

POINT SUR LES ENJEUX STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Documents supplémentaires pour ce point : Aperçu statistique de l'examen administratif pour 2025 (UNAIDS/PCB (58)/CRP1) ; Mesures disciplinaires et autres mesures correctives en 2025 (UNAIDS/PCB (58)/CRP2).

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

56. *Prendre note* des dernières informations concernant les questions stratégiques en matière de gestion des ressources humaines.

Implications financières de la mise en œuvre des décisions : aucune

Sommaire

Résumé analytique	4
Introduction	4
Effectifs et répartition du personnel.....	5
Autres contributeurs aux activités de l'ONUSIDA	8
Mise en œuvre des mesures de restructuration concernant les ressources humaines	10
Nomination des directeurs de pays de l'ONUSIDA	11
Accompagnement du personnel pendant la phase de restructuration et renforcement des capacités -pour la suite.....	12
Garantir l'équité, la continuité et l'intégrité organisationnelle	12
Renforcement des capacités pour une organisation allégée	13
Accompagnement sur mesure en matière de carrière et de transition	13
Préserver la santé mentale et le bien-être du personnel	14
Conclusion	15
Point de décision proposé	15

Résumé analytique

1. Le présent document fournit une mise à jour sur les effectifs de l'ONUSIDA pour la période 2025-2026, durant laquelle une restructuration organisationnelle majeure a été menée pour permettre au Secrétariat de répondre à des contraintes financières sévères et de s'aligner sur des priorités stratégiques révisées. L'analyse s'appuie principalement sur les données de 2025, se référant ponctuellement à celles de 2026 lorsque cela s'avère nécessaire, afin de refléter le caractère transitoire de la mise en œuvre de la restructuration organisationnelle.
2. À la suite des décisions de restructuration prises en 2025, le Secrétariat de l'ONUSIDA a considérablement réduit ses effectifs, passant d'un effectif de 671 employés à un effectif prévu de 296 postes financés par le budget de base d'ici mi-2026, soit une réduction d'environ 57 %. Cette transformation a accéléré une évolution à long terme vers un modèle organisationnel plus efficace et décentralisé, la majorité du personnel étant désormais affectée dans des bureaux régionaux, nationaux et de liaison, tandis que la présence à Genève a été considérablement réduite. Ces changements ont permis de maîtriser les coûts et de rationaliser la structure opérationnelle.
3. La restructuration a été mise en œuvre selon des procédures transparentes, conformes aux directives et progressives. Pour ce faire, une série de mesures ont été mises en œuvre, notamment des départs, des réaffectations et des regroupements, auxquels s'ajoute le renforcement des mécanismes de contrôle. Les cadres de gestion des performances ont été adaptés afin de garantir l'équité, la continuité et la responsabilité pendant la transition. Parallèlement, l'ONUSIDA a davantage eu recours à des dispositifs de main-d'œuvre flexibles, tels que les affiliés, les consultants et les Volontaires des Nations Unies.
4. Consciente des répercussions humaines des réductions d'effectifs, l'organisation a considérablement renforcé ses mesures d'accompagnement à la reconversion professionnelle, le développement du leadership, la planification des effectifs axée sur les compétences et les services d'accompagnement psychologique destinés au personnel. Cela a permis de préserver le bien-être, de conserver le savoir-faire institutionnel ainsi que d'atténuer les risques opérationnels.
5. Dans l'ensemble, cette restructuration a redéfini la composition du personnel de l'ONUSIDA tout en permettant à l'organisation de fonctionner de manière plus dynamique, plus souple et plus durable, en accord avec son mandat et ses ressources disponibles.

Introduction

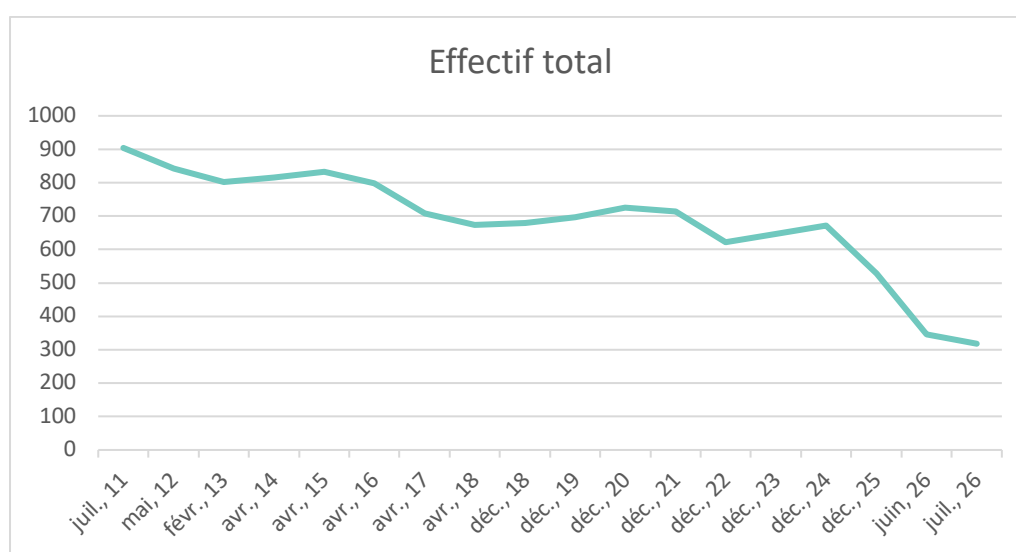
6. Le personnel a toujours été et reste le capital le plus précieux du Secrétariat de l'ONUSIDA et du Programme commun pour mener à bien leur mission dans un environnement complexe. Comme il est d'usage lors de cette mise à jour annuelle du CCP, les données fournies dans cette section constituent un aperçu de l'organisation en 2025. Dans un souci de clarté et de transparence, le présent rapport inclut également des données préliminaires pour 2026 concernant la restructuration organisationnelle, celle-ci s'étendant de juillet 2025 à la mi-2026.
7. Conformément à la demande formulée par le CCP lors de sa 50^e session, les statistiques relatives aux effectifs sont incluses dans cette mise à jour. Lors des sessions précédentes, l'ONUSIDA distribuait habituellement une brochure distincte

