

UNAIDS/PCB(25)/09.18
2 octobre 2009

**25^{ème} réunion du
Conseil de Coordination du Programme de l'ONUSIDA
Genève, Suisse
8-10 décembre 2009**

**Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA 2002-2008
Chapitres 9, 10, et 11 du rapport final
(le document complet sera posté ultérieurement)**

D. Conclusions et recommandations

9 Performance de l'ONUSIDA

9.1 Ce chapitre reprend les éléments concrets présentés dans le rapport afin d'évaluer globalement la performance de l'ONUSIDA, en s'appuyant sur les conclusions figurant à la fin de chaque chapitre, et par rapport aux objectifs de l'ECOSOC.

Conclusions sur le changement de contexte

L'ONUSIDA a réagi à certains aspects du changement de contexte mais a moins bien réussi à gérer les changements au niveau de la gouvernance et de la gestion du Programme commun

9.2 Le VIH est resté un problème mondial majeur mais la diversité des épidémies à l'échelon des pays devient plus visible, suscitant une prise de conscience accrue du fait que l'appui des partenaires de développement doit être adapté aux situations nationales spécifiques si l'ONUSIDA souhaite continuer à jouer un rôle pertinent. La capacité du Programme commun à adapter son approche aux contextes nationaux a été inégale.

9.3 L'ONUSIDA s'est révélé particulièrement efficace s'agissant du développement des relations avec des partenaires, en particulier le Fonds mondial, mais pourrait profiter d'une stratégie plus cohérente assortie d'objectifs plus clairs pour le travail en partenariat.

9.4 L'évaluation quinquennale s'est traduite par une réorientation de l'ONUSIDA vers un appui à l'échelon des pays mais n'a pas apporté d'améliorations au niveau de la manière dont les coparrainants travaillent ensemble et avec le Secrétariat. La réforme plus large des Nations Unies a tardé à stimuler une évolution de la manière dont l'ONU fonctionne, et a donc eu un impact limité sur l'ONUSIDA, à l'échelon des pays.

9.5 Les zones d'inefficacité interne du Programme commun sont évidentes au niveau, par exemple, de l'absence de clarification des rôles entre le Secrétariat, l'OMS et la Banque mondiale qui a limité l'efficacité des travaux de l'ONUSIDA sur le VIH et le renforcement des systèmes de santé.

9.6 Au niveau mondial, l'élargissement de l'accès au traitement a été considérable, mais la prévention est restée à la traîne. Une prévention efficace dépend d'une approche multisectorielle sensée être promue par l'ONUSIDA. Toutefois, la période couverte par l'évaluation a été marquée par un leadership et un investissement inappropriés, dans le domaine de la prévention, pour garantir que les ripostes nationales s'attaquent aux moteurs de l'épidémie et aux facteurs socioculturels sous-jacents. En outre, les stratégies multisectorielles n'ont pas été ciblées et ont été mal évaluées.

Conclusions sur la manière dont l'ONUSIDA fonctionne

L'ONUSIDA manque d'efficacité en matière de responsabilisation et de gestion de la performance

9.7 Les objectifs de l'ECOSOC ne fournissent pas de cadre clair pour la performance et n'ont pas été révisés malgré une recommandation de l'évaluation quinquennale. Les cadres stratégiques ont été trop souvent modifiés pour être utiles, y compris au niveau du suivi de la performance. Il est trop tôt pour apprécier la qualité des comptes rendus au titre du BPTI 2008-2009.

9.8 Le Conseil de Coordination du Programme pourrait faire davantage pour assurer la supervision de la performance du Programme commun et améliorer la responsabilisation. Les accords formels entre le Conseil de Coordination du Programme et les organes directeurs des coparrainants sont encore peu développés et ont compromis les progrès en matière de responsabilisation. Le COC n'a pas réussi à remplir son rôle exécutif même si la mise en place de coordonnateurs mondiaux a créé un lien de travail efficace entre les coparrainants et le Secrétariat.

9.9 Bien que les réunions du Conseil de Coordination du Programme offrent à tous les groupes constitutifs des opportunités pour communiquer entre eux, dans la pratique, la situation est telle que les coparrainants ne dialoguent pas individuellement et ne sont pas tenus de rendre compte de leurs activités lors des réunions. Il est probable que davantage de travaux intersessions seront nécessaires si le Conseil de Coordination du Programme souhaite améliorer l'efficacité et que des mécanismes devront être gérés attentivement pour protéger la possibilité de s'exprimer de chaque groupe constitutif.

9.10 Des progrès importants ont été accomplis en matière de programmation commune au niveau mondial. Ceux-ci ont eu lieu grâce aux effets combinés de l'amélioration régulière de la structure et du contenu du BPTI, à une certaine rationalisation des rôles et des responsabilités dynamisée par le mécanisme de répartition des tâches, et à la mise en place de coordonnateurs mondiaux dans les organismes. Parmi ces trois éléments, la mise en place de coordonnateurs mondiaux a été le facteur le plus significatif. Des dispositifs préexistants, tels que les équipes spéciales interinstitutions, n'ont pas eu tellement d'influence.

9.11 Les initiatives combinées des équipes conjointes et la répartition des tâches ont conduit à un meilleur travail d'équipe et à des améliorations perceptibles de l'efficacité et de l'efficience à l'échelon des pays. L'influence des équipes conjointes a été primordiale, parallèlement au parrainage du Secrétaire général des Nations Unies et aux dispositifs associés au système du Coordonnateur résident. Des facteurs structurels, tels que la nécessité de mettre en place une nouvelle opération de planification de l'UNDAF pour permettre l'entrée en vigueur d'une programmation commune, mettent en évidence le long décalage temporel inhérent à une réforme systémique.

9.12 La répartition des tâches n'a conduit à aucun processus (à quelque niveau que ce soit) en vertu duquel le nombre des effectifs ou leur répartition entre les coparrainants et le Secrétariat a été rationalisé, soit par

rapport à un avantage comparatif soit par rapport aux objectifs stratégiques de l'ONUSIDA. Les effectifs du Secrétariat et de certains coparrainants aux niveaux mondial et régional ont fortement augmenté depuis 2003. Le Secrétariat emploie plus de personnes travaillant sur le VIH qu'aucun coparrainant à titre individuel et au total un tiers environ de l'ensemble du personnel des Nations Unies travaillant sur le VIH aux niveaux mondial et régional, ainsi qu'un nombre important de personnes à l'échelon des pays.

9.13 Malgré cette augmentation des effectifs, le Secrétariat n'est pas parvenu à rationaliser ses systèmes de gestion des ressources administratives, financières et humaines, et le Conseil de Coordination du Programme a échoué dans sa mission de supervision de l'accroissement des effectifs du Secrétariat aux niveaux régional et national.

9.14 A l'échelon des pays, des concepts liés au mécanisme de répartition des tâches, tels que l'organisme directeur, le point d'entrée unique et la coordination de l'appui technique, n'ont pas encore été mis en œuvre efficacement. On n'a trouvé aucun exemple d'analyse et de plan d'équipe concernant les effectifs. L'autorité du Coordonnateur résident et du COP est limitée vis-à-vis des responsables d'organismes et la responsabilisation des coparrainants en tant qu'organismes est régie par les stratégies des sièges et les cadres d'évaluation des performances de chaque organisme. Ce sont des domaines dans lesquels la réforme des Nations Unies n'a pas réussi à faire évoluer la situation de manière efficace. Il n'y a que pour les domaines où les indicateurs de performance des organismes sont cohérents avec les indicateurs de performance de l'ONUSIDA que se situent les priorités et que les comptes rendus sont compatibles.

9.15 Les dispositifs de financement conduisent à une fragmentation et une concurrence entre les coparrainants et le bureau de pays du Secrétariat. Ni l'équipe conjointe ni le système de répartition des tâches n'améliorent la gestion de l'argent ou n'abordent la question des incitations financières. Les dispositifs mis en place dans les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » sont susceptibles d'offrir une marge de manœuvre pour réformer les choses.

Conclusions sur la manière dont l'ONUSIDA a traité les principaux aspects de sa mission

L'ONUSIDA demeure un programme hautement pertinent et s'est révélé efficace dans certains domaines clés

9.16 Le leadership, le plaidoyer, la mobilisation politique et financière de l'ONUSIDA au niveau mondial ont de manière générale été extrêmement efficaces. Concernant la prévention du VIH, et en particulier pour les populations clés, l'efficacité a été moindre même s'il est important d'être réaliste au sujet de la capacité des Nations Unies à dénoncer les gouvernements pour leurs politiques et à rapprocher des points de vue moraux et sociaux divergents et profondément enracinés.

9.17 L'engagement de la société civile et la participation des personnes vivant avec le VIH ont été la pierre angulaire de la stratégie du Secrétariat de l'ONUSIDA et ont contribué à accroître la participation à l'élaboration des politiques, à la programmation, au suivi et à l'évaluation au niveau mondial, au plan régional et à l'échelon des pays. Bien que l'on ait de solides preuves de l'influence au niveau mondial, la situation à

l'échelon des pays est plus contrastée et des obstacles à une participation significative subsistent. La participation a principalement été considérée comme une fin en soi et il n'existe pas d'objectifs convenus pour la participation de la société civile ou des personnes vivant avec le VIH ; en l'absence d'objectifs clairs et mesurables, il est difficile d'évaluer l'impact.

9.18 Les travaux avec la société civile et les personnes vivant avec le VIH sont soutenus par les coparrainants mais il n'existe pas de point de vue commun au sein de l'ONUSIDA. A l'échelon des pays, le Secrétariat est vu comme ayant le rôle directeur, vision confortée par un investissement significatif au niveau des postes de Conseillers en mobilisation sociale et partenariats ; par ailleurs, les activités de renforcement des capacités et d'appui technique du Secrétariat et des coparrainants ont été fragmentées. Les demandes d'appui sont susceptibles d'augmenter du fait du financement à deux voies du Fonds mondial et les équipes conjointes vont devoir faire face.

