs. Cette restructuration préservera le rôle unique et important de l'ONUSIDA dans l'éradication du sida en tant que menace pour la santé publique d'ici à 2030.

Propositions de décisions

Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :

107. *Prendre note* de la mise à jour sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines.

[Fin du document]