



ONUSIDA
PROGRAMME COMMUN DES NATIONS UNIES SUR LE VIH/SIDA

HCR UNODC
UNICEF OIT
PAM UNESCO
PNUD OMS
UNFPA BANQUE MONDIALE

ONUSIDA/PCB(27)/10.19
16 Novembre 2010

**27^e Réunion du Conseil de Coordination du Programme de
l'ONUSIDA
Genève, Suisse
6 - 8 décembre 2010**

**Suivi de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA :
Rapport sur la mise en œuvre**

Documents complémentaires sur ce point : aucun

Actions à entreprendre à la réunion – Le Conseil de coordination du programme est prié de :

4. Formuler ses observations sur le contenu du rapport et prendre connaissance des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations se dégageant de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA.
156. *Noter* la décision du directeur exécutif de passer à un système administratif unique pour le secrétariat de l'ONUSIDA et d'encourager fermement les actions continues du secrétariat à utiliser les politiques administratives les plus efficaces convenant à ses besoins opérationnels et de minimiser les coûts administratifs en recherchant la prestation de services la plus rentable.

Implications en termes de coûts des décisions : *voir paragraphe 148 pour ce qui est du paragraphe 156*

I INTRODUCTION

1. Ce document constitue le deuxième rapport du progrès de mise en œuvre des recommandations se dégageant de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA. Il couvre la période pendant laquelle la majorité des recommandations devaient être réalisées ou la plus grande partie de la mise en œuvre devait être terminée. Ce rapport tel qu'il est nous informe sur un ensemble de travaux importants, tous réalisés conformément au *projet de Stratégie 2011-2015* (ONUSIDA/PCB(27)10.18, qui repose sur *Une action conjointe en vue de résultats : Cadre de résultats de l'ONUSIDA, 2009-2011*, et qui est déterminé par le rôle continu de l'ONUSIDA dans la réalisation des objectifs de l'accès universel.
2. Le rapport fait le compte rendu des progrès par rapport aux recommandations individuelles qui tombent sous les cinq rubriques principales contenues dans le rapport d'évaluation d'origine.

Mieux cibler l'action de l'ONUSIDA : recommandation 1	Pages 4 — 6
Avoir une approche plus stratégique : recommandations 2, 3, 4a, 4b, 6, 7a, 7b et 8	Pages 7 — 21
Être plus flexible et réactif : recommandations 9, 10, 11, 12, 13 et 14	Pages 21 — 29
Améliorer la responsabilisation et la gouvernance : recommandations 10.1-10.6 de la 26e Réunion du Conseil de Coordination du Programme et recommandations d'évaluation 18 et 19	Pages 30 — 36
Davantage d'efficacité : recommandations 5, 20, 21, 22, 23 et 24	Pages 36 — 50

3. Ce document rend compte de la réalisation d'un nombre d'objectifs clés de la mise en œuvre de l'évaluation. Les points marquants comprennent :
 - La production d'une Stratégie globale et cohérente pour le Programme commun pour 2011-2015 pour obtenir les résultats ciblés, y compris une révision de la répartition des tâches et une stratégie de haut niveau pour élaborer et gérer des partenariats de vraie valeur.
 - Un paquet d'informations sur le renforcement des systèmes de santé en matière de VIH qui a été développé avant la série 10 du Fonds mondial avec un soutien intensifié à un petit nombre de pays sur des questions de coïnfection, d'accès au traitement et de prévention de la transmission mère-enfant.
 - La diffusion des recommandations spécifiques du Groupe de travail sur les ressources humaines pour la santé et l'accès universel de l'Alliance mondiale pour les personnels de santé sur le renforcement de la gestion des ressources humaines et la capacité de formation, et le personnel de prévention.
 - L'appui aux pays dans la conduite de synthèses épidémiologiques et de modèles d'incidence par mode de transmission, ainsi que la conduite d'évaluations des dépenses nationales relatives au SIDA.

- L'ONUSIDA a pris la tête en demandant à des scientifiques de modéliser le coût et l'impact de la PrEP et en appuyant la consultation des parties prenantes (2 nationales et 1 régionale) en Afrique de l'Est.
- À la fin de 2010, l'ONUSIDA en collaboration avec le DFID aura fait un inventaire des investissements actuels dans l'évaluation et la recherche en matière de VIH, **et des opportunités et stratégies pour améliorer la collaboration.**
- Les directeurs des équipes d'appui aux régions de l'ONUSIDA engagent leurs équipes régionales respectives du Groupe des Nations Unies pour le développement et apportent leadership, guidance stratégique et appui pour réaliser les résultats au niveau national. Les équipes régionales du GNUM jouent aussi un rôle de surveillance en tenant les équipes nationales de l'ONU et les coordonnateurs résidents responsables d'une meilleure coordination et de la mise en œuvre du Programme commun d'appui sur le sida.
- Une boîte à outils sur les services juridiques pour les personnes vivant avec le VIH a été produite avec des partenaires ainsi qu'un cadre de coût pour les programmes qui soutiennent les droits humains dans la riposte au VIH. Un guide sur les programmes de réduction de la stigmatisation et de la discrimination et autres programmes sur les droits humains a été élaboré et fourni dans le contexte de la série 10 du Fonds mondial.
- 25 pays ont lancé l'Agenda en faveur des femmes et des filles. L'ONUSIDA est en train d'apporter un appui à 30 pays au moins pour faciliter la mise en œuvre nationale grâce au Fonds d'accélération programmatique et autres moyens.

4. Le Conseil de Coordination du Programme est invité à formuler ses observations sur le contenu du rapport et à prendre connaissance des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations se dégageant de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA.

II RECOMMANDATION 1 : MIEUX CIBLER L'ACTION DE L'ONUSIDA

Recommandation 1 : *demander* à l'ONUSIDA d'élaborer 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 pays

5. Comme établi dans la réponse de l'ONUSIDA au *Rapport de la deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA*, présenté à la 25e réunion du Conseil de Coordination du Programme :
- L'ONUSIDA a reconnu la valeur de l'élaboration d'une mise à jour de l'énoncé de mission accompagné d'une nouvelle stratégie, surtout compte tenu de l'évolution constante des défis posés par la riposte au sida.
 - L'énoncé de mission et la Stratégie doivent reposer sur le mandat de l'ECOSOC et ses objectifs de base, et s'appuyer sur *Une action conjointe en vue de résultats : Cadre de résultats de l'ONUSIDA, 2009-2011* et le *Cadre stratégique 2007-2010 relatif à l'appui de l'ONUSIDA aux mesures déployées par les pays pour s'approcher de l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui en matière de VIH.*
 - L'énoncé de mission et la Stratégie seront élaborés par un processus de consultation faisant intervenir le Conseil de Coordination du Programme, les gouvernements, la

société civile et d'autres partenaires pour assurer que l'énoncé mis à jour tienne compte du rôle de l'ONUSIDA dans le contexte mondial en constante évolution de la riposte, des priorités nationales et de la diversité des épidémies, de l'importance des approches multisectorielles et de l'accélération des mesures de prévention parallèlement au traitement, aux soins et à l'appui.

- Les énoncés de vision et de mission guideront le développement de la Stratégie 2011-2015 de l'ONUSIDA qui sera présentée lors de la 27^e réunion du Conseil de Coordination du Programme.
6. Suivant un processus de consultation générale, les nouveaux énoncés de vision et de mission de l'ONUSIDA ont été avertisés lors de la 26^e réunion du Conseil de Coordination du Programme en juin 2010. Le processus de consultation avait inclus entre autres : une Consultation multi-parties prenantes tenue à Bangkok en mars 2010 ; une enquête en ligne envoyée à 1 400 parties prenantes pour solliciter leur avis sur le nouvel énoncé de mission, 338 renvoyant une enquête remplie, la majorité des répondants vivant dans le sud global et environ 40 % appartenant aux populations touchées par l'épidémie ; et un Groupe de référence multi-parties prenantes largement composé des participants à la Consultation multi-parties prenantes sur la mise en œuvre de la Deuxième évaluation indépendante de Bangkok et représentatif de la composition du Conseil de Coordination du Programme qui a fourni des orientations techniques et des conseils destinés à l'ONUSIDA pour élaborer les énoncés de vision et de mission. Les énoncés expriment une vision nouvelle, simple et convaincante pour décrire les aspirations à long terme de l'ONUSIDA et une mission concise qui expose la valeur ajoutée et le créneau spécifique du Programme commun.
7. La Stratégie pour 2011-2015 est le produit de nombreuses consultations internes et externes tenues intensivement de mars à octobre 2010, par le biais des mécanismes suivants :
- La Consultation multi-parties prenantes sur la mise en œuvre de la Deuxième évaluation indépendante qui s'est déroulée à Bangkok du 27 au 29 mars a réuni plus de 100 délégués des parties prenantes représentatives de l'ensemble des principaux groupes constitutifs de l'ONUSIDA pour discuter de la planification stratégique de l'ONUSIDA. Pour faciliter la Consultation, les organisateurs ont privilégié un processus participatif et pluriel.
 - Des entretiens bilatéraux ont eu lieu en juin avec trois missions (des huit demandées), deux membres d'organisation non gouvernementale du Conseil de Coordination du Programme (des quatre demandés), tous les dix coordonnateurs mondiaux des Coparrainants de l'ONUSIDA et trois parties prenantes clés externes. Plusieurs membres du personnel du Secrétariat régional et national de l'ONUSIDA ont aussi été interrogés – y compris 15 coordonnateurs nationaux de l'ONUSIDA qui ont fait part des résultats de consultations qu'ils avaient organisées avec les membres concernés des équipes conjointes des Nations Unies. Au total, 27 entretiens ont pris place, basés sur un guide de questions pro forma pour assurer l'uniformité et la comparabilité. Les discussions étaient basées sur un projet du cadre stratégique.
 - Des consultations multi-parties prenantes sur la Stratégie ont été tenues à des événements en marge à la Conférence internationale sur le sida de Vienne, du 19 au 21 juillet. Toutes les missions du Conseil de Coordination du Programme et les membres d'ONG, ainsi qu'un large éventail de parties prenantes, ont été invités à participer à une des deux consultations sur la Stratégie. En tout, plus de 100 personnes ont participé aux

deux séances qui étaient structurées comme séances animées de groupe de travail, et ont abordé en plus des énoncés de vision et de mission, des questions stratégiques importantes pour l'ONUSIDA pour les cinq années futures, y compris les priorités programmatiques stratégiques ; l'élaboration de stratégies de plusieurs OMD pour l'accès universel ; l'adaptation de l'appui de l'ONUSIDA aux besoins et opportunités nationales et régionales en constante évolution ; et la prise en considération des droits de l'homme, des populations clés et de l'égalité des sexes dans la stratégie de l'ONUSIDA.