9.19 L'appui technique est l'interface essentielle entre les Nations Unies et les programmes nationaux de lutte contre le VIH. L'ONUSIDA a pris des mesures pour accroître sa capacité à fournir un appui technique, à la fois directement et par le biais de la mise en place de dispositifs d'appui technique. Un appui technique très précieux est fourni mais cela reste dans une large mesure régi par les missions des organismes plutôt que par les priorités nationales, et le mécanisme de répartition des tâches a eu un impact restreint. L'appui technique est également concentré sur des problèmes à court terme ; le développement des capacités et des systèmes bénéficie d'un soutien bien plus réduit.

9.20 Certaines améliorations ont été apportées au niveau de la coordination de l'appui technique au niveau mondial par le biais de la GIST et des coordonnateurs mondiaux. Il est toutefois nécessaire de mieux coordonner les fournisseurs d'appui technique et l'appui technique fourni par les équipes conjointes. Il existe peu d'exemples d'approche systématique et stratégique à l'échelon des pays et peu de plans d'appui technique des Nations Unies, ce qui reflète sans doute en partie l'absence de plans gouvernementaux clairs.

9.21 L'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA a été très important dans le domaine du suivi et de l'évaluation, et ce, même si l'envergure du personnel a été variable, et il est nécessaire de rationaliser l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA, de la GAMET de la Banque mondiale et de l'OMS en matière de suivi et d'évaluation. Des examens des fournisseurs d'appui technique ont été réalisés mais le suivi et l'évaluation de l'appui technique à l'échelon des pays a été médiocre.

9.22 Tout le monde s'accorde largement à reconnaître que l'ONUSIDA – et en particulier le Secrétariat et le Directeur exécutif – a fourni un leadership solide dans le domaine du VIH et des droits de la personne. Cependant, un manque de consensus à travers le Programme commun et même au sein des organismes coparrainants a empêché un leadership visible dans des domaines tels que le commerce du sexe et la réduction des risques chez les CDI. Il en résulte que l'ONUSIDA a été critiqué pour ne pas avoir l'audace de s'opposer aux politiques fondées sur l'idéologie et aux ripostes nationales qui ne parviennent pas à répondre aux besoins des populations les plus exposées au risque d'infection à VIH. Les gouvernements respectent la crédibilité des Nations Unies et les ONG

attendent de l'ONUSIDA qu'il soulève les questions controversées, mais le Programme commun est perçu comme ayant été peu désireux d'adopter une attitude volontariste dans certains pays.

9.23 Les travaux sont fragmentés à l'échelon des pays et souffrent d'un manque de stratégie d'équipe (de l'équipe conjointe) dans le domaine des droits de la personne et du VIH, de ressources limitées et des capacités inégales voire souvent faibles des Nations Unies. Le rôle du PNUD en tant qu'organisme directeur doit être réévalué, étant donné le caractère transversal de la question des droits de la personne et les limites du PNUD à l'échelon des pays, en particulier le rôle du Coordonnateur résident.

9.24 Le Programme commun n'a généralement pas bien réussi à atteindre les personnes les plus exposées au risque d'infection et la couverture des services de prévention pour les CDI, les HSH, les professionnel(le)s du sexe et les personnes incarcérées est inappropriée. Les efforts de l'ONUSIDA pour appuyer les organisations qui représentent ces populations clés et pour garantir qu'elles soient représentées lors de l'élaboration des politiques, de la programmation, du suivi et de l'évaluation ont été irréguliers.

9.25 Le leadership de l'ONUSIDA sur la question de la sexospécificité a été significatif au plan verbal mais peu suivi d'actions. Le Programme commun semble avoir eu des difficultés à unifier les avis divergents concernant les domaines dans lesquels les travaux sur le VIH et la sexospécificité devraient se concentrer, et le PNUD a tardé à assumer son rôle d'organisme directeur sur le thème de la sexospécificité. L'efficacité est minimisée par l'absence de clarification des rôles respectifs du Secrétariat, du PNUD, de l'UNIFEM et de la Coalition mondiale sur les femmes et le sida. Des efforts plus importants sont nécessaires pour aider les pays à analyser les aspects sexospécifiques de l'épidémie et pour mettre en œuvre des programmes sur le VIH et la sexospécificité.

9.26 Les actions ciblant les minorités sexuelles et le VIH ont été limitées mais le PNUD a fait preuve d'un leadership mondial plus significatif ces derniers mois. Toutefois, les travaux de l'ONUSIDA sur le VIH et les communautés de HSH et de transgenres ont été inégaux à l'échelon des pays et l'appui a tendance à manquer de stratégie et de coordination.

Performance par rapport aux objectifs de l'ECOSOC

9.27 Six objectifs ont été fixés par la résolution 1994/24 de l'ECOSOC. La performance de l'ONUSIDA a été appréciée lors de l'évaluation quinquennale et cette appréciation a été revue et actualisée dans le Tableau 13.

Tableau 13 : Evaluation de la performance de l'ONUSIDA par rapport aux objectifs de l'ECOSOC

Objectifs de l'ECOSOC et Appréciations de l'évaluation quinquennale	Appréciations de la Deuxième évaluation indépendante
<p>Assurer au niveau mondial la direction du combat à mener contre l'épidémie. <u>Réussi.</u> Un large groupe de parties prenantes reconnaissent le leadership de l'ONUSIDA. La performance personnelle du Directeur exécutif, la réponse des agences de développement à la stratégie mondiale et l'approbation par les leaders économiques et politiques après l'UNGASS, tous ces facteurs confortent ce jugement.</p>	<p><u>Réussi</u> Le leadership mondial est resté un domaine significatif de réussite pour le Directeur exécutif de l'ONUSIDA, le Secrétariat et, dans une moindre mesure, les coparrainants. La question du VIH a été maintenue à l'ordre du jour mondial. Le Programme commun est considéré comme une source d'appui technique de haut niveau de qualité. La société civile et les personnes vivant avec le VIH attendent de l'ONUSIDA qu'il plaide massivement en leur nom. On note également certains éléments concrets attestant d'une amélioration du plaidoyer au niveau des positions prises par l'équipe conjointe dans certains pays. Pendant la période d'évaluation, l'engagement des coparrainants, des partenaires de développement et des fondations caritatives a été régulier et croissant. Le principal domaine dans lequel le leadership a été moins soutenu, comme indiqué plus loin, est la prévention du VIH et les questions liées relatives aux populations clés et aux droits de la personne.</p>
<p>Obtenir et faciliter un consensus mondial sur les politiques et les programmes. <u>Essentiellement réussi.</u> Le plaidoyer en faveur de la nécessité de renforcer et d'intensifier la riposte a été efficace. Le cadre stratégique mondial est largement accepté en dehors des organismes des Nations Unies. Toutefois des travaux supplémentaires sont nécessaires pour clarifier la signification opérationnelle d'une riposte élargie, sur la gestion des questions telles que la TME et le traitement antirétroviral, et pour s'attaquer aux questions sensibles que sont les HSH et les CDI.</p>	<p><u>Partiellement réussi</u> La performance par rapport à cet objectif a été moins bonne en raison, principalement, de la lenteur des progrès dans plusieurs domaines critiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Configuration des ripostes nationales par une transformation du concret en une stratégie à l'échelon du pays ○ Renforcement de la prévention du VIH ○ Elaboration d'une stratégie cohérente pour travailler sur les populations clés ○ Examen des aspects sexospécifiques de l'épidémie ○ Maintien d'une riposte multisectorielle ciblée <p>Des faiblesses sont également visibles au niveau de l'influence mondiale – par exemple, la perte du leadership de l'ordre du jour des politiques et des programmes au profit du Fonds mondial et du PEPFAR, et le refus par la Commission des stupéfiants de reconnaître la réduction des risques – et de l'influence au niveau interne des pays – par exemple, des facteurs politiques et idéologiques entraînant des distorsions au niveau des politiques nationales et des allocations de dépenses.</p>
<p>Renforcer la capacité du système des Nations Unies de suivre les tendances et veiller à ce que des politiques et stratégies appropriées et efficaces soient mises en œuvre au niveau national. <u>Partiellement réussi.</u> D'importants progrès ont été enregistrés concernant les statistiques de la</p>	<p><u>Partiellement réussi</u> Un bon appui a été fourni pour le suivi et l'évaluation à l'échelon des pays par le biais d'un développement de l'appui technique du Secrétariat, de l'OMS et de la Banque mondiale, et d'initiatives telles que la GAMET et les études sur les modes de transmission.</p>