intitulée « Personnel de l'ONUSIDA ». Ce programme a été suspendu pour des raisons de réduction des coûts et en raison des complications supplémentaires liées à l'évolution des effectifs de l'organisation entre 2025 et 2026.

Effectifs et répartition du personnel

8. La dernière mise à jour du rapport d'activité indiquait que le Secrétariat de l'ONUSIDA comptait 671 membres du personnel. Suite aux décisions de restructuration prises par le Directeur exécutif et le Cabinet exécutif en 2025, des procédures administratives conformes aux politiques de l'ONUSIDA ont été mises en place afin de ramener les effectifs mondiaux aux 296 postes permanents approuvés d'ici mi-2026 (soit une réduction de 57 % des effectifs permanents). Comme l'illustre la figure 1, entre juillet 2011 et juin 2026, l'ONUSIDA aura réduit ses effectifs de deux tiers.

Figure 1. Évolution des effectifs de l'ONUSIDA de juillet 2011 à juin 2026 (prévisions)

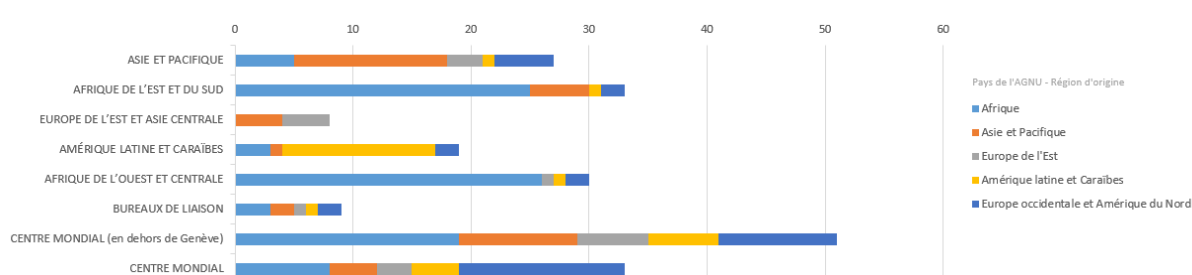


9. Les décisions de restructuration ont été mises en œuvre sans délai. À la fin de l'année 2025, les effectifs étaient de 527 personnes (soit une baisse de 21,4 %). La réduction initiale des effectifs, qui a représenté plus d'un cinquième du personnel, s'explique par une combinaison de mesures de restructuration, de fins de contrat, de départs à la retraite et de démissions.
10. Des efforts importants sont actuellement déployés afin de mobiliser des ressources extrabudgétaires pour poursuivre les activités prioritaires. L'ONUSIDA remercie les pays bailleurs de fonds et les autres entités qui permettent la poursuite d'initiatives importantes. À la date de rédaction du présent document, il était prévu qu'au 1er juillet 2026, au moins 32 postes actifs seraient financés par des ressources extrabudgétaires, ce qui représenterait environ 10 % des effectifs de l'ONUSIDA.
11. Depuis 2012, l'ONUSIDA s'efforce sans relâche de réduire les effectifs du Centre mondial. En 2025, les décisions de restructuration ont fortement accéléré la délocalisation de postes en dehors de Genève, y compris certaines fonctions du Centre mondial. Avant la restructuration, 120 personnes travaillaient à Genève. À la suite de la dernière vague de départs, l'ONUSIDA prévoit de conserver 18 postes à Genève, principalement dans les fonctions de direction, au sein du Bureau exécutif, dans le domaine de la gouvernance et de la mobilisation des ressources. D'autres fonctions du Centre mondial ont été soit supprimées, soit transférées à Bonn, Johannesburg ou

Nairobi. En conséquence, seul un petit nombre de bureaux a été conservé dans le bâtiment commun à l'ONUSIDA et à l'OMS à Genève, et un accord a été conclu avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) afin de louer la majeure partie des locaux précédemment occupés par le personnel de l'ONUSIDA, ce qui a contribué de manière significative aux mesures d'austérité.