- Une réunion fermée avec des partenaires externes s'est aussi tenue pour définir des approches axées sur les personnes et la valeur ajoutée de l'ONUSIDA pour soutenir leur mise en œuvre.
 - Le premier projet de la Stratégie a été distribué pour observations en septembre à toutes les missions du Conseil de Coordination du Programme, tous les membres d'ONG du conseil, tous les individus qui participaient à la 26e réunion du conseil en juin 2010, ainsi que 5000 parties prenantes externes supplémentaires. Le premier projet a aussi été publié sur le site de réseautage social de l'ONUSIDA AIDSSpace en anglais, français, espagnol, portugais et russe, sur lequel un forum ouvert de discussion était géré. À la fin septembre, le plan avait été téléchargé plus de 700 fois. On avait demandé aux parties prenantes externes de faire des commentaires sur le premier projet du plan deux semaines après sa réception. Plus de cinquante groupes de commentaires ont été reçus – certains étant collectifs (par ex., du Groupe de référence de l'ONUSIDA sur les droits de l'homme, de la délégation des ONG du Conseil de Coordination du Programme).
 - Trois consultations ont eu lieu au sujet du premier projet de la Stratégie avec les missions permanentes à Genève et les ONG du Conseil de Coordination du Programme.
 - Le deuxième projet de la Stratégie a été distribué via les mêmes canaux externes que le premier pour étude et commentaires.
 - Dans tous ces champs de consultations externes et pour les soutenir, les Coparrainants et le Secrétariat ont allié leurs forces pour développer la Stratégie. De nombreuses réunions, à la fois virtuelles et en personne, avec tous les coordonnateurs mondiaux et les points focaux, ont été tenues pour déterminer les directions stratégiques du plan, définir le rôle du programme commun dans la poursuite de ces directions stratégiques et assurer son alignement avec les stratégies des Coparrainants. Les Coparrainants ont aussi étudié les projets de plan avant leur communication externe.
8. Ces consultations ont fourni un grand nombre d'orientations sur les considérations stratégiques, les opportunités et défis principaux, et le rôle du programme commun pour les cinq années futures de la riposte au VIH. Ces orientations, demandées par un grand nombre de parties prenantes, ont conduit à de longues discussions et négociations à l'intérieur du Programme commun pour déterminer comment mieux définir et optimiser sa valeur ajoutée et son avantage comparatif dans la riposte au VIH dans divers contextes, comment gérer les attentes des parties prenantes d'un plan stratégique à la fois audacieux, global et réaliste, et comment tenir compte de la complexité d'une riposte efficace et efficiente au VIH étant donné la diversité des épidémies et des contextes épidémiques.

9. La Stratégie a été élaborée conjointement avec d'autres produits liés à la mise en œuvre de la deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA pour assurer l'uniformité et la complémentarité, y compris la répartition des tâches et les stratégies d'appui technique et de partenariat. Les principes et la structure de ces produits sont présentés dans la Stratégie 2011-2015. Ces produits sont décrits de manière plus détaillée dans les documents à l'appui — y compris ce rapport de progrès. Les trois directions stratégiques et les thèmes d'orientation de la Stratégie ont déterminé le développement axé sur les problèmes particuliers de la répartition des tâches, la stratégie de partenariat et la stratégie d'appui technique et autres produits de la Deuxième évaluation indépendante qui seront utilisés pour mettre en œuvre le plan stratégique.

10. Le projet de Stratégie 2011-2015 de l'ONUSIDA a été soumis à la 27e réunion du Conseil de Coordination du Programme pour approbation sous le point de l'ordre du jour « 2.1 *Stratégie de l'ONUSIDA 2011-2015* ».

III RECOMMANDATION 2 : AVOIR UNE APPROCHE PLUS STRATÉGIQUE

Recommandation 2 : *demander* au Secrétariat de l'ONUSIDA d'élaborer en collaboration avec les coparrainants une stratégie de partenariat globale avec des objectifs clairs et mesurables, y compris des dispositions explicites pour travailler en partenariat avec le Fonds mondial, le PEPFAR et autres partenaires bilatéraux et de développement. Les recommandations subsidiaires sont :

- élaborer une vision commune des avantages potentiels et escomptés de la participation de la société civile et des personnes vivant avec le VIH, un ensemble d'objectifs clairs et une approche plus systématique pour documenter les résultats
- élaborer 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 de participation avec le secteur privé, y compris traiter la question des rôles respectifs du Secrétariat et de l'OIT

11. Le Partenariat¹ est au centre du mandat et du modus operandi du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) qui est un partenariat novateur alliant les actions et les ressources de dix organisations et du Secrétariat des Nations Unies. Toutefois, révolutionner la prévention, catalyser le traitement et faire avancer les droits de l'homme et l'égalité des sexes demandera une modification fondamentale de l'approche au partenariat du Programme commun. Cette modification sera marquée par le support d'un compact mondial de responsabilité partagée, d'une meilleure sélectivité et d'une concentration accrue, et du renforcement des mécanismes de responsabilisation mutuelle pour les résultats des partenariats. La stratégie actuelle apporte l'orientation au Programme commun en entier, exploitant l'avantage comparatif des Coparrainants et du Secrétariat. Elle repose aussi sur le travail de partenariat de Coparrainants individuels à l'intérieur du contexte général de leurs mandats respectifs.

12. Dans l'environnement actuel difficile de ralentissement économique et de fatigue des donateurs, le succès à long terme et la durabilité des ripostes au VIH demandent un nouveau compact mondial de solidarité et de responsabilité partagée. Les nations du sud et du nord doivent unir leurs efforts pour réaliser et maintenir l'accès universel, et elles doivent écouter les diverses voix des pays les plus touchés par le VIH. L'ONUSIDA tirera parti de son avantage comparatif d'organisateur pour assumer le rôle central dans la négociation de ce compact. Une promotion de haut niveau sera mise en place pour encourager l'engagement continu du nord global pour soutenir les efforts de développement dans le sud global, avec une concentration renouvelée sur le financement prévisible à long terme, surtout via des mécanismes multilatéraux.

13. Ce mouvement mondial unissant les gouvernements, la société civile, les donateurs, le secteur privé et autres groupes concernés, et intégrant les ripostes au sida dans l'ensemble des mesures en matière de santé et de développement devra s'étendre à d'autres groupes intéressés clés. Ces groupes intéressés clés comprennent par exemple

¹ L'ONUSIDA a adopté la définition de l'assemblée générale de l'ONU : « relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident de travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages » (résolution 62/211 du 19 décembre 2007).

les organisations religieuses qui ont souvent une influence essentielle sur les normes de la communauté, l'engagement de la base, et les pratiques et comportements individuels.

14. L'ONUSIDA intensifiera les partenariats stratégiques avec des économies émergentes, y compris l'alliance « BRICS » composée du Brésil, de la Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du Sud. Reconnaisant l'influence internationale de ces pays – politiquement et économiquement, dans le commerce et les affaires étrangères – l'ONUSIDA explorera les manières d'améliorer leur leadership dans la riposte au VIH. Il faudra trouver des arrangements de travail plus proches avec ces pays en vue d'obtenir un leadership accru par une meilleure coopération sud-sud sur l'établissement d'un agenda, le financement et l'appui technique grâce à des mécanismes régionaux et bilatéraux pour réaliser les objectifs établis dans ce plan. Par des mécanismes comme le G20, les économies émergentes seront encouragées à assumer une part plus grande du financement domestique en matière de VIH et aussi à contribuer au financement des actions internationales.
15. L'ONUSIDA continuera à travailler avec les pays les moins développés pour veiller à ce que leurs ripostes soient éclairées par les preuves et basées sur les droits, et bénéficient d'un appui technique et financier extérieur qui construit et renforce les institutions nationales.
16. L'exploitation des contributions du nord et du sud et l'accroissement du poids accordé aux voix du sud permettront d'atteindre plusieurs résultats clés :
 - Les partenaires nationaux dans le sud conduiront et mettront en œuvre les approches basées sur les droits à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui en matière de VIH.
 - Les partenaires nationaux dans le sud accéléreront les stratégies de prévention nationales, avec le support général de tous les partenaires, en mettant l'accent sur des progrès rapides pour l'élimination presque totale de la transmission mère-enfant, la prévention de l'infection à VIH parmi les populations clés et la réduction des infections à VIH parmi les jeunes.
 - Les gouvernements conduiront effectivement et financeront de plus en plus leurs ripostes nationales au VIH.
 - Les organisations du secteur privé et la société civile, avec une emphase particulière sur les réseaux de personnes vivant avec le VIH et les populations clé plus exposées au risque d'infection par le VIH (comme les hommes ayant de rapports sexuels avec des hommes, les professionnels du sexe et les consommateurs de drogues injectables) se joindront aux gouvernements, aux donateurs et autres parties prenantes comme partenaires dans le leadership, la défense, la mobilisation de ressources, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des ripostes nationales au VIH.
 - Des équipes conjointes des Nations Unies obtiendront ensemble des résultats, apportant un appui cohérent et coordonné aux ripostes nationales.
 - Les donateurs internationaux et les partenaires de financement offriront l'orientation et le financement robuste et prévisible des ripostes nationales, y compris le renforcement des systèmes communautaires et des systèmes de santé, et l'utilisation efficace des mécanismes de financement doubles.
 - Les fournisseurs d'appui technique du sud construiront la capacité et soutiendront le développement institutionnel des acteurs nationaux et étrangers pour un élargissement de l'action vers l'accès universel dans leurs propres régions.
17. Pour un impact maximum, le Programme commun doit devenir plus précis et plus sélectif dans son travail avec des partenaires. La sélectivité dans le partenariat – et la construction

de réseau – s'exercera selon les critères suivants : le créneau de partenariat pour remplir une lacune essentielle, une orientation sur les résultats, l'étendue à laquelle l'ONUSIDA ajoute de la valeur par complémentarité et optimisation de ses avantages comparatifs, et la capacité du partenariat à réaliser les directions stratégiques du plan.