Objectifs de l'ECOSOC et Appréciations de l'évaluation quinquennale	Appréciations de la Deuxième évaluation indépendante
<p>prévalence, mais les avancées ont été beaucoup plus modestes s'agissant des changements de comportement et de la connaissance des interventions qui sont efficaces et des circonstances dans lesquelles elles le sont. Un nouveau système pour suivre la riposte nationale est prometteur mais il doit être développé pour fournir des évaluations objectives de la nature et de l'ampleur de la riposte.</p>	<p>Comprendre les changements de comportement et connaître les interventions qui sont efficaces et les circonstances dans lesquelles elles le sont continue de poser un problème. Il existe un manque persistant de 'recherche opérationnelle' en particulier dans les domaines de la prévention et du changement de comportement. Le CRIS demeure un système sous-performant et dans sa version 2, il n'a pas aidé les pays à gérer leur riposte. Malgré les progrès en direction d'une programmation conjointe, l'évaluation commune a pris du retard.</p>
<p>Rendre les gouvernements mieux à même d'élaborer des stratégies nationales globales et de mettre en œuvre des actions efficaces de lutte contre le VIH/sida au niveau national. <u>Partiellement réussi.</u> Des stratégies nationales ont été élaborées, mais leur transformation en des plans significatifs aux niveaux sectoriel et infranational requiert davantage d'attention. La nature diverse et souvent sensible des changements que l'intégration de la riposte au VIH/sida implique et la difficulté de budgétiser des évolutions aussi fluides ont été sous-estimées. Là où de nouvelles structures institutionnelles ont été spécifiquement créées pour gérer la riposte au VIH/sida, le processus a été complexe et donc lent. Rien ne démontre pour l'heure la valeur ajoutée des Nations Unies dans ce rôle. Les plans de travail intégrés révèlent un manque de clarté concernant le rôle d'appui des Nations Unies parallèlement à celui des donateurs de l'OCDE.</p>	<p><u>Partiellement réussi</u> L'appréciation de la performance demeure inchangée. L'introduction des 'Trois Principes' a aidé à créer un cadre pratique pour l'organisation à l'échelon des pays et influencé le soutien des donateurs.</p> <p>Les capacités nationales ont été affaiblies par des approches incohérentes entre les Conseils nationaux de lutte contre le sida et les mécanismes de coordination dans les pays, et dans certains cas les Ministères de la Santé, et des tensions entre les ripostes de secteurs groupés et du secteur de la santé. Le biais induit par l'ampleur des flux d'aide, en particulier de la part du PEPFAR, a fait obstacle à l'harmonisation et à l'alignement dans de nombreux pays, et l'ONUSIDA n'a pas réussi à résoudre ce problème.</p> <p>Les fournisseurs d'appui technique de l'ONUSIDA, tels que le service ASAP (Stratégie et plan d'action contre le sida) et les DAT (Dispositifs d'appui technique), ont contribué à améliorer les stratégies nationales, mais celles-ci n'ont pas toujours été transformées en des plans évalués en termes de coûts. Malgré les efforts engagés pour aider les pays à 'connaître leur épidémie', y compris les études sur les modes de transmission, de nombreux pays ne parviennent toujours pas à accorder la priorité aux services destinés aux populations les plus exposées au risque d'infection à VIH.</p>
<p>Favoriser une large mobilisation politique et sociale afin de prévenir et de combattre le VIH/sida dans les pays. <u>Partiellement réussi,</u> bien que ce processus requière une priorité et un renouvellement permanents. Les efforts de l'ONUSIDA pour faire participer la population civile, les personnes vivant avec le VIH et le secteur privé au dialogue avec le gouvernement ont été une réussite remarquable. Les efforts pour soutenir la mobilisation sociale de groupes importants, tels que les églises, n'ont été engagés que récemment.</p>	<p><u>Essentiellement réussi</u> Dans ce domaine, la performance s'est améliorée pendant la période 2003-2008. Le Secrétariat a continué de s'engager de manière dynamique avec des organisations de la société civile et de personnes vivant avec le VIH, et a renforcé son appui en faveur de la participation des organisations à assise confessionnelle. Les fondations caritatives ont participé de manière croissante et attendent de l'ONUSIDA qu'il fournisse des directives en matière de politiques et un plaidoyer. La mobilisation du secteur privé et des médias a cependant été moins efficace.</p>

Objectifs de l'ECOSOC et Appréciations de l'évaluation quinquennale	Appréciations de la Deuxième évaluation indépendante
<p>Plaider en faveur d'une plus grande volonté politique de faire face à l'épidémie aux niveaux mondial et national, notamment grâce à la mobilisation et à l'attribution de ressources suffisantes en faveur de la lutte contre le VIH/sida.</p> <p><u>Essentiellement réussi</u> au niveau mondial et <u>partiellement réussi</u> à l'échelon des pays. Le plaidoyer a été l'un des points forts du Secrétariat en particulier. L'engagement mondial s'est manifesté via l'UNGASS et le Conseil de sécurité des Nations Unies. L'engagement au niveau national peut être fragile et a besoin d'être renouvelé en permanence. La diffusion d'exemples concrets de bonnes pratiques locales a aidé et ces exemples pourraient être davantage promus. Des ressources mondiales substantielles ont été engagées, sans doute sept fois plus importantes qu'auparavant, mais principalement pendant les dix-huit derniers mois. Cela pourrait permettre de revenir à des niveaux de dépenses par personne infectée par le VIH que l'on n'avait pas revus depuis les années 1980, mais dépend essentiellement de la capacité des pays à élargir, intensifier et mettre en œuvre les actions.</p>	<p><u>Essentiellement réussi</u></p> <p>La performance est considérée comme essentiellement bonne à la fois au niveau mondial et à l'échelon des pays. La succession des engagements mondiaux à la suite de l'UNGASS 2001 et l'augmentation significative des ressources par l'intermédiaire du Fonds mondial et du PEPFAR démontrent un niveau élevé d'engagement politique. Le suivi des ressources révèle que des ressources domestiques substantielles sont engagées lorsque les pays en ont la capacité.</p> <p>Toutefois, l'attention des politiques est en permanence détournée vers d'autres problèmes, tels que le changement de climat, et le Programme commun devra s'adapter pour gérer des messages plus complexes concernant l'épidémie et pour soutenir la dynamique et les flux de financement.</p>

10 Défis futurs

10.1 Ce chapitre traite de certains des principaux défis que l'ONUSIDA devra relever à l'avenir.

Une approche plus nuancée de l'« exceptionnalité » du sida

10.2 L'idée que le sida est exceptionnel – eu égard à la menace qu'il fait planer, à sa complexité et à la riposte nécessaire – est fondamentale pour l'ONUSIDA et pour réussir à susciter un engagement politique et à mobiliser des ressources, mais a été remise en question par certains. Bien que la plupart des gens ne contestent pas la nature exceptionnelle de l'épidémie, certains font valoir que son « exceptionnalité » n'est réelle qu'en Afrique orientale et australe, et que militer pour l'exceptionnalité de tous les contextes épidémiques a minimisé la perspective de ripostes régionales plus ciblées. Ceux qui demandent que l'on cesse de parler d'« exceptionnalité » et militent pour une riposte « normalisée » ont utilisé les estimations révisées les plus basses des infections à VIH au niveau mondial du document intitulé 'Le point sur l'épidémie mondiale de sida – 2007' de l'ONUSIDA pour faire valoir que l'épidémie n'est désormais plus une urgence planétaire.

10.3 Pourtant, le sida demeure exceptionnel à de nombreux égards. Comme le Groupe de travail sur le transfert de leadership l'indique : *« l'épidémie de sida est exceptionnelle par l'ampleur de son impact sur le développement dans de nombreux pays, notamment en raison de la manière dont elle affecte les adultes actifs, de son association à des sujets politiquement sensibles (le sexe et la drogue) et à des groupes stigmatisés (professionnel(le)s du sexe, consommateurs de drogues injectables et autres), et du caractère ambitieux de la riposte engagée contre elle (accès universel à des traitements de pointe et actions de prévention). La lutte contre le VIH et le sida ne se limite pas au secteur de la santé »*. Cela seul souligne à quel point il est important que l'ONUSIDA réussisse à maintenir en permanence la question du VIH en bonne place de l'ordre du jour mondial.

10.4 Parallèlement, les éléments concrets se multiplient pour démontrer les liens qui existent entre la question du VIH, d'autres objectifs de développement (en particulier ceux visés par les OMD) et des paramètres socioéconomiques plus larges. Par exemple, certaines données concrètes indiquent aujourd'hui que le VIH est souvent une maladie liée à l'inégalité, associée à une économie de transition, plutôt que simplement une maladie liée à la pauvreté.

10.5 Du point de vue de l'équipe d'évaluation, le sida mérite donc toujours d'être considéré comme exceptionnel, sous réserve que la riposte tienne compte de la diversité des épidémies entre et au sein des régions et des pays.

Renforcement des systèmes de santé au sein d'une riposte multisectorielle ciblée

10.6 Il y a une prise de conscience croissante du fait que le renforcement des systèmes de santé est essentiel pour réaliser un accès universel, en particulier au traitement. Le Forum de haut niveau sur les OMD liés à la santé a indiqué que sans *« un appui accru pour aider à renforcer les capacités des systèmes de santé dans pratiquement tous les pays en développement, il est probable que l'on ne pourra pas exploiter pleinement le potentiel des ressources mobilisées par les partenariats mondiaux »*.

10.7 L'ampleur de l'effet positif que l'ONUSIDA a eu sur les systèmes de santé et, en particulier, le fait que les financements alloués à la lutte contre le VIH

peuvent servir à renforcer les systèmes de santé ainsi qu'à accélérer les progrès en direction de l'accès universel, doivent être mieux connus et compris.

10.8 Alors que des progrès visibles ont été accomplis au niveau de la fourniture de traitements antirétroviraux par l'intermédiaire du secteur de la santé, les avancées ont été moins significatives concernant l'intégration de la lutte contre le VIH par d'autres secteurs. C'est un problème pour l'ONUSIDA dont la mission est de conduire et de coordonner une riposte multisectorielle. Certains craignent une réorientation vers une riposte du secteur de la santé et une réduction des financements alloués à la riposte au sida en dehors de celui-ci ainsi que des efforts visant à favoriser la participation de secteurs non gouvernementaux. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, des systèmes de santé solides sont essentiels pour avoir des ripostes efficaces contre le VIH. Toutefois, en fonction du contexte épidémique, d'autres secteurs (tels que l'éducation, la justice et la protection sociale) ont aussi un rôle essentiel à jouer dans la prévention, les soins et l'appui en rapport avec le VIH.