12. Fin 2025, le personnel de l'ONUSIDA comptait des représentants de 75 nationalités différentes : 48 % de l'Afrique, 20 % de l'Asie et du Pacifique, 18 % de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord, 9 % de l'Amérique latine et 5 % de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale. La figure 2 présente une vue d'ensemble de la répartition du personnel de l'ONUSIDA par nationalité.

Figure 2. Nationalités du personnel par structure de l'ONUSIDA

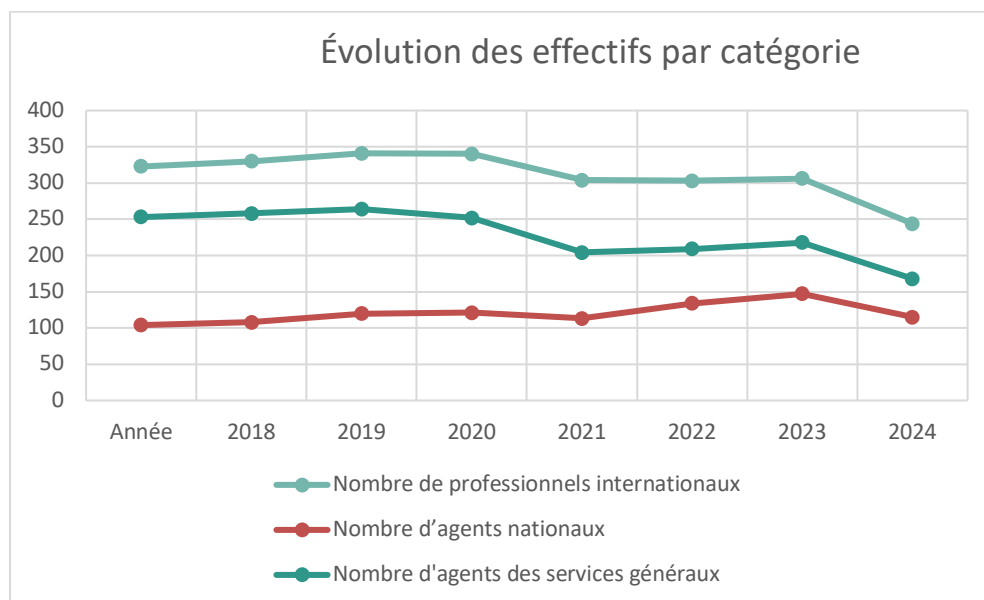


13. Fin 2025, le personnel de l'ONUSIDA était majoritairement féminin, avec 295 femmes et 232 hommes (représentant respectivement 56 % et 44 % des effectifs), et les équipes de direction étaient entièrement composées de femmes. Les femmes étaient plus nombreuses que les hommes à tous les grades, à l'exception du grade P5 (le grade le plus élevé de la catégorie P) et des grades subalternes de la catégorie des services généraux (G2 à G4). La figure 3 présente la répartition par genre du personnel de l'ONUSIDA.

Figure 3. Répartition du personnel de l'ONUSIDA par lieu d'affectation et par genre (décembre 2025 et prévisions pour juin 2026)

15. La figure 5 montre qu'avant la récente diminution des effectifs dans chaque catégorie, la part des agents nationaux professionnels au sein de l'effectif total de l'ONUSIDA était en hausse.

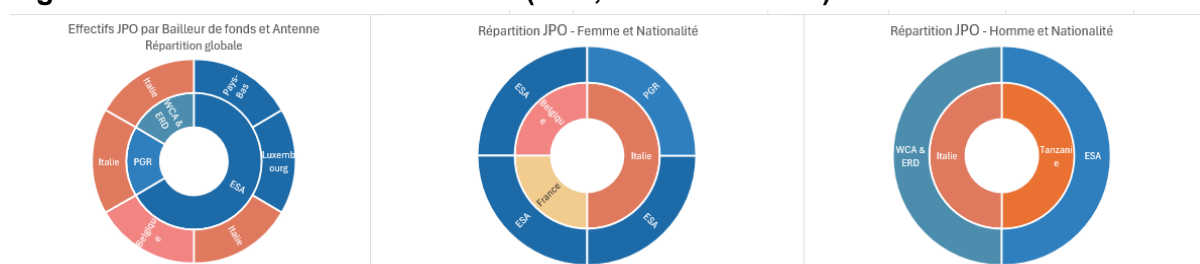
Figure 5. Évolution des effectifs par catégorie



Autres contributeurs aux activités de l'ONUSIDA

16. L'ONUSIDA a bénéficié du soutien généreux de plusieurs pays bailleurs de fonds pour le programme des administrateurs auxiliaires (JPO), certains anciens participants à ce programme (au sein de l'ONUSIDA ou d'autres entités des Nations Unies) ayant atteint le grade P-5 ou un grade supérieur. À la fin de l'année 2025, l'ONUSIDA comptait six JPO, dont trois parrainés par l'Italie et un par la Belgique, la France et les Pays-Bas. Ces chiffres étaient inférieurs à ceux des années précédentes. Comme les années précédentes, la plupart des JPO de l'ONUSIDA étaient des femmes (les deux tiers en 2025). La figure 6 indique la région ou le département dans lequel sont affectés les JPO.