18. Cette stratégie ne peut pas être normative, car les opportunités de partenariat sont contextuelles et émergeront du niveau sous-national pour passer à l'échelle mondiale au cours de la mise en œuvre du plan stratégique. Des exemples spécifiques se trouvent dans le Plan stratégique sous chacune des trois directions stratégiques.
19. Il faut des mécanismes clairs et transparents pour tenir les partenaires responsables de leurs engagements. La responsabilité partagée des résultats doit devenir le cadre d'orientation pour l'action, plaçant la société civile, plus particulièrement les personnes vivant avec le VIH, au centre des ripostes nationales. La riposte au VIH consiste en une série complexe de réseaux et de relations superposés et imbriqués qui peuvent parfois entraver la responsabilisation des résultats. L'ONUSIDA a un rôle important à jouer dans le soutien à l'élaboration de mécanismes qui augmentent la transparence autour des promesses de ressources, flux et dépense, et à les relier aux activités et résultats par lesquels tous les partenaires peuvent être tenus responsables de remplir leurs engagements respectifs. À l'échelon national, ces mécanismes doivent reposer sur de solides plans axés sur les résultats et élaborés par des processus complètement inclusifs.

Gouvernements comme partenaires

20. L'objectif ultime de tous les partenariats de l'ONUSIDA est de soutenir de fortes ripostes nationales au VIH. En conséquence, les gouvernements ont de multiples rôles de partenaires, créant des environnements positifs pour les partenariats, engageant des partenaires pour exploiter les ressources techniques et financières et élaborant en collaboration des stratégies nationales qui devraient être respectées par tous les partenaires. Une bonne prise en main par le pays augmente la promotion de l'harmonisation et de l'alignement des ripostes conformément aux « trois principes » et la réduction des systèmes parallèles d'achats, de financement, de suivi et d'évaluation.
21. L'agenda de partenariat de l'ONUSIDA placera une emphase nouvelle sur le soutien aux gouvernements pour qu'ils utilisent les informations stratégiques et l'analyse des lacunes pour élaborer des ripostes éclairées par les preuves et basées sur les droits pour assurer l'implication des personnes vivant avec le VIH et celles touchées par le VIH dans toutes les facettes de la riposte, le soutien des jeunes à exercer un leadership accru, l'utilisation plus générale d'informations stratégiques pour générer les plus hauts bénéfices de l'investissement par le Fonds mondial ainsi que les organisations philanthropiques et privées, y compris les organisations religieuses, exploitant l'analyse de stratégie et d'investissement, travaillant avec de nouveaux partenaires pour tirer parti de la révolution de l'information et multiplier les bénéfices des ressources du Programme commun, renforçant les relations entre le VIH et les autres mouvements d'OMD, et exploitant les mandats respectifs et les réseaux de Coparrainants pour travailler avec la société civile et autres partenaires et mettre à contribution d'autres secteurs pour la riposte au VIH.
22. Les gouvernements fournissent les ressources financières et techniques essentielles, et assurent l'adoption et la mise en œuvre nationales d'une politique basée sur les preuves et des actions programmatiques pour une prévention efficace. Les gouvernements créent aussi l'environnement politique, social, économique et juridique nécessaires pour la mise en œuvre d'un cadre juridique national qui facilite les approches basées sur les droits,

empêche la stigmatisation et la discrimination, protège et promeut les droits de l'homme, renforce les systèmes de santé et de protection sociale nationaux, et intègre le VIH dans tous les secteurs du développement national.

23. Les partenariats avec des membres du parlement et des ministères clés, y compris, ceux de la finance, de la protection sociale, de l'éducation, de l'égalité des sexes, des enfants et de la jeunesse, du travail et de la justice intensifieront l'accès à des services de qualité en matière de VIH pour tous ceux qui en ont besoin, optimiseront l'utilisation des ressources et mobiliseront de nouvelles ressources domestiques pour renforcer et maintenir les ripostes nationales.
24. Le Programme commun facilitera l'établissement d'une plateforme de dialogue et de compte rendu, ainsi qu'un cadre de responsabilisation, pour promouvoir le respect des promesses faites par les États membres et les partenaires dans les forums intergouvernementaux mondiaux et nationaux. Des rapports de l'OCDE/CAD en matière d'aide financière par les pays à revenu élevé seront complétés par un contrôle transparent du flux des ressources des donateurs émergents ainsi que des dépenses domestiques dans le sud.
25. Au niveau du Programme commun, la répartition des tâches améliorée assurera une politique et une réponse opérationnelle plus cohérentes et mieux coordonnées dans toutes les Nations Unies – y compris et plus particulièrement grâce aux actions des équipes nationales des Nations Unies et aux équipes conjointes sur le sida qui continuent leurs réalisations communes. Le Secrétariat assumera la responsabilité pour l'amélioration et la responsabilisation mutuelle des résultats de la famille de l'ONUSIDA.

Société civile, personnes vivant avec le VIH et communautés

26. L'ONUSIDA réalisera sa mission de soutenir les personnes vivant avec le VIH et celles touchées par le VIH de tenir leurs gouvernements responsables de la mise en œuvre du compact mondial pour la responsabilité partagée pour le VIH, exploitera son influence normative pour assurer que les partenaires techniques et financiers agissent dans l'enceinte des plans et budgets nationaux et élargira ses actions pour engager les parlements à une meilleure surveillance des ripostes nationales – soutenant la société civile à assumer un rôle de gardien quand cela semble nécessaire.
27. L'ONUSIDA pense que la passion, l'enthousiasme et la concentration sur les résultats pratiques du mouvement en matière de VIH doivent être exploités pour générer un mouvement neuf, plus intégré, qui situe la riposte au sida dans le contexte général de la santé et du développement, soutienne le progrès dans tout l'éventail des OMD et apporte les moyens de créer une plus grande obligation mutuelle au sein des partenaires.
28. Des partenariats efficaces avec les personnes vivant avec le VIH et la société civile en général affermiront les voix de la communauté. Ils conduiront aussi à améliorer l'élaboration de la politique, la planification stratégique, l'établissement de priorités programmatiques, la prestation de service, le suivi et l'évaluation, et la distribution de services aux niveaux local, régional et mondial. Dans le but de tirer parti de la sagesse, la perspective et la passion des communautés atteintes, l'ONUSIDA affermira et étendra ses partenariats avec les populations clés touchées, y compris les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les personnes transgenres, les professionnels du sexe et les consommateurs de drogue. L'ONUSIDA augmentera ses actions de protection sociale et soutiendra les organisations et réseaux de prestataires de soins, les mères et les groupes de femmes, tout

particulièrement les femmes vivant avec le VIH, ainsi que les organisations communautaires et religieuses pour améliorer la prestation de service, de soins et d'appui. Un grand potentiel existe pour le Programme commun d'exploiter le travail sur l'agenda de l'ONUSIDA pour une action accélérée en faveur des femmes, des filles, de l'égalité des sexes et contre le VIH pour cimenter les synergies qui existent entre les divers groupes concernés qui travaillent sur les OMD 3, 4, 5 et 6.

29. De plus, avec leurs mandats respectifs et leurs réseaux individuels, les Coparrainants et le Secrétariat ont le potentiel d'accroître la participation des groupes de la société civile travaillant en dehors du monde du VIH dans des domaines aussi divers que l'éducation, la nutrition, les milieux humanitaires et la santé maternelle, néonatale et infantile. De tels partenariats stratégiques renforceront les relations entre le VIH et les autres OMD, et contribueront à la réalisation d'un mouvement mondial robuste et axé sur le long terme.
30. Le Programme commun mobilisera le potentiel des jeunes comme contributeurs principaux à la prévention. Pour ce faire, il collaborera avec les secteurs du sport, des arts et du spectacle, le milieu universitaire et les sociétés professionnelles de santé. L'ONUSIDA continuera à faire participer des personnalités nationales et mondiales pour parler des normes et des comportements dans des forums publics, et s'efforcera d'étendre la portée des médias traditionnels, des nouveaux médias et des campagnes menées par les pairs.

Mécanismes de financement : Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme

31. Comme partenariat mondial entre le nord et le sud, le Fonds mondial reflète et soutient la vision d'un mouvement mondial unique contre le sida. Le Fonds mondial joue un rôle crucial dans la promotion de l'objectif prédominant de l'ONUSIDA de renforcer les ripostes nationales au sida, tandis que la valeur ajoutée par l'ONUSIDA permet de maximiser l'impact des investissements du Fonds mondial. Le mémorandum d'accord de 2009 entre l'ONUSIDA et le Fonds mondial met en évidence cinq objectifs prioritaires, avec des activités spécifiques dans les domaines d'activité de base de l'analyse stratégique et de conseil politique, d'appui technique, de suivi et d'évaluation. Avec le changement dans l'architecture du FMSTP aux applications de stratégie nationale et un « flux unique de financement » par maladie et bénéficiaire principal, le Fonds mondial est prêt à aborder les priorités stratégiques de l'ONUSIDA, augmentant la certitude de financement, contribuant à une meilleure harmonisation et un meilleur alignement, et renforçant les systèmes de santé et de communauté en même temps que le financement du Fonds mondial lutte contre le sida, la malaria et la tuberculose.
32. Le partenariat avec le FMSTP bénéficie de la représentation de l'ONUSIDA au conseil du Fonds mondial, apportant au Programme commun des opportunités d'éclairer les actions pour maximiser l'impact des investissements par le biais d'une orientation stratégique sur la distribution des ressources et un meilleur alignement des résultats avec les ressources. À l'échelle nationale, l'ONUSIDA apporte l'appui technique, le suivi et l'évaluation, et les informations stratégiques pour orienter la planification, la gestion des bourses et les opérations des mécanismes de coordination nationaux.

Donateurs bilatéraux et philanthropiques principaux, PEPFAR

33. Les donateurs bilatéraux, représentant la part la plus importante du financement international, sont les partenaires stratégiques clés de l'ONUSIDA. Les pays donateurs ont un rôle puissant dans l'établissement du programme de santé mondial et la priorisation du

VIH dans les forums intergouvernementaux de santé et de développement. Leur qualité de membre dans plusieurs conseils d'organisations multilatérales permet d'assurer la cohérence des engagements liés au VIH.

34. L'ONUSIDA coopère avec des donateurs bilatéraux et leurs organisations respectives de santé et de développement pour éclaircir les questions de politique, renforcer la coordination, l'alignement, l'harmonisation en général (c'est-à-dire conformément à la Déclaration de Paris, à l'Agenda d'Accra) et les cadres de responsabilisation mutuelle, et exploiter les partenariats avec les parties prenantes, y compris les organisations philanthropiques et les banques pour construire la capacité nationale.
35. Apportant l'engagement bilatéral le plus important parmi les nations dans la lutte contre le VIH, la President's Emergency Plan for Aids Relief (PEPFAR) des États-Unis, a joué un rôle sans précédent dans la prestation et l'élargissement rapide des programmes de prévention, de soins et de traitement du VIH. Comme le partenariat entre le Programme commun et le Fonds mondial, PEPFAR et l'ONUSIDA ont une relation de symbiose. Des domaines de collaboration sont en cours de discussion et d'étude, dans le but de tirer parti des succès passés et de renforcer encore ce partenariat clé dans la prise en main nationale, la prévention, le traitement et les soins.