Maintenir l'engagement financier et politique en faveur de la riposte au VIH

10.9 La crise financière a gravement mis en péril les progrès de développement des pays les plus pauvres du monde¹. Après huit ans de progression soutenue, la croissance du PIB mondial est maintenant sur le point de reculer de 1,7 % cette année, avec une production mondiale prête à se contracter pour la première fois depuis la Deuxième guerre mondiale. Cette crise aura des conséquences à long terme pour les pays à revenu faible et intermédiaire, et leurs perspectives économiques et sociales, et il existe un risque significatif que les pays donateurs réduisent leurs engagements en matière d'aide au développement.

10.10 Les premières conclusions d'une enquête menée conjointement par la Banque mondiale, l'ONUSIDA et l'OMS dans 69 pays révèlent que huit pays sont déjà confrontés à des pénuries d'antirétroviraux ou à d'autres interruptions de traitements. L'enquête signale également que 22 pays d'Afrique, des Caraïbes, d'Europe de l'est/d'Asie centrale et de la région Asie/Pacifique anticipent que la crise financière pénalisera les programmes de traitement l'année prochaine. Ensemble, ces pays abritent plus de 60 % des personnes sous traitement antirétroviral dans le monde. Ceci constitue une évolution dramatique et la crise mondiale pourrait accroître les besoins de traitements considérables déjà non satisfaits.

10.11 Les programmes de prévention du VIH sont aussi en danger. Le rapport indique que les personnes interrogées dans 34 pays – où vivent 75 % des personnes séropositives au VIH – pensent que les programmes de prévention destinés aux populations les plus exposées au risque d'infection (y compris les professionnel(le)s du sexe et les CDI) seront pénalisés car ces populations sont marginalisées et ont tendance à être considérées comme moins prioritaires, et sont en outre plus difficiles à atteindre que les femmes enceintes, par exemple.

10.12 La Banque mondiale craint que le ralentissement économique ne conduise à des réductions généralisées des financements dans les secteurs de la santé et de l'éducation, et pas seulement des financements consacrés à la lutte contre le VIH. Le rapport révèle également comment les ralentissements économiques précédents ont contraint les pays à réduire les dépenses allouées dans ces secteurs. Ce qui s'est passé en Argentine, en Indonésie, en Thaïlande et en Russie a montré que les gouvernements ont été forcés de réduire les services de

¹ Cette section s'appuie sur le rapport de la Banque mondiale (2009) intitulé *Averting a Human Crisis During the Global Downturn: Policy Options from the World Bank's Human Development Network*.

santé du fait de la contraction des budgets et qu'il a fallu de 10 à 15 ans pour revenir à des niveaux de dépenses identiques à ceux d'avant la crise.

10.13 Alors que des mesures doivent être prises pour maintenir les financements des programmes de traitement, certains observateurs suggèrent que les contraintes budgétaires pourraient offrir une occasion d'améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité de l'allocation des ressources aux programmes de lutte contre le VIH. Toutefois, les contraintes budgétaires n'amélioreront que l'allocation des ressources si le budget est global². Ici, l'ONUSIDA doit travailler avec des donateurs bilatéraux et multilatéraux pour fournir des conseils cohérents aux pays concernant la définition des priorités et le ciblage des ripostes nationales au VIH, et pour garantir que les activités de prévention et de traitement soient financées de manière appropriée.

10.14 Si les ressources disponibles diminuent, l'ONUSIDA aura aussi un rôle clé à jouer pour garantir le maintien de financements ciblant des innovations (comme le développement de vaccins et de microbicides, par exemple). Un investissement prudent sera aussi nécessaire pour recenser, par exemple, des stratégies pour prévenir un développement généralisé de la résistance aux médicaments et des approches plus efficaces pour favoriser les changements de comportement.

Dépendance vis-à-vis d'une réforme plus large des Nations Unies

10.15 L'ONUSIDA est dépendant des systèmes et des réformes de l'ensemble des Nations Unies pour mettre en œuvre un programme commun efficace, mais l'expérience a montré qu'il faut longtemps avant que de telles réformes entrent en vigueur et jusqu'à présent elles n'ont pas été accompagnées de changements au profit de structures incitant les parties prenantes à se responsabiliser et apporter des financements.

10.16 Les donateurs du Programme commun peuvent soutenir les progrès en s'assurant que les fonds fournis au Secrétariat et aux coparrainants à l'échelon des pays le sont par le biais des équipes conjointes et non de manière individuelle aux coparrainants. Cela est conforme aux engagements pris en vertu de la Déclaration de Paris et fait l'objet d'une recommandation de la présente évaluation.

10.17 Les succès enregistrés jusqu'à présent ont été dépendants du développement de l'équipe conjointe au sein du système du Coordonnateur résident. Dans les pays où la lutte contre l'épidémie nécessite l'engagement de quelques coparrainants seulement, la coordination pourrait être aussi efficace par le biais du bureau du Coordonnateur résident que par celui du COP et du bureau de pays du Secrétariat de l'ONUSIDA. Ainsi, la fonction de coordination de l'ONUSIDA serait de nouveau assurée par des mécanismes de coordination normaux des Nations Unies.

Planification pour un nouveau paradigme aux niveaux régional et national

10.18 Les institutions créées pour résoudre les problèmes organisationnels doivent continuellement s'assurer qu'elles sont toujours nécessaires. La persistance de l'épidémie donne à penser que les travaux de l'ONUSIDA ne sont pas terminés. Mais le rôle du Programme commun doit être aussi diversifié que l'épidémie l'est à l'échelon des pays. L'approche requise en Afrique orientale et australe n'est à l'évidence pas appropriée pour les épidémies concentrées que l'on connaît en Europe de l'est et en Asie centrale, ou dans des états fragiles ou des régions sortant

² Le terme 'global' implique que tous les financements doivent transiter par le système budgétaire, sans possibilité d'utiliser des fonds extrabudgétaires.

d'un conflit. Le Programme commun doit élaborer des modèles efficaces qui maximisent les atouts et les ressources de l'équipe conjointe tout en réduisant les coûts associés à la présence du Secrétariat dans les pays.

11 Recommandations

11.1 L'ONUSIDA demeure un programme hautement pertinent et s'est révélé efficace dans certains domaines clés. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, l'ONUSIDA a encore un rôle important à jouer pour galvaniser l'action des Nations Unies. Les travaux du Programme commun sont essentiels dans les domaines du plaidoyer, de la coordination des partenaires et du leadership mondial. Le Programme peut et doit fournir un leadership planétaire plus fort et assurer une meilleure coordination des actions ciblant les droits de l'homme, la sexospécificité et la prévention.

11.2 Mais l'ONUSIDA a besoin d'un Secrétariat plus économe, d'une meilleure gouvernance et d'une orientation plus claire compte tenu de la diversification de l'épidémie et de l'évolution de l'architecture de l'aide. Il est nécessaire d'avoir des objectifs plus mesurables pour le Secrétariat et les coparrainants, et le soutien d'une supervision efficace du Conseil de Coordination du Programme.

11.3 Les nouveaux défis mettent en évidence la nécessité d'accorder une attention accrue au renforcement des ripostes des pays et à l'aide fournie aux pays pour mettre en œuvre des approches financièrement viables et donner la priorité à des programmes de prévention basés sur le concret. L'appui à l'échelon des pays doit de ce fait rester au centre des travaux de l'ONUSIDA.

11.4 Les recommandations sont articulées autour de cinq objectifs cruciaux pour l'ONUSIDA : être plus ciblé, plus stratégique, plus flexible et réactif, plus responsable et plus efficient.

Objectif de la recommandation 1 : Mieux cibler l'action de l'ONUSIDA

11.5 La résolution de l'ECOSOC définissant la mission de l'ONUSIDA est suffisamment large et complète pour permettre au Programme commun de s'adapter à l'évolution du contexte et il n'est pas nécessaire de faire de nouveau appel à l'ECOSOC pour l'amender. L'ONUSIDA demeure un programme pertinent et les concepts supérieurs de sa mission stipulant '*une riposte multisectorielle et coordonnée au niveau international*' demeurent valables.

11.6 Le rôle des Nations Unies dans la lutte contre l'épidémie au niveau mondial demeure plus important que jamais mais la stratégie à l'échelon des pays doit devenir plus hétérogène, en fonction de la nature de l'épidémie et des besoins des gouvernements et de la société civile. Les pays à revenu intermédiaire attendent des Nations Unies un soutien différent de celui que recherchent les pays à revenu faible. La stratégie qui consiste à 'connaître son épidémie' doit être mise en œuvre et régir la manière dont l'équipe conjointe est organisée et ce que les Nations Unies apportent réellement. Cela nécessitera une approche plus flexible en vertu de laquelle les coparrainants participeront en fonction des priorités des pays plutôt qu'en fonction de leur mission et des relations historiques. L'ONUSIDA doit réaffirmer l'importance d'une approche multisectorielle comme moyen pour intensifier les efforts de prévention.

11.7 Cette première recommandation est donc prédominante pour fixer les orientations pour les cinq prochaines années.

**Recommandation 1 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme :
Elaborer une nouvelle mission incluant des objectifs mesurables et fixés dans le temps soutenus par un nouveau plan stratégique qui clarifie la manière dont**

le Programme commun se positionnera pour recentrer l'appui au niveau régional et à l'échelon des pays afin de tenir compte du contexte épidémique et des besoins des pays³.

Objectif de la recommandation 2 : Avoir une approche plus stratégique

11.8 Pour répondre à la complexité et à la diversité croissantes de l'épidémie et à la nécessité d'axer davantage l'action sur la prévention afin d'égaliser les efforts couronnés de succès engagés pour élargir l'accès au traitement, il faudra que le Programme commun adopte une approche plus stratégique des partenariats et du travail à l'échelon des pays.