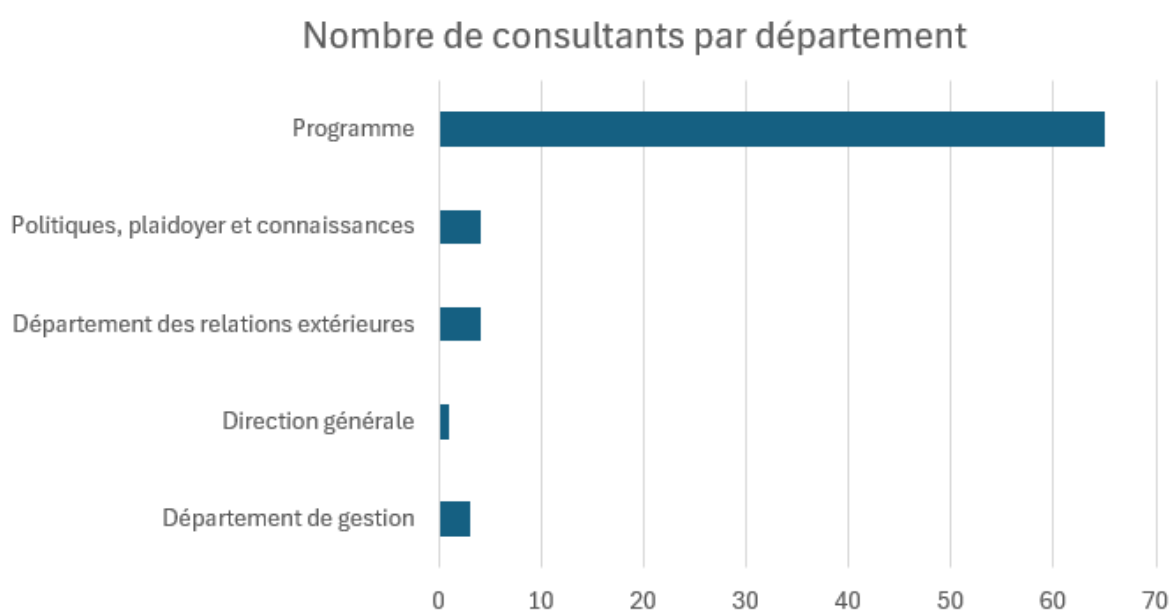
Figure 6. Administrateurs auxiliaires (JPO, décembre 2025)



17. La situation financière de l'ONUSIDA a rendu d'autant plus nécessaire l'examen de modalités contractuelles alternatives permettant de garantir des ressources suffisantes, tout en offrant une plus grande souplesse et en réduisant relativement les engagements financiers liés au personnel. Les effectifs affiliés (à savoir le personnel engagé par le biais de contrats autres que des contrats de fonction) ont augmenté alors que les effectifs de fonctionnaires diminuaient, et représentaient environ 15 % de l'effectif total à la fin de l'année 2025, une part qui devrait s'accroître en 2026.

18. Depuis la création du bureau de l'ONUSIDA à Bonn en 2022, les relations avec les Volontaires des Nations Unies se sont renforcées. À la fin de l'année 2025, les bureaux de l'ONUSIDA comptaient 11 VNU à temps plein en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Afrique orientale et australe, en Asie, dans le Pacifique, en Europe orientale et en Asie centrale, ainsi qu'au centre de Bonn. Ce chiffre évolue constamment, compte tenu de la polyvalence de ce type de contrat. De même, le nombre de personnes recrutées grâce aux accords de services de personnel du PNUD est en hausse, avec cinq personnes déployées en décembre 2025.
19. Les contrats de consultant à long terme, qui constituent déjà une pratique courante, représentent aujourd'hui une part relativement plus importante de l'effectif total de l'ONUSIDA, avec 77 consultants sous contrat à la fin de l'année 2025. La figure 7 présente la répartition du déploiement des consultants.