Secteur privé

36. Pour soutenir un engagement général et intensif du secteur privé, l'ONUSIDA renforcera ses services de proximité, sa promotion et son appui technique pour élargir la mise en œuvre de politiques et de programmes de VIH basés sur les droits et éclairés par les données dans le monde du travail pour augmenter l'accès des travailleurs, de leurs familles et des chaînes d'approvisionnement aux services de prévention, de traitement, de soins et d'appui en matière de VIH, et de tirer parti de l'avantage comparatif de l'OIT, du Secrétariat de l'ONUSIDA et d'autres éléments clés du Programme commun.
37. L'ONUSIDA a été à l'avant-garde des activités de collaboration avec les industries pharmaceutiques et diagnostiques pour améliorer l'accès à des antirétroviraux plus efficaces et plus abordables, grâce à la graduation des prix, l'achat en grandes quantités et autres efforts. Allant de l'avant, l'ONUSIDA complètera ses activités sur les questions de prix en prêtant une plus grande attention à la conception de produit, au transfert de technologie, à l'assurance qualité dans la production des médicaments et l'approvisionnement. Des activités accrues seront aussi axées sur les institutions de recherche et de développement, avec une attention particulière à catalyser une recherche accrue dans le sud global. Une approche énergétiquement et la promotion auprès des ministères du commerce et des finances soutiendront encore le progrès dans la réduction du prix des médicaments et des outils de diagnostic, et éclaireront la prise de décision dans des environnements à ressources limitées. L'ONUSIDA axera ses actions sur l'accélération du développement de nouveaux outils de diagnostic abordables pour soutenir la prise de décision clinique dans les pays à revenu faible et intermédiaire.
38. L'ONUSIDA agira comme catalyseur pour générer des contributions plus importantes de la part du secteur privé et de ses associations, y compris des contributions bénévoles et des donations d'argent pour élargir les programmes nationaux en matière de VIH et les approches régionales et mondiales pour affermir le rôle du secteur privé dans les processus du Fonds mondial. Une fois encore, les pays du BRICS peuvent être des alliés influents et des prestataires clés de soutien à la coopération sud-sud par exemple en développant des technologies nouvelles, des produits génériques.

Considérations opérationnelles

39. Cette stratégie de partenariat sera mise en œuvre par incréments, selon un calendrier qui tiendra compte des besoins de partenaires individuels et des principes mentionnés ci-dessus pour des partenariats efficaces. Les activités varieront à travers le Programme commun, selon les stratégies de partenariat existantes et les activités des organisations Coparrainantes, et leur examen compte tenu de cette stratégie.
40. Une feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie de partenariat sera élaborée et finalisée. Cette feuille de route comprendra entre autres des directives simplifiées du Secrétariat de l'ONUSIDA pour établir, gérer, suivre, évaluer, réviser et renouveler ou arrêter les partenariats et les relations de collaboration ; un examen des accords de partenariats avec la possibilité d'arrêter les accords inefficaces ; le progrès et la mise en œuvre de la stratégie de partenariat seront étudiés périodiquement, ainsi qu'une série d'outils pour suivre et évaluer l'engagement du partenariat en évolution.
41. Le Programme commun de l'ONUSIDA identifiera les opportunités et les mécanismes par lesquels disséminer et promouvoir l'élaboration de la stratégie de partenariat dans plusieurs contextes régionaux et nationaux.

Recommandation 3 : *demander* au Comité des organisations coparrainantes d'organiser, avec l'appui du Secrétariat, un groupe de travail temporaire avec les coparrainants concernés et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, et d'autres parties prenantes clés, avec l'appui du Secrétariat, pour renforcer la collaboration et élaborer un agenda commun sur le renforcement des systèmes de santé, notamment une déclaration de position commune et un plan de travail assorti d'objectifs concrets

42. Comme demandé, un groupe de travail limité dans le temps de renforcement des systèmes de santé (HSS) en matière de VIH a été établi, composé de quatre Coparrainants de l'ONUSIDA (l'OMS, la Banque mondiale, l'UNICEF et le FNUAP), le Fonds mondial pour la lutte contre le sida, la tuberculose et la malaria, le President's Emergency for AIDS Relief (PEPFAR) et le ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni au nom des donateurs représentés dans l'IHP+ (Partenariat international de santé) et Médecins sans Frontières comme représentant de la société civile. Un plan de travail assorti d'objectifs concrets a été élaboré et est actuellement mis en œuvre.
43. Le groupe de travail a été établi en reconnaissance de ce qui suit : i) des constatations à la fois positives et négatives des impacts des initiatives de santé mondiale axées sur le VIH sur les systèmes de santé nationaux ; ii) que plusieurs domaines de résultats prioritaires de l'ONUSIDA, y compris la coïnfection de VIH et de tuberculose, la prévention de la transmission mère-enfant et l'accès au traitement, dépendent fortement de systèmes de santé de qualité et sur la prise en considération des goulots d'étranglement spécifiques dans les systèmes de santé ; iii) que les partenaires clés comme le PEPFAR et le Fonds mondial avaient intensifié leur engagement à aborder les relations entre les systèmes de santé tandis qu'une approche cohérente semblait faire défaut au Programme commun. Un domaine de concentration principal du plan du groupe de travail a donc été de : convenir d'une approche commune, exprimée dans un énoncé de position, sur la manière de soutenir les systèmes de santé, tout en se concentrant sur le VIH, déterminer comment les

Coparrainants de l'ONUSIDA et les parties prenantes clés abordent les relations entre le renforcement des systèmes de santé et le VIH, et ensuite générer, compiler et étudier les preuves émergentes.

44. En commun, les membres du groupe de travail ont défini l'ordre du jour d'une préconférence de deux jours sur le VIH et les systèmes de santé qui s'est tenue avant la Conférence internationale sur le sida de Vienne, organisé un satellite spécifique sur la prévention du VIH et le renforcement des systèmes de santé à la Conférence, mené des études de cas sur les relations dans certains pays et sont pour le moment en train d'élaborer un agenda pour une recherche opérationnelle supplémentaire. Les plans de travail de renforcement des systèmes de santé en matière de VIH des organisations ont été diffusés et compilés, une analyse préliminaire sur les actions des systèmes de santé incluse dans les cas d'affaire du domaine de résultats de l'ONUSIDA a été effectuée, et un énoncé de position commune a été ébauché et est en instance d'approbation.
45. Le groupe de travail ou les membres individuels ont aussi contribué aux actions continues liées aux éléments individuels des systèmes de santé, comme les ressources humaines, les systèmes d'achats et de gestion des approvisionnements, le financement de la santé, et le suivi et l'évaluation, et les pays appuyés, pour résoudre les questions de renforcement de système de santé liées au VIH. Plus particulièrement, un paquet d'information sur le renforcement des systèmes de santé en matière de VIH a été élaboré avant la série 10 du Fonds mondial et un petit nombre de pays bénéficiaires d'un appui intensifié a été établi, selon une matrice montrant les cycles du sida et des plans de santé, les compacts IHP+ et les pays prioritaires pour les domaines prioritaires de l'ONUSIDA en matière de coinfection, d'accès au traitement et de transmission mère-enfant.
46. Pour ce qui est des éléments de systèmes de santé individuels, le Groupe de travail sur les ressources humaines pour la santé et l'accès universel de l'Alliance mondiale pour les personnels de santé est sur le point de publier son rapport final comprenant des recommandations spécifiques sur le renforcement de la gestion des ressources humaines et la capacité de formation, et le personnel de prévention. L'UNICEF et le Secrétariat de l'ONUSIDA ont rejoint l'Initiative d'achats coordonnés, et l'UNICEF et l'OMS sont en train d'élaborer un outil de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement pour les parties prenantes à l'échelon national. Des contributions sont aussi apportées aux actions continues du Groupe de référence économique de l'ONUSIDA qui est en train d'élaborer une politique autour de l'inclusion du VIH dans la mise en commun des risques et des régimes d'assurance santé sociaux, et du Groupe de référence de l'ONUSIDA pour le suivi et l'évaluation (MERC), au travers d'une étude des questions liées à la mesure des relations entre le renforcement des systèmes de santé et du VIH, et l'alignement du suivi et de l'évaluation du VIH avec les systèmes nationaux d'information de santé, respectivement.
47. Les actions futures comprendront : une collaboration avec le Fonds mondial sur la méta-analyse des constatations des études de cas d'intégration ; une compilation des meilleures pratiques et autres constatations clés pour ce qui est de la santé maternelle et infantile – la santé sexuelle et procréative – l'intégration de la prévention de la transmission mère-enfant ; d'autres actions pour déterminer les sources de l'appui technique pour aborder les relations des systèmes de santé liés au VIH et les goulots d'étranglement ; et la séance prévue sur les indicateurs de renforcement des systèmes de santé du VIH, le suivi et l'évaluation en matière de VIH, et l'alignement des systèmes d'information de santé au MERC. Il est prévu que la plupart des activités, sinon toutes celles qui sont comprises dans le plan de travail convenu, auront été mises en œuvre en mars 2011.

Recommandation 4a : *demander* à l'ONUSIDA de présenter à la réunion du Comité des organismes coparrainants, puis à la 27e réunion du Conseil de coordination du programme de décembre 2010, une proposition concrète sur la manière dont ils résoudre les problèmes de chevauchement et de double emploi (y compris, mais pas seulement, dans l'appui en matière : de planification nationale et d'élaboration de stratégies, de droits de la personne, de sexesécificité, de populations clés, de suivi et d'évaluation à l'échelon des pays, de recherche opérationnelle, de responsabilité accrue, de programme commun au niveau national, l'efficacité des efforts et de surveillance).

- la manière dont le concept d'organisme directeur peut être mieux mis en œuvre au niveau mondial.
- les proportions dans lesquelles ces problèmes peuvent être résolus en utilisant le dispositif des équipes de travail interinstitutions.