11.9 *Gérer le travail en partenariat.* Le travail en partenariat est essentiel pour l'approche de l'ONUSIDA et pourtant les dispositifs manquent d'orientation stratégique claire et d'objectifs. Avec le concours des coparrainants, le Secrétariat doit élaborer une stratégie pour que l'ONUSIDA s'engage avec des partenaires en général et suivant des dispositions explicites avec certaines organisations telles que le Fonds mondial, le PEPFAR et UNITAID. Le but est une gestion de la diversité plutôt qu'une approche unique.

11.10 La relation avec le Fonds mondial doit tenir compte de nouveaux développements avec le financement à deux voies et l'appui à des stratégies nationales approuvées. Elle doit aussi prendre en considération les recommandations de l'Évaluation quinquennale du Fonds mondial qui sont en accord avec les observations du présent rapport. Cela est particulièrement important pour la production et l'utilisation d'informations stratégiques (y compris la surveillance des pays, le suivi et l'évaluation, et la recherche opérationnelle), la répartition des tâches, le rôle du Secrétariat du Fonds mondial et la participation de la société civile à l'échelon des pays.

11.11 Le problème avec le PEPFAR est de maximiser la cohérence à l'échelon des pays de sorte que les initiatives bilatérales soient en harmonie avec le Programme commun et alignées sur les plans nationaux, en particulier en ce qui concerne l'appui technique.

11.12 L'engagement avec la société civile et la participation accrue des personnes vivant avec le VIH sont des pierres angulaires de l'approche de l'ONUSIDA et l'on a constaté des progrès significatifs au niveau de la représentation. Toutefois, cette évolution n'est pas identique chez tous les coparrainants et ne s'est pas toujours traduite par une participation substantielle de la société civile et des personnes vivant avec le VIH ou une influence de celles-ci sur les politiques et les programmes. Répondre à une demande accrue d'appui technique pour renforcer les capacités des organisations de la société civile et des personnes vivant avec le virus, compte tenu des financements à deux voies du Fonds mondial, risque d'être problématique pour l'ONUSIDA, en particulier à l'échelon des pays.

Recommandation 2 à l'intention du Directeur exécutif : Le Secrétariat devrait travailler avec les coparrainants pour élaborer une stratégie de partenariat globale avec des objectifs clairs et mesurables, y compris des dispositions explicites pour travailler en partenariat avec le Fonds mondial et le PEPFAR.

Les recommandations subsidiaires sont :

- **Elaborer une vision commune des avantages potentiels et escomptés de la participation de la société civile et des personnes vivant avec le VIH,**

³ Cette recommandation suit une orientation similaire à celle des recommandations 2.1 et 2.2 de l'Évaluation quinquennale du Fonds mondial.

un ensemble d'objectifs clairs et une approche plus systématique pour documenter les résultats.

- **Elaborer une approche commune entre le Secrétariat et les coparrainants pour s'engager avec des organisations de la société civile et des personnes vivant avec le VIH et aider au renforcement de leurs capacités.**
- **Accroître l'appui au niveau mondial et à l'échelon des pays pour l'émancipation et la participation des populations clés.**
- **Renforcer les initiatives pour s'engager avec le secteur privé, y compris traiter la question des rôles respectifs du Secrétariat et de l'OIT.**

11.13 *Traiter la question de la répartition des tâches au niveau mondial.*

L'interaction entre les travaux sur le VIH et les travaux sur le renforcement des systèmes de santé doit être renforcée. Une première étape serait de clarifier les rôles du Secrétariat, de l'OMS et de la Banque mondiale ainsi que du Fonds mondial. Cette recommandation utilise délibérément la même formulation que la Recommandation 3.2 de l'Évaluation quinquennale du Fonds mondial⁴.

Recommandation 3 à l'intention du COC : Avec l'appui du Secrétariat, organiser un groupe de travail temporaire avec les coparrainants concernés et le Fonds mondial pour clarifier une 'répartition opérationnelle des tâches concernant la fourniture et le financement de l'appui technique pour un renforcement des systèmes de santé' qui sera présentée pour être avalisée par les organes directeurs des organismes concernés.

11.14 Il est inévitable que les organismes appréhendent leurs travaux dans la perspective de leur mission propre. Cela confère des atouts mais induit aussi des faiblesses, en particulier lorsqu'il y a des chevauchements, et le mécanisme de répartition des tâches au niveau mondial n'a pas totalement résolu ces problèmes. Les orientations de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant la réforme de l'ONU prévoient que la priorité sera accordée au travail à l'échelon des pays. En conséquence, à quelques exceptions près, pour résoudre le problème des chevauchements recensés par cette évaluation, il ne serait pas productif pour l'ONUSIDA de revoir le mécanisme de répartition des tâches au niveau mondial.

Recommandation 4 à l'intention du Secrétariat et des coparrainants : Le Secrétariat et les coparrainants devraient présenter à la réunion du COC de 2010 puis à la réunion du Conseil de Coordination du Programme de décembre 2010 une proposition concrète sur la manière dont ils résoudront les problèmes de chevauchement et de duplication (y compris, mais pas seulement, dans l'appui en matière de planification nationale et d'élaboration de stratégies, de droits de la personne, de sexospécificité, de populations clés, de suivi et d'évaluation à l'échelon des pays, de recherche opérationnelle et de surveillance). Cela devrait inclure :

- **La manière dont le concept d'organisme directeur peut être mieux mis en œuvre au niveau mondial, et**
- **Les proportions dans lesquelles ces problèmes peuvent être résolus en utilisant le dispositif des Equipes spéciales interinstitutions.**

11.15 Les équipes spéciales interinstitutions sont un dispositif qui existait avant la création de l'ONUSIDA. Aujourd'hui, leur rôle est méconnu et elles sont peu coordonnées par le Secrétariat ou supervisées par le Conseil de Coordination du

⁴ Fonds mondial 2009, Résumé du Rapport de synthèse de l'Évaluation quinquennale. Groupe de référence d'évaluation technique.

Programme. Pourtant, elles semblent jouer un rôle constructif dans quelques secteurs spécifiques.

Recommandation subsidiaire à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Demander au Secrétariat et aux coparrainants d'élaborer un *modus operandi* pour les équipes spéciales interinstitutions, en s'appuyant sur l'expérience d'autres mécanismes tels que le MERG et l'Equipe spéciale sur les restrictions au voyage liées au VIH, avec des obligations pour les organismes directeurs de définir des objectifs axés sur des tâches et fixés dans le temps pour gérer leur travail, et d'adresser au Conseil de Coordination du Programme des comptes rendus réguliers sur la performance.

11.16 *Une approche plus stratégique des équipes conjointes à l'échelon des pays.* Le futur rôle du Secrétariat à l'échelon des pays dépendra de la nature de l'épidémie et de la configuration de l'équipe conjointe. Dans les pays affectés par une épidémie généralisée ou hyper endémique, les équipes conjointes à large représentation (composées de presque tous ou de tous les coparrainants) sont susceptibles d'être maintenues. Lorsque l'épidémie crée un obstacle majeur pour le développement, il est probable que cela sera une caractéristique importante de l'UNDAF et donc une caractéristique majeure du cadre de résultats de l'Equipe de pays des Nations Unies. Dans ce cas, le COP pourrait collaborer directement avec le Coordonnateur résident et assumer un rôle de coordination conformément à l'orientation d'ensemble de la réforme des Nations Unies. Le caractère pratique de cette approche serait fonction des progrès du renforcement de la responsabilisation par le biais des systèmes des équipes conjointes.

11.17 Dans les pays affectés par des épidémies concentrées, le classement des priorités de la riposte des Nations Unies est susceptible de se traduire par une limitation de la taille de l'équipe conjointe, à laquelle moins d'organismes participent activement. La nature de la présence du Secrétariat dépendra des besoins en matière de plaidoyer, d'appui à la société civile et d'informations stratégiques. Dans certains pays, par exemple, les rôles du conseiller en suivi et évaluation peuvent être assumés par l'EAR, un autre coparrainant voire même un DAT. Il n'est peut-être pas nécessaire de nommer un COP si un coparrainant est capable de diriger l'équipe conjointe.

Recommandation 5 à l'intention du Directeur exécutif : Ajuster la taille, les effectifs et la structure organisationnelle des bureaux du Secrétariat dans les pays pour tenir compte des besoins nationaux et des conséquences de la Recommandation 1.

11.18 Une approche plus différenciée de l'épidémie nécessitera de prendre de la distance par rapport aux directives actuelles relatives aux équipes conjointes, lesquelles prévoient une structure et une approche similaires dans tous les contextes.

Recommandation 6 à l'intention du Directeur exécutif : Faire des propositions au GNUM pour réviser les directives régissant les équipes conjointes en les basant sur des principes et en soutenant des approches déterminées au niveau national ou régional qui tiennent compte des besoins associés à l'épidémie.

11.19 Dans l'esprit de l'équipe d'évaluation, l'équipe conjointe à l'échelon du pays doit tenir compte des besoins nationaux, décider des effectifs des Nations Unies et du mix des compétences conformément à ces besoins, faire des propositions concernant les effectifs, mobiliser des fonds, gérer le budget de l'équipe conjointe, élaborer un plan de travail, attribuer les responsabilités, entreprendre le travail et responsabiliser le personnel, sans le veto des responsables nationaux des organismes dans lesquels les membres de l'équipe conjointe sont

employés. Selon l'UNDAF, la responsabilité de la fourniture de résultats devrait incomber à l'équipe conjointe et non aux organismes à titre individuel.

11.20 Travailler par le biais des équipes conjointes révèle la possibilité d'améliorer l'efficacité des Nations Unies et apporte des avantages aux pays. L'ONUSIDA est essentiellement dépendant de la réforme globale des Nations Unies pour que ce processus se développe davantage, mais des progrès supplémentaires peuvent être accomplis avec l'appui des Etats Membres, en particulier parmi la communauté des donateurs.