Figure 7. Consultants (décembre 2025)



Critères et méthodologie pour la restructuration organisationnelle

20. Conformément à la demande formulée par le CCP lors de sa 56^e réunion, la restructuration organisationnelle menée en 2025-2026 s'est appuyée sur une méthodologie structurée et fondée sur des critères précis, afin de garantir son alignement sur les priorités stratégiques tout en respectant les principes d'équité, de transparence et de régularité.
21. Ce travail a fait suite à une analyse complète de l'organisation, réalisée en considération des données actuelles sur l'épidémie de VIH. Dans un premier temps, l'ONUSIDA a procédé à une analyse du contexte épidémiologique, socio-économique et des droits humains dans les différents pays, parmi d'autres indicateurs ; dans un second temps, elle a passé en revue les fonctions, les mandats et les effectifs du Secrétariat afin d'identifier les postes devant être réorganisés ou supprimés. Les décisions relatives à la suppression de postes ont été principalement motivées par des critères organisationnels, notamment : (i) la pertinence de ces postes au regard des priorités stratégiques ; (ii) la redondance ou le chevauchement des fonctions ; (iii) la nécessité opérationnelle et la valeur ajoutée ; et (iv) des considérations de coût.
22. Dans les cas où plusieurs membres du personnel occupaient des fonctions similaires, une évaluation comparative a été réalisée à l'aide de critères prédéfinis et appliqués de

manière cohérente, notamment : (i) les aptitudes et compétences requises pour répondre aux besoins futurs de l'organisation ; (ii) les performances avérées ; et (iii) la polyvalence et la capacité d'adaptation.

23. Le processus s'est déroulé selon une méthodologie clairement définie, comprenant : (i) un examen et une validation au niveau organisationnel ; (ii) l'identification et la suppression officielle des postes ; (iii) une évaluation comparative, le cas échéant ; (iv) la prise de décision par les autorités compétentes ; et (v) la communication aux membres du personnel concernés. Toutes les étapes ont été consignées afin d'assurer la cohérence et la responsabilité.
24. Le processus a été mis en œuvre conformément au statut et aux règlements applicables, notamment en ce qui concerne le respect des procédures régulières, l'accès aux voies de recours et les mesures d'accompagnement pour le personnel concerné. Les données relatives à l'impact de la restructuration ont fait l'objet d'un suivi systématique, avec une ventilation par région, fonction, niveau hiérarchique et genre, afin de faciliter le contrôle et la présentation de rapports au CCP.

Mise en œuvre des mesures de restructuration concernant les ressources humaines

25. Dans le cadre de ces changements majeurs, une importance particulière a été accordée à la mise en œuvre de la restructuration dans le respect de la dignité de chacun. À la fin du mois de mai 2025, les responsables avaient reçu des directives leur indiquant de rencontrer individuellement les membres de leur équipe afin de les informer oralement des conséquences de la restructuration sur leurs postes. Un nouvel organigramme a été publié en juin 2025, une fois que tous les membres du personnel en avaient été informés oralement.
26. Des lettres ont été envoyées au personnel le 30 juin 2025 afin de l'informer des mesures prises à son égard et de la procédure administrative à venir. Un calendrier échelonné des départs a été établi conformément aux règles et politiques en vigueur. En fonction du type de contrat, des droits acquis des personnes concernées et de leurs fonctions au sein de l'organisation, les départs ont été progressivement mis en œuvre depuis le 31 juillet 2025 et se poursuivront jusqu'à la mi-2026.
27. Des lignes directrices relatives à la mise en œuvre de la restructuration ont été publiées afin de définir en toute transparence l'approche et les processus de transition vers la nouvelle structure et la nouvelle dotation en personnel ; des webinaires et des ateliers sur les ressources humaines ont été proposés au personnel en anglais, en français et en espagnol. Alors que des critères objectifs devaient servir de fondement à la transformation organisationnelle, un engagement spécifique a été pris visant à maintenir en poste les membres du personnel vivant ouvertement avec le VIH, conformément au principe de « participation accrue des personnes vivant avec le VIH » (GIPA), qui fait partie intégrante des valeurs de l'ONUSIDA.
28. Afin de limiter au maximum les départs de personnel clé, une nouvelle version de la politique relative aux modalités de travail flexibles a été publiée, autorisant le télétravail de longue durée en dehors du pays où se trouve le lieu d'affectation. Vingt-quatre membres du personnel ont demandé à être maintenus dans leur lieu d'affectation actuel pendant plus de 90 jours au-delà de la date limite du 15 septembre 2025. Pour ce faire, ils ont accepté une réduction de leur salaire correspondante à l'ajustement de leur poste, ainsi que de se conformer à la législation applicable en matière d'immigration. Les décisions concernant le télétravail de longue durée hors du pays dont dépend le lieu d'affectation seront prises sur une base annuelle, en fonction des décisions relatives à la future transformation de l'ONUSIDA.