48. Des analyses conceptuelles multiefforts et méthodiques ainsi que des consultations structurées avec les parties prenantes concernées ont été entreprises ces dix derniers mois dans le but de renforcer les actions globales du Programme commun, pour améliorer l'efficacité et l'efficience ainsi que la responsabilisation mutuelle, pour apporter des résultats collectifs au niveau national. Les consultations ont compris :

- *En mars 2010*, la « Consultation multi-parties prenantes sur la mise en œuvre de la Deuxième évaluation indépendante (Bangkok) – un atelier de répartition des tâches sur les « mécanismes programmatiques mondiaux » y compris la répartition des tâches au niveau national a été offert. Au cours de cette réunion, le Secrétariat a conduit une évaluation de statut de la répartition des tâches dans 25 pays et a préparé un document d'information sur son évolution pour communication à la consultation de Bangkok.
- *En avril 2010*, la réunion du COC a convenu d'une structure centrale et de principes de base pour l'étude et la révision de la matrice de répartition des tâches et a simplifié l'orientation pour sa mise en œuvre. Principes de base à inclure :
 - passer du concept de la « répartition des tâches » à celui de collaboration autour des objectifs prioritaires ;
 - la prise en main par les pays et les priorités nationales devraient être la rubrique obligatoire pour l'harmonisation et l'alignement ;
 - les responsabilisations mutuelles et réciproques parmi les Coparrainants et le Secrétariat axées sur l'obtention de résultats ;
 - une différenciation de la répartition des tâches aux niveaux mondial, régional et national ;
 - la souplesse nécessaire à l'adaptation de la répartition mondiale des tâches aux contextes nationaux, en tenant compte des avantages comparatifs et du mandat principal des différents Coparrainants ; de la présence ou de l'absence de l'ONUSIDA ou d'organisations dans le pays ; des capacités nationales existantes ; et de la disponibilité des fonds pour financer les différentes fonctions et priorités à l'échelon national ;
 - mettre en évidence les différentes mesures incitatives à prendre, autres que les mesures financières, pour permettre au Programme commun d'agir en vue d'obtenir des résultats ;
 - l'amélioration de la communication et de la dissémination systémiques de l'information aux parties prenantes sur le fonctionnement du programme commun ;

- les rôles et responsabilités des Coparrainants comme établis dans la répartition des tâches sont basés sur les mandats et les avantages comparatifs de l'organisation ;
- la souplesse doit être maintenue dans l'utilisation des fonds de base du Programme commun, et le financement devrait être basé sur la pertinence, l'impact potentiel et la qualité des plans de travail spécifiques plutôt que sur l'affectation de rôles spécifiques dans l'orientation donnée par la répartition des tâches.

Le COC a aussi approuvé la mise en place d'un groupe de travail interinstitutions sur la répartition des tâches (Coparrainants et Secrétariat), pour finaliser le travail.

- *En mai 2010*, le groupe de travail a été mis en place, coordonné par le FNUAP, comme président du COC. Après plusieurs réunions, un projet de note de concept interinstitutions sur la répartition des tâches a été élaboré, établissant les questions clés à résoudre, les calendriers et les domaines possibles de leadership par plusieurs entités.
- *En mai 2010*, l'exposé de position stratégique sur la répartition des tâches du Secrétariat a été élaboré.
- *En juin 2010*, les coordonnateurs mondiaux ont discuté et approuvé la note de concept de répartition des tâches, les lignes générales proposées de la matrice et du calendrier de la répartition des tâches, et les rôles principaux du Secrétariat : de leadership et de promotion, de coordination, de cohérence et partenariat, et de responsabilisation mutuelle.
- *En mai - juillet 2010*, trois sous-groupes de travail ont été créés pour se concentrer sur :
 - les catégories de répartition des tâches et l'élaboration de la matrice et du document d'orientation (à l'aide de la répartition des tâches de 2005 et du cadre de résultats de l'ONUSIDA) ;
 - les rôles et responsabilités des organisateurs et partenaires – aux échelons mondial, régional et national ;
 - le mécanisme de coordination, de rapports et de responsabilisation (y compris les équipes de travail interinstitutions).
- *En août-septembre 2010*, groupe de travail, consultations d'organisations, et rédaction des éléments des produits finaux :
 - projet de matrice de répartition des tâches ;
 - un document d'orientation commun sur la répartition des tâches axé sur : le cadre historique ; les rôles et responsabilités des partenaires (aux échelons mondial, régional et national) ; l'orientation opérationnelle (domestication de la répartition des tâches au niveau national, mécanismes de coordination et structures complémentaires) ; et un cadre de responsabilisation mutuelle.
- *En septembre 2010*, réunion des coordonnateurs mondiaux pour finaliser la matrice révisée de répartition des tâches et le document d'orientation commun.
- *En novembre 2010*, matrice et document d'orientation soumis au COC pour approbation.

49. L'analyse et le dialogue étaient avant tout axés sur la résolution du chevauchement et du double emploi dans l'opérationnalisation des questions transversales, particulièrement dans les domaines de planification nationale, des droits de l'homme, de l'égalité de sexes, et des

populations clés, et aussi sur la définition plus claire des rôles et responsabilités des Coparrainants et du Secrétariat, selon les divers avantages comparatifs opérationnels, techniques, humains et financiers. Comme mentionné ci-dessus, ces activités ont abouti à deux projets principaux : i) une matrice révisée convenue de la répartition des tâches du programme commun, et ii) un document d'orientation commun unique pour régler le fonctionnement de la répartition des tâches.

50. La répartition des tâches révisée consolide les manières qui permettront à la famille de l'ONUSIDA de travailler collectivement pour faire avancer l'agenda établi dans la Stratégie de l'ONUSIDA (2010-2015) et obtenir les résultats pour réaliser sa vision de *Zéro nouvelle infection. Zéro discrimination. Zéro décès lié au sida*. L'approche de la répartition des tâches est unique car :

- elle couvre entièrement la politique, la sensibilisation, les normes, l'élaboration de guide et d'outils, et la gestion, servant d'intermédiaire et apportant un appui technique de qualité avec des rôles et des responsabilités pour chacun variant aux échelons mondial, régional et national ;
- elle est basée sur une approche de « regroupement » ou de « partenariat » pour unifier et promouvoir l'intégration et la synergie au sein des institutions partenaires pour apporter collectivement des résultats et renforcer les partenariats, la communication et les actions globales du Programme commun, surtout l'opérationnalisation des questions transversales ;
- elle est fondée sur la responsabilisation mutuelle des Coparrainants et du Secrétariat.

51. La répartition des tâches révisée optimise les domaines prioritaires de *l'Action conjointe en vue de résultats — Cadre de résultats de l'ONUSIDA* pour consolider l'appui de l'ONUSIDA aux pays dans quinze domaines clés de répartition des tâches, à savoir :

- réduire la transmission sexuelle du VIH ;
- empêcher les mères de mourir et les nouveau-nés de contracter une infection à VIH ;
- assurer que les personnes vivant avec le VIH reçoivent un traitement ;
- éviter que les personnes vivant avec le VIH meurent de la tuberculose ;
- protéger les consommateurs de drogue de l'infection à VIH et assurer l'accès aux services globaux en matière de VIH pour les prisonniers et les personnes dans d'autres environnements fermés ;
- responsabiliser les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les professionnels du sexe et les personnes transsexuelles à se protéger de l'infection à VIH et à accéder à la thérapie antirétrovirale ;
- retirer les lois punitives, les politiques, les pratiques, les stigmatisations et discriminations qui bloquent les ripostes efficaces au sida ;
- répondre aux besoins des femmes et des filles et arrêter la violence sexuelle et basée sur le sexe ;
- responsabiliser les jeunes à se protéger contre le VIH ;
- améliorer la protection sociale pour les personnes séropositives ;
- aborder le VIH dans les situations d'urgence humanitaire ;
- intégrer les programmes de nutrition dans la riposte au VIH ;
- élargir les politiques et programmes de VIH sur le lieu de travail et mobiliser le secteur privé ;
- assurer une éducation de bonne qualité pour une riposte plus efficace au VIH ;

- soutenir les plans nationaux multisectoriels stratégiques, prioritaires et chiffrés en matière de sida.
52. Pour renforcer la supervision et la responsabilisation, chaque domaine clé de répartition des tâches tombe sous la responsabilité d'une organisation coordinatrice et dans certains cas, de deux coorganisateur parmi les Coparrainants. Les institutions coordonnatrices guideront un domaine clé donné sous la répartition des tâches et veilleront à ce que les besoins dans ce domaine soient identifiés et abordés par le biais d'actions collectives avec des organisations coparrainantes désignées qui ont identifié parmi chaque domaine de la répartition des tâches ceux pour lesquels ils pouvaient apporter une contribution, selon leur avantage comparatif et leur mandat. Ces partenaires travailleront conjointement avec l'institution coordonnatrice pour apporter, ou servir d'intermédiaire, à l'appui programmatique technique et financier nécessaire pour ce domaine thématique.
53. Les critères de désignation d'organisateur et partenaire/s comprennent :
- promesse de ressources humaines et financières à différents échelons (mondial, régional et national) ;
 - mandat et concentration stratégique ;
 - expertise technique, aptitudes et capacité à obtenir des résultats dans le domaine ;
 - volonté de promotion à tous les échelons de l'organisation ;
 - engagement avec la société civile et autres parties prenantes.
54. Pour éviter le chevauchement et le double emploi entre le Secrétariat et les Coparrainants, le Secrétariat ne coordonnera l'organisation d'aucun des domaines clés de la répartition des tâches. Dans l'esprit de la résolution ECOSOC d'origine qui a conduit à sa création, le Secrétariat de l'ONUSIDA se concentrera principalement sur son mandat principal de coordination du programme commun pour optimiser l'unité et l'efficacité. Selon la répartition des tâches de 2010, le Secrétariat de l'ONUSIDA aura la responsabilité générale pour assurer le fonctionnement et la responsabilisation de la répartition des tâches dans tous ses domaines clés et des stratégies transversales pour ce qui est de :
- **Leadership et promotion** : pour influencer le cadre d'un agenda politique basé sur les droits et sensible aux questions sexospécifiques en matière de VIH pour les trois directions stratégiques décrites dans la Stratégie de l'ONUSIDA, pour repositionner le programme commun dans un environnement (aide et développement) en évolution, basé sur l'analyse des informations stratégiques, y compris les données sur les facteurs courants de l'épidémie de VIH ;
 - **Coordination, cohérence et partenariats** : dans tous les domaines décrits dans la matrice de répartition des tâches, pour assurer le succès des trois directions stratégiques ;
 - **Responsabilisation mutuelle** : pour soutenir la responsabilisation mutuelle du Secrétariat et des Coparrainants à améliorer l'efficacité et l'efficacité du programme et obtenir des résultats mesurables pour la Stratégie, la mission et la vision du programme commun partagé.
55. Cette répartition des tâches révisée permet de différencier le rôle de coordination du Secrétariat (en mettant l'accent sur la coordination entre les domaines de répartition des tâches et les stratégies transversales) du rôle de coordination proposé pour les organisateurs/coorganisateur coparrainants du domaine clé. En outre, la répartition des

tâches est ancrée dans la nouvelle Stratégie. Enfin, elle permet aussi de définir les rôles spécifiques du Secrétariat sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes.