Recommandation 7 à l'intention des Etats Membres : Travailler avec des collègues au sein de leur propre gouvernement pour faire adopter des décisions par les organes directeurs de tous les coparrainants pour que l'évaluation des performances des responsables des organismes à l'échelon des pays inclue la performance de l'équipe conjointe et le soutien de l'organisme, le cas échéant.

Recommandation 8 à l'intention des Etats Membres : Canaliser les fonds alloués à la lutte contre le VIH par l'intermédiaire des Nations Unies à l'échelon des pays pour soutenir les équipes conjointes au lieu de les gérer de manière bilatérale par l'intermédiaire du bureau de pays de chaque coparrainant ou du Secrétariat.

11.21 Dans ce contexte, les Etats Membres concernés devraient chercher à tirer des leçons des approches privilégiant 'Un budget unique' qui sont testées dans les pays pilotes de l'initiative 'Unis dans l'action' et s'interroger sur les proportions dans lesquelles l'appui des Nations Unies en matière de riposte au VIH à l'échelon des pays peut, et devrait, être financé de manière croissante suivant des modalités telles que le Volet élargi de financement en application de l'initiative 'Unis dans l'action' pour la réalisation des OMD.

Objectif de la recommandation 3 : Etre plus flexible et réactif

11.22 *Un Programme commun plus intelligent.* Pour faire preuve de plus d'intelligence, le Programme commun devra privilégier une approche plus flexible et hétérogène, en ayant davantage recours à la recherche et à l'évaluation. La recherche, la gestion des connaissances et le suivi des ressources sont des domaines d'activité importants dans lesquels le Secrétariat a développé des synergies avec d'autres partenaires. Ces travaux devraient se poursuivre tout en étant plus concentrés sur les moteurs de l'épidémie et sur une diffusion efficace des connaissances et un appui pour l'adoption et l'utilisation des informations.

Recommandation 9 à l'intention du Secrétariat et des coparrainants : Renforcer les travaux communs sur la recherche, le suivi des ressources et la gestion des connaissances, en mettant particulièrement l'accent sur les informations permettant de soutenir une stratégie nationale visant à 'connaître son épidémie' et des prises de décisions basées sur le concret à l'échelon des pays.

11.23 L'appui en matière de suivi et d'évaluation du Secrétariat a été axé sur l'amélioration des rapports destinés à l'UNGASS, la rationalisation des indicateurs, le renforcement des capacités des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation, et l'élaboration d'outils tels que le CRIS. Une attention moindre a été accordée au renforcement des capacités en matière de recherche opérationnelle et d'évaluation systématique.

Recommandation 10 à l'intention du Secrétariat : Renforcer l'évaluation au niveau mondial et à l'échelon des pays. En particulier :

- **Organiser un groupe de travail (si possible sous les auspices du MERG) composé de personnels compétents en matière de VIH et d'évaluation du Secrétariat, des coparrainants et du Fonds mondial afin d'élaborer un plan d'évaluation mondial, commun et cohérent, structuré autour des aspects prioritaires de l'épidémie.**
- **Planifier, gérer et budgétiser les évaluations en commun à l'échelon des pays, sous les auspices de l'équipe conjointe et en travaillant en collaboration avec le Fonds mondial, d'autres donateurs et les partenaires nationaux conformément aux engagements de la Déclaration de Paris.**
- **Cesser tout investissement supplémentaire dans le CRIS ou dans son développement au-delà de son utilisation actuelle en tant qu'outil de compte rendu.**
- **Prendre des dispositions appropriées pour rendre compte des conclusions de l'évaluation, diffuser celles-ci et s'assurer qu'elles soient intégrées aux politiques.**

11.24 *Renforcement de l'appui technique.* Certains des travaux les plus efficaces entrepris par l'ONUSIDA ont été réalisés dans le domaine de l'appui technique. Des initiatives telles que l'appui au suivi et à l'évaluation à l'échelon des pays, les DAT, la GAMET et le service ASAP ont produit des travaux de première qualité recelant un potentiel considérable. Toutefois, ces initiatives ont tendance à être gérées de manière isolée sans stratégie d'ensemble. L'attribution des missions entre le Secrétariat et les coparrainants n'est pas un problème en soi tant que, au niveau pratique, elles sont gérées de manière plus cohérente et commune.

11.25 Améliorer la riposte nationale nécessite une base de preuves solide concernant l'épidémie, une stratégie nationale qui s'appuie sur le concret et des dépenses qui sont allouées conformément à la stratégie. Pour que les pays aient une chance d'être capables de supporter le coût à long terme des traitements et de la prise en charge du VIH, il est essentiel que l'on commence à accorder une attention appropriée à la prévention et que les besoins des populations clés soient satisfaits. L'ONUSIDA doit adopter une attitude volontariste dans les domaines du plaidoyer et de l'appui technique pour aider les pays à élaborer et mettre en œuvre des ripostes nationales efficaces.

11.26 Aucune amélioration de la coordination de l'appui technique par le biais de l'équipe conjointe sur la base des concepts du mécanisme de répartition des tâches ne s'est encore matérialisée en raison du fait de la prédominance des missions traditionnelles des coparrainants et de leurs relations historiques avec les agences gouvernementales. Accroître la responsabilisation face aux tâches au sein de l'équipe conjointe et canaliser l'appui des donateurs par le biais des budgets approuvés de l'équipe conjointe aiderait à mettre en place une approche plus cohérente. Sur le long terme, toutefois, c'est aux autorités publiques nationales qu'il faudra gérer une amélioration de la coordination de l'appui technique de sorte qu'il soit moins régi en fonction de l'offre. Certains progrès pourraient venir de l'association de la coordination de la riposte au sida conduite par les pays au processus de validation des stratégies nationales de lutte contre le sida.

Recommandation 11 à l'intention du Secrétariat et des coparrainants : Renforcer les dispositifs pour l'appui technique. En particulier :

- **Clarifier les avantages comparatifs et les rôles respectifs des Nations Unies, des mécanismes d'appui techniques liés à l'ONUSIDA et d'autres fournisseurs d'appui technique pour la fourniture d'un appui**

technique à court terme et d'un appui au renforcement des capacités à long terme à l'échelon des pays.

- Déterminer le rôle de l'ONUSIDA dans l'appui technique lié au Fonds mondial.
- Renforcer la planification et la coordination de l'appui technique de l'ONUSIDA à l'échelon des pays, y compris garantir que celui-ci tient compte des besoins et des priorités nationales plutôt que des ordres du jour et des missions des organismes des Nations Unies.
- Rationaliser l'appui en matière de suivi et d'évaluation entre le Secrétariat de l'ONUSIDA, la GAMET de la Banque mondiale et l'OMS.
- Consolider les mécanismes d'appui technique établis par l'ONUSIDA en tant que fournisseur d'un programme commun.
- Mettre en place un suivi et une évaluation systématiques de l'appui technique fourni par l'ONUSIDA et les fournisseurs d'appui technique liés à l'ONUSIDA à l'échelon des pays.

11.27 Le FAP doit être maintenu et l'attention doit être accordée à l'augmentation des financements dans la mesure où il est reconnu comme utile dans un nombre important de pays et pourrait appuyer des travaux supplémentaires dans le domaine de la 'connaissance par un pays de son épidémie'. Mais les frais généraux sont élevés et les procédures doivent être examinées pour améliorer l'efficacité et l'évaluation des résultats.

Recommandation 12 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme et du Directeur exécutif : Maintenir le dispositif du Fonds d'accélération programmatique (FAP) et améliorer les pratiques opérationnelles actuelles. Les changements pourraient inclure :

- Des comptes rendus réguliers au Conseil de Coordination du Programme sur les résultats de l'utilisation des FAP, et
- Des propositions du Directeur exécutif et des responsables des organismes coparrainants lors de la réunion du Conseil de Coordination du Programme de décembre 2010 pour réaliser des gains d'efficacité liés à la réduction des coûts au niveau de la transmission de fonds par les organismes coparrainants.

11.28 *Orientation au niveau régional.* Le Secrétariat a suivi différentes approches du travail au niveau régional. L'approche la plus efficace semble être celle dans le cadre de laquelle l'EAR fournit aux pays de la région un appui au renforcement des capacités. Toutefois, les EAR sont largement perçues comme une ressource du Secrétariat. Le travail de l'équipe conjointe n'est pas efficace au niveau régional et ne doit pas être poursuivi, ne serait-ce qu'en raison des disparités structurelles des coparrainants au plan régional.

Recommandation 13 à l'intention du Directeur exécutif : Les EAR doivent avoir pour mission (i) de s'assurer que la question du VIH est intégrée dans les délibérations des Equipes des directeurs régionaux, (ii) de se concentrer sur l'appui à un renforcement des capacités des Nations Unies à l'échelon des pays qui reflète une riposte adaptée à l'épidémie, (iii) de renforcer l'expérience des EAR de l'Afrique orientale et australe, et de promouvoir l'utilisation de l'analyse des carences et de la 'connaissance de son épidémie', et (iv) d'être structurées pour appuyer tous les coparrainants et pas seulement le Secrétariat.

11.29 *Attention accrue à la sexospécificité et aux droits de la personne.* Les questions transversales de la sexospécificité et des droits de la personne, en particulier l'application pratique des principes de respect des sexes basés sur l'analyse des aspects sexospécifiques de l'épidémie et les droits des populations clés, doivent bénéficier d'une attention accrue. Pendant la période couverte par cette évaluation, le Secrétariat a plaidé au nom des populations clés mais certains demandent une action plus audacieuse, en particulier pour s'assurer que les gouvernements abordent des questions telles que la réduction des risques, le commerce du sexe et les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes.