29. Au cours de la restructuration, 51 descriptions de poste ont été revues afin d'assurer la continuité des activités dans les différents services et l'alignement sur la nouvelle structure. Un processus de compendium a été mis en place afin de pourvoir, par voie de concours, les postes appelés à disparaître par des postes vacants, qui ont été publiés par lots (en commençant par les postes destinés à des candidats recrutés localement) entre la mi-juillet et la mi-septembre 2025.
30. La composition du comité de nomination de l'ONUSIDA, le Comité d'examen, a été modifiée afin d'inclure un groupe de 11 collaborateurs représentatifs de la diversité de l'ONUSIDA en termes de lieu d'affectation, de fonction, de grade et de genre ; ces membres ont ensuite suivi une séance d'information et une formation. Afin de renforcer davantage la surveillance et la transparence, et de garantir le strict respect des dispositions réglementaires, le comité d'examen a examiné les progrès réalisés dans chaque procédure de recrutement à deux reprises : à l'étape de la présélection des candidats et après l'adoption du rapport de sélection final par le jury compétent. Le dossier de sélection a ensuite été soumis à la directrice exécutive pour qu'elle prenne la décision finale. Enfin, alors que le compendium était sur le point d'aboutir et que de nombreux membres du personnel attendaient d'être réaffectés, le comité d'examen a reçu des informations détaillées sur le personnel non affecté et les postes potentiellement disponibles.
31. Si la plupart des postes visés par ce compendium ont été pourvus, quelques-uns sont restés vacants faute d'avoir trouvé un candidat approprié. Ces cas sont traités au cas par cas. (Une procédure de sélection en était à sa phase finale au moment de la rédaction du présent rapport.)
32. Afin d'offrir des opportunités aux membres du personnel à la recherche d'un poste, très peu d'offres d'emploi ont été publiées en 2025 en dehors du compendium.

Nomination des directeurs de pays de l'ONUSIDA

33. La sélection et la nomination des directeurs de pays de l'ONUSIDA ont été gérées indépendamment du compendium, conformément à la politique relative à la sélection et à la réaffectation des directeurs de pays. Les réaffectations des directeurs de pays pour 2025 ont été finalisées dans le cadre d'un processus structuré, assorti d'un calendrier précis, qui s'est déroulé en juin et juillet 2025. Tous les directeurs de pays éligibles ont été invités à soumettre une candidature standardisée confirmant leur éligibilité, leurs résultats au cours des trois dernières années, leurs compétences linguistiques et leur disponibilité pour mener à bien l'intégralité de la mission. Ces éléments ont été complétés par des questionnaires évaluant les compétences en matière de direction, la vision stratégique et l'expérience en matière de mobilisation des ressources. Les candidatures ont été évaluées selon des critères prédéfinis, notamment le mérite, la parité de genre, la diversité, une représentation géographique équitable, ainsi que l'engagement en faveur de la communauté et de la participation des populations clés.
34. Un comité d'évaluation de haut niveau, soutenu par le département du Personnel et de la Culture, a procédé à une évaluation comparative rigoureuse de toutes les candidatures, fondée sur un système de notation structuré, une analyse des réponses et des consultations avec les directeurs régionaux, afin de garantir la conformité avec les exigences propres à chaque pays. Les recommandations du comité ont été classées par ordre de priorité et soumises à l'examen de la direction, les décisions finales ayant été approuvées par la directrice exécutive. À l'issue de ce processus, 17 directeurs de pays ont été nommés à la tête de 11 antennes multipays et de 6 antennes nationales de l'ONUSIDA ; ces nominations ont été officiellement annoncées en juin 2025.

35. Au moment de la rédaction du présent document, l'ONUSIDA et le Bureau de coordination des Nations Unies pour le développement collaboraient avec les coordonnateurs résidents afin de valider le plan en deux phases- proposé pour le placement de conseillers en matière de VIH au sein des bureaux des coordonnateurs résidents dans plusieurs pays. Les efforts se sont d'abord concentrés sur six pays dans lesquels le personnel existant de l'ONUSIDA était transférable immédiatement : le Burundi, le Salvador, le Libéria, la Sierra Leone, le Soudan et l'Ouzbékistan. Cinq coordonnateurs résidents ont exprimé leur soutien à la transition de ces conseillers, à l'exception du Soudan, dont la situation complexe a nécessité un examen plus approfondi. Aux Fidji, l'ONUSIDA a déjà mis en place un accord de ce type, qui sera maintenu.
36. Un autre groupe de pays — l'Algérie, l'Eswatini, le Ghana, la Jamaïque, la Namibie, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Philippines, le Rwanda, le Soudan du Sud et le Venezuela — devrait adopter un système similaire au cours des 12 à 18 prochains mois.

Accompagnement du personnel pendant la phase de restructuration et renforcement des capacités -pour la suite

37. Dans le cadre de la transformation organisationnelle décrite précédemment, les processus de développement du personnel et de gestion de la performance ont été alignés sur deux priorités fondamentales qui venaient compléter les mesures de restructuration :
- garantir l'équité, la cohérence et le devoir de diligence envers le personnel affecté par la restructuration, tout en assurant la continuité des activités ; et
 - renforcer les capacités, le leadership et les stratégies de dotation en ressources nécessaires pour permettre à un effectif réduit de mener à bien le mandat de l'ONUSIDA dans un environnement toujours plus complexe et- aux ressources limitées.