56. Les déterminants sociaux de l'épidémie de VIH sont profondément enracinés dans les inégalités des sexes et les droits de l'homme. Les questions d'égalité des sexes et de droits de l'homme touchent donc tous les 15 domaines clés de la répartition des tâches et doivent être mises en œuvre à tous les niveaux et continuellement par l'ensemble du programme commun. Cependant, pour éviter le chevauchement et le double emploi dans ces domaines, la répartition des tâches définit expressément les rôles spécifiques du Secrétariat dans les trois directions de la Stratégie de l'ONUSIDA pour intensifier le rôle que doivent jouer les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans l'amélioration des résultats de la prévention, du traitement, des soins et de l'appui.
57. Le Secrétariat coordonnera, par des mécanismes interinstitutions, les actions dans les trois directions stratégiques de l'ONUSIDA dans tous les domaines de répartition des tâches. Il soutiendra tous les Coparrainants à obtenir de résultats, et en fait à augmenter leur action, en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes.
58. Cet aperçu de la répartition des tâches ne sera pas appliqué avec rigidité à l'échelon national, mais servira de cadre souple pour attribuer les rôles et responsabilités à l'intérieur du système des Nations Unies pour maximiser l'efficacité et l'impact des ressources. Cela devrait se baser sur :
- l'avantage comparatif et les mandats principaux des différents Coparrainants ;
 - la présence ou l'absence dans le pays du Secrétariat ou des Coparrainants ;
 - les capacités nationales existantes ;
 - la disponibilité de financement pour les différentes fonctions et priorités à l'échelon national.
59. En tant que telle, la répartition des tâches à l'échelon national peut différer de celle à l'échelon mondial de plusieurs façons, en tenant compte de la présence et de la force relative des Coparrainants individuels et du Secrétariat sur le terrain.

Recommandation 4b : *demander en outre* au Secrétariat et aux coparrainants d'élaborer un *modus operandi* pour les équipes de travail interinstitutions, en s'appuyant sur l'expérience d'autres mécanismes tels que le MERG et l'Équipe 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

60. Les recommandations de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA mettaient l'accent sur l'importance de la communication et de la coordination dans le Programme commun. En se basant sur les conclusions d'une évaluation externe des équipes de travail interinstitutions et autres commentaires des parties prenantes, les Coparrainants et le Secrétariat ont convenu des valeurs de base d'un nouveau *modus operandi* pour les mécanismes interinstitutions clairement axé (comme le recommandait la deuxième

évaluation indépendante) sur l'établissement d'objectifs fixés dans le temps, basés sur les tâches et de comptes-rendus réguliers de la performance.

61. Le *modus operandi* proposé se base sur les expériences, succès et défis passés des équipes de travail interinstitutions ainsi que sur l'expérience d'autres mécanismes de coordination et liés aux tâches. Le *modus operandi* proposé est flexible et répond au besoin d'assurer l'alignement de la politique et du programme avec une concentration claire sur les résultats, et une efficacité, une efficacité et une responsabilisation accrues. Le *modus operandi* s'aligne avec la Stratégie 2011-2015, la stratégie de partenariat, la répartition des tâches révisée et les responsabilités respectives des Coparrainants et du Secrétariat.
62. L'étude des équipes de travail interinstitutions a mis en évidence plusieurs problèmes concernant l'élaboration d'un *modus operandi* futur pour les actions interinstitutions de l'ONUSIDA, en attirant l'attention en particulier sur cinq principes et valeurs de base qui devraient étayer tous les arrangements futurs.
- **Meilleures gouvernance et responsabilisation** : avec une concentration claire sur les domaines de la répartition des tâches de l'ONUSIDA, un rôle central des mécanismes interinstitutions serait d'assurer l'alignement entre politique et programme, de contrôler progrès et accomplissement, et d'étudier périodiquement les progrès et résultats.
 - **Concentration plus claire sur les résultats** : les domaines décrits dans la répartition des tâches de l'ONUSIDA offrent des fondations solides à un succès futur. Pour obtenir des succès collectifs, il faut toutefois qu'il y ait une concentration plus claire sur les résultats, demandant une forte coordination de l'ONUSIDA à l'intérieur des domaines et entre eux.
 - **Leadership** : une ou plusieurs des organisations coordonnatrices seront désignées pour chaque domaine, selon la répartition des tâches et seront responsables de la coordination dans le mécanisme interinstitutions pertinent. Il incombera aux organisateurs/coorganisateurs, en consultation proche avec les autres organisations partenaires, de rassembler les ressources pour le mécanisme interinstitutions et d'optimiser la synergie entre les différentes organisations. Les organisations coordinatrices/coresponsables répondront devant les coordonnateurs mondiaux Coparrainants et le Secrétariat², du leadership et des résultats dans leur domaine.
 - **Communication de rapports** : tous les mécanismes interinstitutions auront les mêmes responsabilités et soumettront périodiquement un rapport (une fois par an), détaillé, axé sur les résultats — au COC, par le directeur exécutif de l'ONUSIDA et, au besoin, au comité directeur de l'organisme responsable des organisations coordinatrices/coresponsables, sur le progrès, les réalisations, les obstacles et les clés du succès dans la coordination mondiale dans leur domaine.
 - **Alignement des mécanismes techniques et coordonnateurs mondiaux de l'ONUSIDA** : pour optimiser les efficacités, les mécanismes interinstitutions ne devraient pas être trop ambitieux dans leurs rôles à l'intérieur des pays. La mise en œuvre nationale devrait incomber aux équipes conjointes des Nations Unies en matière de VIH/sida et aux partenaires nationaux avec, au besoin, l'appui aux niveaux mondial et régional.

² Les participants au forum des coordonnateurs mondiaux incluent en général les directeurs exécutifs adjoints du Secrétariat, ainsi que les coordonnateurs mondiaux et les points focaux des Coparrainants.

63. Il incombera aux organisations coordinatrices/coresponsables dans la répartition des tâches de contrôler continuellement et de soumettre un rapport annuel aux coordonnateurs mondiaux coparrainants et au Secrétariat, selon la responsabilisation accrue en cours d'élaboration en tant que partie du cadre unifié de budget et de responsabilisation.
64. On attend des organisateurs/coorganisateur et de leurs partenaires dans chacun des quinze domaines de la répartition des tâches révisée qu'ils identifient le mécanisme interinstitutions le plus approprié qui convient aux besoins de chaque domaine, selon les valeurs de base établies. Ils peuvent déterminer si un mécanisme interinstitutions existant, comme une équipe de travail interinstitutions ou un groupe de référence, fonctionne bien et continuera avec son mandat courant ou un mandat révisé, ses membres et son leadership, ou ils peuvent fermer les mécanismes existants et opter pour une autre solution, donnant la flexibilité de répondre aux besoins du domaine spécifique.

Recommandation 6 : *reconnaissant* la promulgation de directives à l'intention des équipes conjointes et des programmes communs des Nations Unies sur le sida en 2008 qui font avancer et soutiennent des approches déterminées au niveau national ou régional, *demander* à l'ONUSIDA d'examiner la performance des équipes conjointes pour évaluer les obstacles et les goulets d'étranglement qui freinent la mise en œuvre efficace du concept des équipes conjointes au niveau des pays ; la valeur ajoutée des équipes conjointes dans la réponse nationale ; et d'éclaircir les relations de travail avec les parties prenantes clés dans la réponse nationale

Recommandation 8 : à l'aide d'enseignements tirés des programmes d'appui conjoints et dans les pays pilotes « Une seule ONU », *appeler* les membres du Comité des Organismes coparrainants à : mettre en place des incitations et éliminer les éléments dissuasifs pour une programmation conjointe de qualité qui ajoute de la valeur et s'aligne sur la réponse nationale ; et appuyer la participation de leur organisme respectif aux équipes conjointes, avec des capacités renforcées, notamment l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation de Programmes d'appui conjoints.

65. L'établissement d'équipes conjointes des Nations Unies sur le sida découle du contexte plus large de la réforme des Nations Unies et des actions internationales pour améliorer l'efficacité de l'aide. L'impératif de créer des Équipes conjointes des Nations Unies sur le sida émane directement des recommandations du rapport de la Cellule mondiale de réflexion publié en juin 2005. Ces recommandations ont ensuite été avalisées par l'Assemblée générale des Nations Unies pendant le Sommet mondial de 2005. En décembre 2005, le Secrétaire général de l'ONU a écrit aux Coordonnateurs résidents des Nations Unies pour leur demander de « *créer des équipes conjointes sur le sida et d'élaborer des programmes communs d'appui* ».
66. À la suite des conclusions de la Deuxième évaluation indépendante des équipes conjointes des Nations Unies et des Programmes communs d'appui, le Conseil de Coordination du Programme a convenu, lors de sa 25e réunion en décembre 2009, d'évaluer les facteurs qui contribuent à l'engagement des Coparrainants avec les équipes conjointes des Nations Unies et l'élaboration de programmes d'appui à la lutte contre le sida. Cette évaluation sera réalisée par une étude à l'échelle nationale qui se servira des enseignements tirés des pays pilotes « Une seule ONU », y compris les incitations à des actions communes et la responsabilisation des résultats.
67. Les objectifs de l'étude nationale est entre autres d'évaluer la performance des équipes conjointes et du programme commun, de documenter les leçons tirées des programmes communs d'appui existants, y compris les programmes d'appui dans les pays pilotes « Une

seule ONU » et évaluer les obstacles et les goulots d'étranglement qui freinent la mise en œuvre effective du concept d'équipe conjointe au niveau des pays, ainsi que la valeur ajoutée des équipes conjointes des Nations Unies, dépassant leur établissement et élaborant des programmes communs d'appui. En outre, l'évaluation sera axée sur la qualité de l'appui du système des Nations Unies à la riposte nationale selon quatre critères généraux : cohérence, efficacité, efficience et pertinence.