11.30 Le leadership du Secrétariat dans le domaine des droits de la personne a été important mais le rôle du PNUD en tant qu'organisme directeur dans ce domaine doit être réexaminé. Le leadership de l'ONUSIDA dans le domaine de la sexospécificité a été limité et bien que des progrès aient été enregistrés plus récemment, l'action consistant à transformer des principes en des programmes pratiques à l'échelon des pays doit être élargie et intensifiée ; en outre, il est nécessaire de clarifier le rôle respectif du Secrétariat, des coparrainants et des organisations associées.

Recommandation 14 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Demander à l'ONUSIDA de se concentrer davantage sur les questions de sexospécificité et de droits de la personne. En particulier :

- Examiner la répartition des tâches concernant les questions transversales de sexospécificité et de droits de la personne dans la perspective d'attribuer au Secrétariat un rôle directeur dans la coordination de ces domaines au sein du Programme commun.
- Clarifier les rôles respectifs de l'UNIFEM et de la Coalition mondiale sur les femmes et le sida en ce qui concerne les travaux sur le VIH et la sexospécificité.
- Renforcer les capacités du personnel des Nations Unies dans les domaines du VIH et de la sexospécificité, et du VIH et des droits de la personne.
- Aider le PNUD à mettre en œuvre son rôle directeur dans les travaux sur les populations de HSH et de transgenres.
- Renforcer le leadership et le plaidoyer au niveau mondial en ce qui concerne les populations clés et organiser une équipe spéciale interinstitutions intégrant l'UNODC, le PNUD et l'UNFPA pour garantir la cohérence des politiques et des programmes, et une coordination efficace des travaux avec les populations clés.
- Déterminer des objectifs mondiaux prédominants clairs pour les travaux sur le VIH et la sexospécificité, les droits de la personne et les populations clés, et s'assurer que ces objectifs soient inclus comme composante de base des travaux de l'équipe conjointe à l'échelon des pays ; l'analyse de la sexospécificité et des droits de la personne doit faire partie intégrante de la 'connaissance de son épidémie' et des programmes communs d'appui aux ripostes nationales.
- Concentrer l'appui de l'ONUSIDA aux pays sur la transformation des cadres et des directives en des programmes pratiques sur le VIH et la sexospécificité, et le VIH et les droits de la personne.

Objectif de la recommandation 4 : Améliorer la responsabilisation et la gouvernance

11.31 Bien qu'elles se soient améliorées au cours des cinq dernières années, la gouvernance et la supervision d'ensemble demeurent un problème. Cela est lié à la fois à ce sur quoi le Conseil de Coordination du Programme se concentre et à la manière dont ce dernier influence ensuite les travaux du Secrétariat et des coparrainants. La recommandation traite de cette question par le biais des liens entre le Conseil de Coordination du Programme et les organes directeurs des coparrainants, des dispositifs de supervision par le Conseil de Coordination du Programme, des pratiques de travail du Conseil et de la gestion des performances.

11.32 *Renforcer les liens avec les organes directeurs des coparrainants.* Les dispositifs formels entre le Conseil de Coordination du Programme et les organes directeurs des coparrainants demeurent peu développés et ne soutiennent pas de manière appropriée les travaux du Conseil ou de l'ONUSIDA. Des progrès ont été accomplis pour garantir que la question du VIH fait l'objet de discussions régulières dans la plupart des conseils directeurs. Ceci constitue un succès important compte tenu du nombre très important de thèmes inscrits à l'ordre du jour des réunions des conseils. Cependant, aucun progrès n'a été fait pour s'assurer que les décisions du Conseil de Coordination du Programme sont adoptées par les conseils des coparrainants concernés. L'expérience avec l'UNODC démontre qu'il est possible qu'un organe directeur adopte une position concrète suite aux délibérations du Conseil de Coordination du Programme. Cette dynamique devrait être élargie à tous les coparrainants. Un travail en plus étroite collaboration pourrait aussi être facilité par l'adoption d'un cadre de résultats commun.

Recommandation 15 à l'intention du Directeur exécutif, du Conseil de Coordination du Programme et de tous les responsables des organismes coparrainants : Redynamiser le rôle du COC avec une réunion régulière formelle de celui-ci chaque année, grâce à :

- Une révision du modus operandi du COC pour tenir compte du rôle *de facto* plus important des coordonnateurs mondiaux.
- Un investissement plus important des coordonnateurs mondiaux et du Secrétariat dans la préparation de l'ordre du jour du COC et des documents d'information contextuels pour garantir que les délibérations des responsables des organismes sont axées sur (i) des décisions clés du Conseil de Coordination du Programme qui doivent être discutées avec les organes directeurs des organismes coparrainants, et (ii) des progrès en direction de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et des leçons tirées concernant la répartition des tâches à l'échelon des pays.
- Un renforcement de la responsabilisation au sein de chaque organisme coparrainant en révisant le Mémoire d'Accord du COC pour indiquer que les coparrainants s'assureront, dans la mesure du possible, que les principaux objectifs et indicateurs convenus dans les cadres de résultats au niveau mondial de l'ONUSIDA sont intégrés dans les cadres de résultats institutionnels, ou des dispositifs équivalents, de chaque coparrainant.
- Une exploitation des importants progrès qui ont été enregistrés pour s'assurer que la question du VIH fait partie intégrante de l'ordre du jour régulier de la plupart des organismes coparrainants. Le Conseil de Coordination du Programme doit travailler avec le Directeur exécutif et les coparrainants pour s'assurer, lorsque cela est possible,

que ces délibérations incluent régulièrement des discussions sur les décisions importantes du Conseil.

11.33 *Renforcer la supervision du Conseil de Coordination du Programme.* Ce sur quoi la supervision du Conseil de Coordination du Programme doit porter devient de moins en moins clair. Il n'est pas nécessaire de réviser les rôles du Conseil tels que décrits dans son *modus operandi*, mais le Conseil doit réallouer le temps consacré à ces rôles. Se concentrer sur l'avenir n'est pas une erreur, mais le Conseil doit consacrer autant d'efforts pour évaluer les performances passées et en tirer des enseignements afin d'évaluer les conséquences pour les financements et les performances futurs.

Recommandation 16 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Pour assumer efficacement la supervision de l'ONUSIDA, le Conseil de Coordination du Programme devrait réorienter ses travaux pour s'assurer que :

- Les plans des coparrainants et du Secrétariat relatifs à la fourniture d'un appui à l'échelon des pays sont basés sur les priorités épidémiques et les avantages comparatifs des Nations Unies.
- Les décisions du Directeur exécutif relatives à l'allocation des fonds du BPTI entre les 11 organismes (dix coparrainants et le Secrétariat) sont basées sur les priorités épidémiques et les avantages comparatifs des Nations Unies.
- Les plans futurs tiennent compte des performances passées du Secrétariat et des coparrainants.
- Les engagements pris par les 11 organismes pour renforcer les principales capacités des Nations Unies à l'échelon des pays sont respectés et pris en compte lors des discussions sur les rôles et les allocations de fonds futurs.
- Le Secrétariat n'assume pas des rôles qui pourraient être assurés par un coparrainant.
- L'efficacité et l'efficacité du Secrétariat.

11.34 *Amélioration des pratiques de travail du Conseil de Coordination du Programme.* Renforcer et recentrer le rôle du Conseil en matière de supervision impliquera davantage de travail. La recommandation précédente ne peut pas être mise en œuvre sans augmenter le volume d'heures de réunion du Conseil ou le volume de travail intersessions. La marge de manœuvre n'est pas suffisante pour qu'il y ait trois réunions par an ou pour allonger la durée des réunions actuelles, ce qui n'est du reste pas nécessaire. Le Conseil de Coordination du Programme est doté du dispositif pour coordonner les travaux entre les réunions – à savoir le Bureau du Conseil – et l'on profite désormais de l'expérimentation d'un nouveau sous-comité sur le BPTI 2010-2011. Un recours accru aux sous-comités peut offrir une solution pratique. Si le Conseil de Coordination du Programme doit remplir son rôle, alors la solution d'avenir est d'augmenter le volume des travaux intersessions, mais cela soulève des problèmes pour garantir une participation appropriée et l'expression des voix des membres dans les procédures intersessions, ainsi que concernant la capacité limitée de nombreux membres du Conseil à participer pleinement.

Recommandation 17 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Pour assumer efficacement la responsabilité de la supervision de l'ONUSIDA, le Conseil de Coordination du Programme devrait revoir ses

pratiques de travail pour améliorer l'efficacité de ses réunions. Les changements pourraient inclure ce qui suit :

- **Maintenir strictement le rôle d'organe coordonnateur du Bureau du Conseil et examiner les leçons tirées des expériences précédentes avec des groupes de travail intersessions, en prévision d'une utilisation croissante de ces groupes.**
- **Examiner l'architecture 'en étoile' actuelle en vertu de laquelle le Secrétariat informe différents groupes constitutifs avant les réunions du Conseil de Coordination du Programme, dans la perspective d'investir davantage dans la création de liaisons et de communications entre les groupes constitutifs avant les réunions du Conseil.**
- **Revoir le *modus operandi* actuel du Conseil de Coordination du Programme pour formaliser la manière dont les réunions du Conseil sont présidées et, tout en maintenant la possibilité pour les principaux groupes de participants d'exprimer leur voix de manière appropriée, axer les réunions sur des prises de décisions rapides et efficaces.**
- **Lors de la réunion de décembre 2010 du Conseil, évaluer l'efficacité des amendements de 2008 du *modus operandi* du Conseil, et identifier de nouvelles modifications qui renforceront l'efficience et l'efficacité des pratiques de travail. En particulier, cela devrait évaluer l'efficacité des changements du mode de fonctionnement du Groupe de rédaction.**

11.35 *Amélioration de la gestion de la performance.* Cette évaluation révèle qu'il est complexe de suivre la manière dont les décisions prises au niveau mondial par les coparrainants ou par le Secrétariat affectent l'appui des Nations Unies à l'échelon des pays. L'ONUSIDA n'est pas une organisation unique, dotée de lignes de responsabilités de gestion claires, et cela doit être pris en considération dans la manière dont l'évaluation de la responsabilisation et de la performance est structurée.