Garantir l'équité, la continuité et l'intégrité organisationnelle

38. Au cours de la période de transition, les cadres de gestion des performances ont été adaptés parallèlement aux processus de suppression de postes, de départs et de réaffectation afin d'atténuer les risques liés au personnel, tout en garantissant le respect des politiques ainsi que l'intégrité des évaluations. Les principales mesures comprenaient notamment :
- la rationalisation des objectifs de travail et des résultats attendus, conformément aux rôles et aux charges de travail révisés, et accompagnée de directives à l'intention des responsables et du personnel ;
 - le lancement anticipé des évaluations finales de performance pour 250 employés quittant l'entreprise, permettant ainsi de les mener à bien en temps utile avant la perte d'accès au système et de faciliter des procédures de départ ordonnées ; et
 - la prolongation des cycles de performance jusqu'à 18 mois, avec un suivi individualisé- soutenu par des ajustements temporaires des politiques, afin d'éviter des cycles d'évaluation multiples pour le personnel concerné.

Toutes ces mesures ont permis de garantir que la gestion des performances soit toujours adaptée à son objectif, proportionnée et transparente tout au long de la restructuration.

Renforcement des capacités pour une organisation allégée

39. À mesure que les décisions de restructuration étaient mises en œuvre et que la nouvelle structure organisationnelle prenait forme, les activités de développement sont passées de la gestion de la transition à la préparation organisationnelle. Ce changement s'inscrivait dans le cadre de la préparation au contexte post-restructuration, caractérisé notamment par une réduction des effectifs permanents, un recours accru à des contrats flexibles et une évolution des modèles de direction et de prestation de services.

Accompagnement sur mesure en matière de carrière et de transition

40. L'ONUSIDA a privilégié un accompagnement en matière de carrière et de transition axé sur la pratique et adapté aux besoins, grâce à un modèle mixte combinant accompagnement individuel, apprentissage en groupe animé et outils numériques.
41. En 2025, 936 participations ont été recensées dans le cadre des mesures d'accompagnement professionnel et de transition, reflétant l'ampleur des suppressions de postes et des placements dans des programmes de reconversion. Cet accompagnement comprenait notamment :
- un soutien personnalisé pour la rédaction du CV et la préparation aux entretiens, ainsi que des interventions en groupe animées en direct visant à renforcer la mise en valeur des compétences, la planification de carrière et la réorientation- psychosociale en vue des processus de sélection compétitifs, tant dans le cadre du compendium qu'au-delà ;
 - un soutien prospectif- pour favoriser la réflexion sur les compétences transférables et les prochaines étapes pour les membres du personnel quittant l'organisation ; et
 - des outils numériques évolutifs et basés sur l'IA -offrant une assistance personnalisée pour les candidatures, les entretiens, l'exploration des parcours professionnels et la gestion des connaissances.

Leadership, éthique et capacités numériques et opérationnelles

42. Les compétences en matière de direction restent essentielles pour assurer la continuité, la responsabilité et l'efficacité du modèle organisationnel mis en place après la restructuration. Les principales initiatives comprennent :
- **le Programme de formation des directeurs de pays et des conseillers en matière de VIH (lancement au deuxième trimestre 2026), aligné sur la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2026-2031 et venant compléter les processus de nomination et de réaffectation des directeurs de pays ;**
 - **« Leading for Transformational Change »**, programme phare depuis 2022, qui a été remanié en vue de sa relance au deuxième trimestre 2026 afin de favoriser la continuité du leadership et la préservation du savoir institutionnel ;
 - **le programme « Aligning for Success »**, portant sur la gestion de la performance, qui soutient la traduction des priorités stratégiques en objectifs clairs alignés sur les plans de travail révisés des équipes ; et
 - L'initiative **« New Ethics Learning »**, qui, afin d'atténuer les risques liés à la transition, prévoit le développement de quatre programmes de formation à l'éthique en trois langues, ainsi que la mise en place de parcours d'apprentissage en matière de culture numérique et de modules de formation en ligne sur le nouveau système de gestion des activités, afin de favoriser une adoption efficiente.

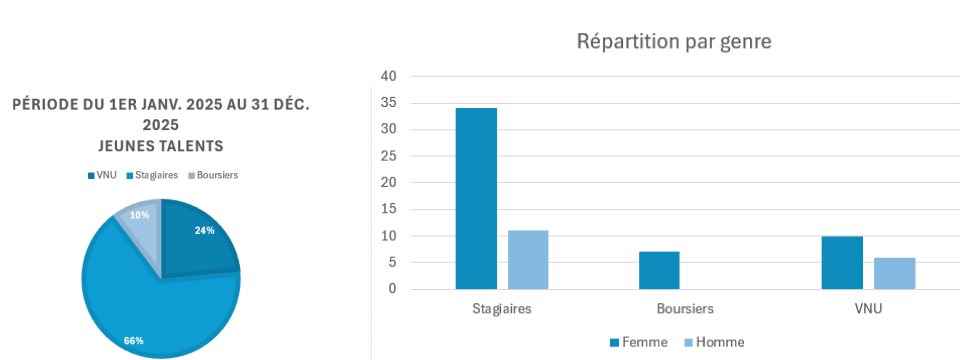
Agilité de la main-d'œuvre et gestion des ressources-basées sur les compétences

43. Dans le but de faciliter la mise en œuvre du nouveau modèle de dotation en personnel, qui repose notamment davantage sur les affiliés, les consultants et diverses formes de travail temporaire, le département des ressources humaines a mis en place une « cartographie des compétences et des talents ». Un inventaire des compétences a permis de recenser et de classer les compétences et l'expérience du personnel, y compris celles des collaborateurs quittant l'entreprise, ce qui a facilité la mobilisation rapide du savoir-faire interne, -la mise en place d'un soutien ponctuel à court terme et la préservation du savoir institutionnel pendant et après la restructuration.