68. Le mandat et l'outil questionnaire d'étude ont été élaborés grâce à une contribution des conseillers d'appui aux régions de l'ONUSIDA à Genève. Le mandat et les outils seront aussi communiqués aux Équipes d'appui aux régions de l'ONUSIDA et aux points focaux des Coparrainants pour observations en octobre 2010. On envisage d'entreprendre des missions nationales dans 21 pays de la fin novembre à mars 2011. Pour assurer l'utilité des études nationales, l'étude fera aussi part d'une analyse et de recommandations nationales pour renforcer la riposte des Nations Unies et la participation de partenaires nationaux de développement.
69. Les résultats attendus de l'étude sont de documenter les progrès accomplis, y compris les domaines spécifiques de valeur ajoutée et de proposer des recommandations pour vaincre les obstacles qui entravent le concept d'équipe conjointe à l'échelon national. Les conclusions seront utilisées pour définir comment renforcer les programmes conjoints d'appui à la lutte contre le sida, les actions communes et la responsabilisation mutuelle des résultats.

Recommandation 7a : demander aux états membres d'assurer la cohérence des positions nationales sur le sida au Conseil de coordination du programme et à la direction des organismes coparrainants en vue de promouvoir une performance basée sur les résultats et une programmation conjointe des Nations Unies au niveau national, y compris l'harmonisation et l'alignement des ripostes nationales au VIH

Recommandation 7b : demander au Directeur exécutif de l'ONUSIDA de prier le GNUM de fournir des incitations appropriées, notamment par le biais d'évaluations des performances, pour assurer une programmation commune des Nations Unies, y compris l'harmonisation et l'alignement en matière de VIH

70. L'ONUSIDA a contribué activement à l'élaboration et à la finalisation du cadre de responsabilisation de gestion du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) d'août 2008 et sa mise en œuvre à l'échelon national. En tant que membres de l'équipe nationale des Nations Unies, les coordonnateurs nationaux de l'ONUSIDA participent au système d'évaluation partielle et contribuent à l'évaluation du coordonnateur résident des Nations Unies pour assurer la responsabilisation mutuelle pour les résultats en matière de VIH/sida. Les directeurs des équipes régionales d'appui de l'ONUSIDA sont aussi membres des équipes régionales du GNUM. Le mécanisme régional du GNUM apporte supervision, leadership, orientation stratégique, appui technique cohérent et gestion de performance aux coordonnateurs résidents et aux équipes nationales des Nations Unies pour réaliser les résultats à l'échelon national.
71. En avril 2010 les dirigeants exécutifs de l'ONUSIDA et du PNUD (ce dernier à sa capacité directrice du GNUM) ont écrit une lettre commune à tous les coordonnateurs résidents des Nations Unies sur la mise en œuvre du cadre de résultats. La mise en œuvre efficace du cadre de résultats demande une responsabilisation élargie pour des résultats à l'échelon

national et renforce davantage le cadre de responsabilisation de gestion du GNUM à l'échelon national.

72. Enfin, l'ONUSIDA utilisera les conclusions de l'étude des équipes conjointes sur le sida et les Programmes communs d'appui à la lutte contre le sida, réalisée pour répondre aux recommandations 6 et 8 ci-dessus, pour présenter au directeur du GNUM et du COC des propositions d'intensifier encore les actions communes et la programmation conjointe en matière de VIH/sida, y compris des incitations et la responsabilisation des résultats.

IV RECOMMANDATION 3 : ÊTRE PLUS FLEXIBLE ET RÉACTIF

Recommandation 9 : demander à l'ONUSIDA de 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.

73. En 2009 et 2010, le Secrétariat de l'ONUSIDA, en coopération avec l'OMS et l'UNICEF, a travaillé avec tous les pays afin d'obtenir de nouvelles estimations sur l'épidémie. Dans le cadre de ce travail, l'accent est mis sur les informations relatives aux tendances de l'épidémie et sur l'utilisation des informations pertinentes du point de vue de la programmation. Il s'agit d'estimations qui portent sur le nombre de personnes pouvant bénéficier d'un traitement antirétroviral, le nombre de femmes enceintes ayant besoin d'antirétroviraux dans le cadre de la prévention de la transmission de la mère à l'enfant ainsi que les estimations et les tendances sur l'incidence et le nombre de nouvelles infections à VIH. La version 2010 du rapport *Sur la voie de l'accès universel* reprend de nouvelles données dénominateurs pour les programmes de thérapie antirétrovirale et de PTME, conformément aux consignes 2010 de l'OMS. Dans son *Rapport sur l'épidémie mondiale de sida 2010* et dans les documents d'appui, l'ONUSIDA a indiqué les tendances d'incidence dans 63 pays.
74. Dans le cadre du principe « Connaître votre épidémie/connaître votre riposte », l'ONUSIDA a aidé les pays à réaliser des synthèses épidémiologiques et des modélisations de l'incidence par mode de transmission et à organiser des « Évaluations des dépenses nationales relatives au sida » (NASA). Le site Internet de l'ONUSIDA propose les outils pour la modélisation de l'incidence par mode de transmission et pour les évaluations des dépenses nationales relatives au sida (NASA). Les outils NASA ont été améliorés via l'établissement d'un lien entre les catégories de dépenses et les catégories dans le glossaire sur la prévention. Les outils NASA reprennent un manuel et un logiciel ainsi que des conseils sur la classification. Les outils de modélisation de l'incidence par mode de transmission reprennent un manuel, un logiciel et une feuille pour le recueil des données. Ces deux ensembles d'outils sont proposés en plusieurs langues.
75. Tout au long de l'année 2010, des activités de renforcement des capacités ont été organisées dans le cadre d'ateliers nationaux et régionaux et 16 pays ont bénéficié d'un appui pour l'évaluation des dépenses nationales relatives au sida. Dans le cadre du cycle de rapport UNGASS 2010, 107 pays ont fourni des informations sur l'indicateur UNGASS 1 (« Dépenses relatives au sida »). Un appui pour la modélisation de l'incidence du VIH par mode de transmission a été offert dans toutes les régions. En Afrique de l'Ouest, six

rapports nationaux et un rapport de synthèse régional sur la modélisation de l'incidence du VIH par mode de transmission ont été rédigés. Les résultats pour le Pérou ont été exploités dans le pays et ont été présentés lors de la conférence internationale 2010 sur le sida organisée à Vienne. Les travaux sont en cours dans 3 pays d'Afrique sub-saharienne, 2 pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, 5 pays d'Asie, 5 pays d'Amérique latine et des Caraïbes et 1 pays d'Europe de l'Est. Dans tous les pays où la modélisation de l'incidence par mode de transmission a été réalisée, elle a mis en évidence d'importants écarts de données qui peuvent être comblés par le recueil de données. Une analyse commune, sur la base des données épidémiologiques et des dépenses, a été produite dans un pays et elle a été reprise directement dans la planification stratégique du pays.

76. Le rôle de l'ONUSIDA en tant qu'organisation de transmission des savoirs s'est renforcé et des efforts particuliers ont été fournis pour favoriser la prise de décision sur la base de données probantes au niveau national. Deux essais de prévention biomédicale du VIH ont annoncé récemment des résultats encourageants de « preuve de concept ». L'ONUSIDA a vite réagi afin d'examiner les résultats de l'essai en matière de prévention du VIH. Elle a notamment défini un programme de recherche tourné vers l'avenir afin d'expliquer les résultats et confirmer leur reproductibilité, décrit le développement du produit et les réglementations à respecter et communiqué les résultats à divers publics. L'ONUSIDA, l'OMS et la Global HIV Vaccine Initiative ont réalisé, à la demande du ministère thaïlandais de la Santé publique, une évaluation formelle des implications des résultats de l'essai du vaccin RV144 thaï. Cet essai de grande envergure a mis en évidence une réduction de 31 % du risque d'acquisition du VIH chez les personnes qui ont suivi cette stratégie de vaccination prime-boost à deux composants. Dans les 5 semaines qui ont suivi la présentation des résultats de l'essai du gel contenant 1 % de ténofovir de CAPRISA à Vienne faisant état d'une réduction de 39 % du risque chez les femmes après 30 mois, l'OMS et l'ONUSIDA ont organisé une réunion intitulée « Prochaines étapes pour le gel à base de ténofovir » en Afrique du Sud. L'OMS et l'ONUSIDA sont en contact avec divers intervenants pour obtenir le financement et la mise en œuvre d'essais de confirmation.
77. Dans l'attente de la diffusion des résultats des premiers essais de prophylaxie pré-exposition (PrEP) par voie orale prévue pour la fin 2010/début 2011, l'ONUSIDA (au sein d'un consortium réunissant l'OMS, l'université de Georgetown et l'Imperial College, avec un financement octroyé par la fondation Bill & Melinda Gates) a pris l'initiative de demander à des scientifiques de modéliser le coût et l'impact de la PrEP et d'appuyer des consultations (2 nationales et 1 régionale) avec les parties prenantes en Afrique de l'Est. Il y aura au total 8 consultations nationales et 5 consultations régionales afin d'aider les parties prenantes à anticiper les implications des résultats de l'essai de PrEP. Une note d'informations a été transmise à tous les membres du personnel de l'ONUSIDA pour faciliter le dialogue avec leurs homologues dans les pays.
78. En plus de la production du blog scientifique *HIV This Week* qui propose des commentaires sur les nouvelles scientifiques issues de revues évaluées par les pairs, l'ONUSIDA a étudié la pertinence et la possibilité de créer une nouvelle revue scientifique axée sur la science de mise en œuvre relative au VIH, sur la science programmatique et sur l'intégration des services. Ce processus a comporté un exercice de cartographie de revue ; l'envoi d'un questionnaire en ligne aux personnels de l'ONUSIDA, aux coordonnateurs mondiaux des Coparrainants, aux personnels du PEPFAR et aux principales ONG bénéficiaires du Fonds mondial ainsi que des entretiens avec des maisons d'édition. Un projet de plan d'affaires est en voie d'élaboration.

Recommandation 10 : demander au Secrétariat de l'ONUSIDA de renforcer l'évaluation et la gestion du savoir au niveau mondial et à l'échelon des pays. En particulier :

- organiser un groupe de travail 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.