11.36 Il doit y avoir une hiérarchie claire parmi les objectifs, structurée dans le cadre d'une mission révisée, d'une nouvelle stratégie à moyen terme et de la mise en œuvre des plans du BPTI. De plus en plus, la fixation des priorités de l'ONUSIDA s'est principalement manifestée par le biais du BPTI, même si celui-ci ne couvre pas les résultats et l'impact à l'échelon des pays. Le cadre de résultats du BPTI devrait être axé sur la fourniture de l'appui des Nations Unies par le biais des structures régionales et des équipes conjointes. Ce sont les indicateurs tirés de ce cadre de résultats que le Conseil de Coordination du Programme devaient ensuite s'efforcer de faire intégrer dans les cadres de résultats (ou tout document équivalent) des organismes coparrainants.

11.37 Le Conseil de Coordination du Programme doit se servir du BPTI pour assigner au Directeur exécutif la responsabilité de l'allocation des ressources entre le Secrétariat et chaque coparrainant. Il est nécessaire de s'écarter de ce qui a été une stratégie d'allocation basée sur les droits, avec certaines modifications marginales au niveau des financements, pour passer à une approche dans le cadre de laquelle les allocations sont faites en fonction des priorités épidémiques et de la performance comparative, et qui tient compte des ressources mobilisées par le Secrétariat et chaque coparrainant.

11.38 Le BPTI doit montrer comment les financements (fonds des coparrainants aux niveaux mondial et régional, et fonds mobilisés par le Secrétariat) mondiaux et régionaux (i) améliorent les capacités des Nations Unies à l'échelon des pays, et (ii) que ces capacités permettent de résoudre les problèmes recensés du fait d'une meilleure compréhension des défis que pose la lutte contre l'épidémie. Comme

cette évaluation le montre, le lien entre les financements au niveau mondial par le biais du BPTI et ce qui est effectivement fait à l'échelon des pays n'est ni direct ni évident. Le Conseil de Coordination du Programme doit attribuer au Secrétariat et aux coparrainants la responsabilité de la manière dont les financements mondiaux et régionaux du BPTI influencent les travaux à l'échelon des pays.

11.39 Il est irréaliste d'essayer d'utiliser le BPTI pour assigner aux coparrainants la responsabilité des financements à l'échelon des pays, car une proportion très importante de ceux-ci est mobilisée localement via les donateurs. Mais les donateurs peuvent réformer la manière dont les Nations Unies sont financées à l'échelon des pays, comme cela est indiqué plus haut dans ces recommandations.

Recommandation 18 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Le Conseil de Coordination du Programme devrait assigner au Directeur exécutif la responsabilité de l'allocation des fonds mobilisés par le Secrétariat entre ce dernier et chaque coparrainant. Cela signifierait :

- L'allocation future des financements interinstitutions devrait explicitement montrer la répartition entre le Secrétariat et les coparrainants.
- L'allocation des fonds du BPTI mobilisés par l'intermédiaire du Secrétariat ne devrait plus être basée sur des droits et des augmentations proratisées, mais sur les priorités épidémiques, la performance des coparrainants et les fonds que chaque coparrainant mobilise au niveau mondial et au plan régional.
- La prise en considération par les principaux financeurs de la riposte des Nations Unies au niveau mondial (i) de la question de savoir si les financements par le biais de l'ONUSIDA pourraient ou non augmenter en réponse au passage à des allocations réalisées en fonction des performances et (ii) de la mesure dans laquelle le Directeur exécutif devrait diriger la mobilisation des ressources pour les Nations Unies au niveau mondial ou si la mobilisation des fonds devrait ou non devenir une responsabilité incombant de manière croissante aux coparrainants.
- La performance du Secrétariat et des coparrainants devrait être définie par rapport à des engagements pris concernant le développement des capacités des Nations Unies à l'échelon des pays ; c'est la responsabilité de ce développement que le Conseil de Coordination du Programme devrait assigner aux coordonnateurs mondiaux (en tant que principaux représentants de leurs organismes) et au Directeur exécutif (en sa capacité de responsable du Secrétariat), et c'est donc de ce développement qu'il faut rendre compte annuellement.

Recommandation 19 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme, du Secrétariat et des coparrainants : Le rôle et le contenu du BPTI doivent être révisés à partir de 2012 et ultérieurement pour :

- Mettre l'accent sur : (i) la communication des capacités que les coparrainants et le Secrétariat ont l'intention d'avoir à l'échelon des pays, et (ii) l'allocation des fonds pour s'assurer que les capacités planifiées sont en place.
- Inclure des financements pour évaluer à quel point les capacités des Nations Unies établies à l'échelon des pays apportent une contribution pertinente, efficace et efficiente à la riposte nationale au VIH.

Objectif de la recommandation 5 : Davantage d'efficience

11.40 La période d'évaluation a été caractérisée par une augmentation des effectifs du Secrétariat et de tous les coparrainants, mais cette augmentation n'a jamais été faite en fonction de l'avantage comparatif ou de l'évolution des besoins. En outre, elle n'a jamais été réévaluée dans la perspective d'une répartition mondiale des tâches. Un processus d'examen des capacités est nécessaire pour identifier les endroits où l'on a le plus besoin des capacités et l'organisme qui est le mieux placé pour les gérer.

Recommandation 20 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Engager une évaluation des besoins de capacités avec pour objectif de faire le point et de publier des recommandations à travers l'ensemble du Programme commun – Secrétariat et tous les coparrainants – pour une rationalisation collective des effectifs au niveau mondial, au plan régional et à l'échelon des pays associée à la stratégie de la Recommandation 1, en tenant compte des besoins différents concernant l'épidémie selon les régions.

11.41 Le développement du Secrétariat déclenché en 2003 a peut-être été justifié compte tenu des niveaux des capacités qui existaient alors chez les coparrainants. Cette situation n'est plus vraie aujourd'hui. L'un des succès du Programme commun au cours des cinq dernières années a été de renforcer ces capacités et il n'est pas vraiment nécessaire de créer un organisme des Nations Unies spécifiquement axé sur la lutte contre le sida. Cependant, les dépenses du Secrétariat sont plus importantes que celles de certains organismes des Nations Unies plus petits et bien qu'il ne soit pas un organisme *de jure*, il évolue rapidement *de facto* dans cette direction.

11.42 Le moment est venu de prendre une décision claire concernant le Secrétariat et de confirmer son rôle d'institution coordonnatrice plutôt que d'agence. Cela posera des bases pour définir la taille souhaitable du Secrétariat, tant en termes de rôles que d'effectifs, et de la même manière les rôles et les capacités des coparrainants. Une décision relative aux effectifs du Secrétariat ne peut pas être repoussée sans avoir des conséquences onéreuses, en raison des règles d'emploi en vigueur à l'ONU. Parallèlement à une rationalisation de la taille, une réforme des systèmes administratifs actuels qui font double emploi se justifie.

Recommandation 21 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Tout en confirmant le rôle du Secrétariat au niveau de la fourniture d'un appui à la coordination au sein du Programme commun, et peut-être de l'organisation pour combler des lacunes qui ne peuvent l'être par les coparrainants, demander au Directeur exécutif de présenter des recommandations sur ce que les compléments de rôles et d'effectifs devraient être à moyen terme et comment ces compléments devraient être réalisés, lors de la réunion de juin 2010 du Conseil de Coordination du Programme.

Recommandation 22 à l'intention du Directeur exécutif : En prenant pour hypothèse que le système de gestion des ressources de l'OMS sera pleinement fonctionnel d'ici à la fin 2010, demander un examen au début 2011 des coûts et des avantages de l'adoption de l'ERP du PNUD ou de l'OMS pour toutes les fonctions administratives à travers le Programme commun.

Recommandation 23 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Demander au Directeur exécutif de présenter un rapport au Conseil de Coordination du Programme lors de la réunion de décembre 2010 présentant des informations concrètes sur les proportions dans lesquelles les systèmes et les politiques de gestion financière et de gestion des ressources

humaines ont (i) été pleinement élaborés, (ii) sont opérationnels, et (iii) sont utilisés régulièrement et efficacement comme prévu par les administrateurs à travers le Programme commun.

11.43 Les systèmes de gestion des ressources humaines n'ont pas enregistré les progrès des systèmes de gestion financière. Il est tout à fait évident que l'envergure et les capacités du personnel du Secrétariat font une grande différence pour les programmes à l'échelon des pays. Ainsi, il est essentiel que le Secrétariat récompense et fidélise les bonnes personnes. Le système actuel de gestion des ressources humaines n'associe pas les besoins et les capacités et ne s'assure pas non plus que l'ONUSIDA se sépare du personnel qui n'apporte pas le bon mix de compétences à sa manière de travailler. Le système doit être réformé. Les améliorations bénéficieront à tout le personnel du Secrétariat mais vu le rôle important joué par le personnel basé dans les pays, certaines mesures prioritaires sont nécessaires.

Recommandation 24 à l'intention du Conseil de Coordination du Programme : Demander au Directeur exécutif de : (i) travailler pour clarifier un cadre de compétences solide pour ces rôles, (ii) s'assurer que tous les membres du personnel actuel sont évalués par rapport à ce cadre de compétences, et (iii) présenter un rapport au Conseil de Coordination du Programme lors de sa réunion de décembre 2010, incluant des mesures détaillées pour garantir que l'encadrement du personnel de pays dispose des compétences requises.