Les jeunes talents, moteurs du développement et de l'apprentissage

44. L'ONUSIDA a renforcé son cadre de développement et d'apprentissage destiné aux jeunes talents, aux stagiaires, aux boursiers et aux Volontaires des Nations Unies, en les affectant dans les antennes nationales. En 2025, plus de 70 jeunes agents ont été affectés dans différentes régions, ce qui a permis de renforcer les capacités locales tout en bénéficiant d'un programme d'intégration structuré, d'un encadrement et d'un suivi des performances visant à optimiser l'apprentissage sur le terrain.
45. Les modèles de bourses et de partenariats, notamment le programme Tobitate-ONUSIDA (financé par le Japon), ont permis d'élargir davantage les possibilités de formation tout en offrant un soutien adapté aux besoins des pays. La collaboration stratégique avec les établissements universitaires s'est également renforcée, et plusieurs protocoles d'accord sont en cours d'élaboration avec des universités en Chine et en République de Corée.

Figure 8. Répartition des volontaires, stagiaires et boursiers des Nations Unies, 2025



46. Les processus de développement et d'évaluation du personnel ont permis d'accompagner les employés dans le respect de leur dignité, de renforcer les garanties procédurales et de contribuer à la continuité organisationnelle dans un contexte en profonde transformation.

Préserver la santé mentale et le bien-être du personnel

47. Afin de soutenir des effectifs soumis à une pression extrême, les interventions de soutien psychologique au personnel se sont considérablement intensifiées : en 2025, un nombre record de 1 132 personnes ont participé à 46 séances de groupe. Parmi celles-ci, 36 sessions prévues depuis avril 2025 ont été spécialement conçues pour aborder les conséquences majeures liées à l'incertitude, aux pertes d'emploi, à la suspension des programmes et à la fermeture des bureaux, entre autres changements importants.

48. En 2025, le conseiller en ressources humaines a mené plus de 302 séances individuelles auprès de 86 employés, dont 40 % occupaient des postes de direction ou de gestion. La plupart des services de conseil (65 %) ont continué d'être assurés par le personnel de terrain, en dehors du Centre mondial, dans de nombreux environnements culturels.
49. Grâce à 14 interventions d'urgence menées en 2025 et à six interventions supplémentaires suite à des incidents critiques au début de l'année 2026, un soutien psychologique immédiat a été apporté à 48 membres du personnel et à leurs proches, permettant ainsi de rassurer les personnes confrontées à l'insécurité et à des bouleversements dans leur vie.
50. Les capacités en matière d'accompagnement psychologique ont encore été diversifiées et renforcées grâce au partenariat externe avec l'Institut de Rome, qui a permis d'accompagner 15 membres du personnel au cours de 82 séances.
51. Ces interventions ont permis au service de jouer un rôle déterminant dans la réduction des risques en s'attaquant aux répercussions psychologiques de la transition, notamment le syndrome du survivant, le deuil et l'incertitude à long terme.
52. Cette application du devoir de diligence de l'ONUSIDA, dont le suivi est assuré par le « tableau de bord de la santé mentale et du bien-être », vise à prévenir et à atténuer la baisse du moral et de la productivité parmi le personnel restant.
53. À l'approche de 2026, il reste essentiel pour l'ONUSIDA de maintenir un soutien psychosocial afin d'assurer la stabilité de son personnel restructuré et de garantir la viabilité de sa mission tout au long de cette transition.

Conclusion

54. Cette restructuration a entraîné une réduction significative des effectifs et a poussé l'organisation à adopter un modèle de main-d'œuvre plus flexible. Des mesures structurées et conformes aux directives, comprenant des départs progressifs, des procédures de réaffectation et un renforcement de la surveillance, ont permis d'assurer une transition transparente et ordonnée.
55. Les cadres de gestion des performances et de développement du personnel ont été adaptés de sorte à garantir l'équité, la continuité et l'intégrité opérationnelle pendant cette période de changement, tandis que les services d'accompagnement ont contribué au bien-être du personnel. Ces changements rapides ont également placé une forte pression sur le personnel restant à l'ONUSIDA. L'organisation poursuit toutefois sa transition vers un effectif plus allégé et plus flexible, adapté à ses réalités stratégiques et financières.

Point de décision proposé

Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :

56. *Prendre note* des dernières informations concernant les questions stratégiques en matière de gestion des ressources humaines.

[Fin du document]