79. En octobre 2010, l'ONUSIDA, le PEPFAR, la Fondation Bill & Melinda Gates et la Banque mondiale ont organisé ensemble une réunion afin d'aborder les méthodes d'évaluation des interventions de grande envergure et complexes impliquant un train de mesures de prévention. La réunion a traité de problèmes méthodologiques généraux tels que l'évaluation de l'impact, les conceptions d'études adaptatives, les méthodes causales pour les données d'observation et la modélisation pour la planification des interventions et l'évaluation. La réunion précède les investissements qui vont être consentis pour appuyer un certain nombre d'évaluations de l'impact dans le but de constituer un ensemble de preuves des effets des interventions impliquant des trains de mesures de prévention du VIH.
80. Au cours de ces derniers mois, la Namibie, la Thaïlande, l'Afrique du Sud, la République démocratique du Congo et la Tanzanie ont organisé des consultations nationales avec des représentants d'organismes de recherche, d'organisations de la société civile et d'organisations bilatérales et multilatérales et ils ont élaboré un programme d'évaluation nationale pour le VIH. Ces programmes définissent la priorité des questions d'évaluation liées à la Stratégie nationale de lutte contre le sida. Des programmes identiques sont en développement au Lesotho, au Kenya, en Ouganda, en Bolivie, au Nicaragua et en Uruguay.
81. La Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA appelait le Secrétariat de l'ONUSIDA à renforcer l'évaluation au niveau international et national. Une des recommandations particulières portait sur l'organisation d'un groupe de travail composés de personnels du Secrétariat, des Coparrainants et du Fonds mondial compétents en matière de VIH et d'évaluation afin d'élaborer un plan d'évaluation mondial, commun et cohérent, structuré autour des aspects prioritaires de l'épidémie. D'octobre à décembre 2010, l'ONUSIDA, en partenariat avec le DFID, va dresser un état des lieux afin d'identifier d'une part les investissements actuels dans les évaluations et la recherche sur le VIH et d'autre part, les opportunités et les stratégies pour améliorer la coopération. Les résultats de cet exercice d'inventaire permettront de rédiger des notes de concept sur l'optimisation et l'élargissement

de partenariats mondiaux en matière d'évaluation qui seront débattus lors de la 13ème réunion internationale du Groupe de référence pour le suivi et l'évaluation (MERG).

82. Conformément à la recommandation de l'Évaluation, l'ONUSIDA va coopérer avec le PEFAR et le Fonds mondial pour améliorer la capacité d'analyse d'une structure de responsables de programmes dans cinq pays afin de planifier, concevoir, gérer et utiliser les résultats de l'étude d'évaluation dans le but d'améliorer l'efficacité du programme. L'objectif global de cette coopération est d'augmenter le nombre et d'améliorer la qualité et l'utilisation des résultats et des activités d'évaluation et de recherche.
83. Le système d'information sur la riposte des pays (CRIS) a fait l'objet d'une évaluation indépendante externe entre juillet et octobre 2010. Cette évaluation a indiqué que l'outil est utilisé et qu'il est pertinent dans le contexte de nombreux pays à revenu faible et intermédiaire. Les pays ont rapporté que le CRIS a amélioré leur capacité de recueil de données, qu'il a fourni une plateforme commune pour le suivi et qu'il a appuyé l'harmonisation des systèmes de suivi nationaux. L'appui technique fourni dans le cadre du CRIS a non seulement donné aux pays les capacités nécessaires pour adapter le CRIS à leur besoin, mais il a également amélioré la capacité du pays à améliorer les systèmes d'évaluation et de suivi dans l'ensemble. L'ONUSIDA planche actuellement sur une réponse aux recommandations de l'évaluation du CRIS afin de définir la direction stratégique de l'appui de l'ONUSIDA aux outils de gestion des données au sein des pays.

Recommandation 11 : appeler l'ONUSIDA à renforcer les dispositions concernant l'appui technique par le biais de la finalisation et de la mise en œuvre d'une Stratégie d'appui technique qui sera présentée lors de la prochaine réunion du Conseil de coordination du programme, spécifiquement à :

- clarifier les avantages comparatifs et les rôles respectifs du Secrétariat de l'ONUSIDA, des coparrainants et d'autres entités des Nations Unies ainsi que d'autres fournisseurs d'appui technique tels que des organisations bilatérales ou de la société civile, 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 ;
- favoriser la coopération sud-sud afin de renforcer les capacités aux niveaux national et régional grâce à l'expérience acquise dans le sud.

84. L'appui technique est une des principales fonctions de l'ONU et le Secrétariat et les Coparrainants de l'ONUSIDA sont de grands fournisseurs d'appui technique dans le cadre de la lutte contre le VIH. Les demandes des pays pour l'appui technique ont augmenté et ces dernières années, le nombre de fournisseurs d'appui technique a explosé. Toutefois, il existe encore beaucoup de défis à relever au niveau de la qualité, de l'opportunité et de l'efficacité de l'appui technique disponible.
85. Bien que l'appui technique offert par l'ONUSIDA a été « *opportun, pertinent et apprécié des partenaires nationaux* » (rapport de la Deuxième évaluation indépendante), il est primordial

d'améliorer la coordination et l'efficacité de l'appui technique offert par l'ONUSIDA et d'autres partenaires pour une riposte qui s'inscrit dans la durée. La Stratégie d'appui technique de l'ONUSIDA (2010-2015) présente les actions clés qui seront entreprises par l'ONU pour intensifier l'appui technique et renforcer le marché général de l'appui technique.

86. La Stratégie a été élaborée par le Programme commun à l'issue de consultations menées auprès des partenaires à l'échelon régional, national et mondial et dans le respect de la vision de l'ONUSIDA « *Zéro nouvelle infection à VIH. Zéro discrimination. Zéro décès lié au sida* ». La stratégie repose sur les leçons tirées dans les domaines de l'appui technique et du renforcement des capacités au cours des dix dernières années. Elle s'inspire des réalisations, tient compte des mutations de l'environnement politique et économique et des changements dans l'architecture de la santé mondiale et respecte les résultats et les recommandations de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA de 2009.
87. La Stratégie, qui reconnaît les défis passés et émergents, se focalise sur les avantages comparatifs de l'ONUSIDA, aussi bien au niveau de l'orchestration de la riposte de l'ONU que de l'influence sur les prestataires d'appui technique qui n'appartiennent pas au système des Nations Unies. Elle met l'accent sur la nécessité d'améliorer les efficacités, l'efficacité et le renforcement à long terme des capacités pour une riposte face au sida durable.
88. L'obtention d'engagements internationaux repose sur des ripostes nationales plus efficaces qui à leur tour requièrent des capacités plus importantes dans les pays pour planifier et gérer l'exécution des ripostes nationales face au sida. Cette capacité reprend la possibilité d'identifier les besoins particuliers en appui technique et de planifier, gérer et évaluer la qualité et l'impact de celui-ci. Parallèlement, les prestataires d'appui technique doivent être guidés par la demande du pays et coordonner le plus possible leurs actions avec celles d'autres prestataires afin de maximiser la qualité et l'impact et d'éviter les inefficacités.
89. La nouvelle stratégie d'appui technique s'est fixé comme objectif de « *renforcer l'impact et la durabilité des ripostes nationales au VIH grâce à l'offre d'un appui technique de qualité* ». Pour atteindre cet objectif, il faut veiller à ce que :
 - Les pays disposent des capacités et des systèmes pour mener l'identification, la planification et la coordination d'un appui technique de haute qualité dans le contexte du VIH dans le but d'exécuter une riposte nationale efficace et durable.
 - L'appui technique de l'ONU et d'autres prestataires dans les pays réponde aux normes de qualité et soit coordonné, efficace, piloté par la demande, axé sur les résultats et mutuellement responsable.
90. La Stratégie met l'accent sur les principes des approches dirigées par les pays et sur l'appui réactif et bien coordonné des prestataires dans le respect des engagements internationaux sur l'harmonisation, l'alignement, la responsabilisation mutuelle et l'utilisation des systèmes des pays.
91. Les principaux changements présentés dans la version actualisée de la Stratégie d'appui technique sont les suivants :
 - Accent mis sur le développement des capacités nationales en faveur d'un développement des capacités et des systèmes à long terme, systématique et basé sur les besoins et de la promotion de la coopération sud-sud ;

- Amélioration de la coordination et de la responsabilisation de l'appui technique du Secrétariat de l'ONUSIDA et des Coparrainants par le biais de la mise en œuvre de la révision de la Répartition des tâches de l'ONUSIDA qui exploite les avantages comparatifs de chaque organisation ;
- Meilleur déploiement des ressources de l'ONUSIDA et utilisation de la présence dans le pays (y compris les équipes conjointes des Nations Unies sur le sida) afin de développer la prise en main nationale, le transfert de compétences et le développement institutionnel des partenaires ;
- Rationalisation des mécanismes actuels d'appui technique de l'ONUSIDA pour garantir une prestation efficace et d'un bon rapport coût-performance et l'harmonisation des systèmes ;
- Communication claire avec les partenaires dans les pays sur l'appui technique disponible et les mécanismes d'obtention ;
- Renforcement du leadership de l'ONUSIDA dans la définition et l'établissement de normes pour un appui technique de qualité et amélioration de la coordination et des négociations pour l'appui technique à l'échelon des pays ;
- Amélioration de la collaboration avec les principaux mécanismes de financement (Fonds mondial, PEPFAR et autres partenaires bilatéraux) et les autres prestataires d'appui technique qui n'appartiennent pas au système des Nations Unies pour renforcer la coordination globale, l'harmonisation et l'alignement et garantir l'utilisation de mécanismes mutuellement responsables ;
- Accent mis sur l'intensification de l'appui à l'exécution pour les partenaires dans les pays afin que les fonds octroyés donnent des résultats ;
- Élargissement des capacités et amélioration de la qualité des prestataires d'appui technique nationaux, notamment des organisations nationales de la société civile, pour offrir un appui à court-terme.

92. L'exécution de la Stratégie d'appui technique fait partie intégrante du budget unifié et du cadre de responsabilisation en phase de développement pour la période 2010-2015 qui repose sur la Stratégie de l'ONUSIDA et sur la révision de la Répartition des tâches. Le Secrétariat de l'ONUSIDA et les Coparrainants utiliseront le système de comptes rendus du cadre pour présenter la mise en œuvre de leurs rôles d'appui technique respectif.

Recommandation 12 : appeler tous les États membres, la société civile et l'ONUSIDA à maintenir le dispositif du Fonds d'accélération programmatique 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 Fonds d'accélération programmatique par le biais des mécanismes réguliers pour l'établissement des comptes rendus du Budget-plan de travail intégré ;
- 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.

93. Le document d'orientation revu sur le Fonds d'accélération programmatique qui a été transmis aux pays est en cours de mise en œuvre. On trouvera un bref compte rendu du rôle du Fonds d'accélération programmatique dans les réalisations de l'ONUSIDA pour la période 2008-2009 dans les documents de la 26^{ème} réunion du CCP (UNAIDS/PCB(26)/10.CRP1 paragraphes 85-87). À l'avenir, les comptes rendus sur les résultats de l'utilisation des Fonds d'accélération programmatique seront présentés au Conseil de Coordination du Programme par le biais des mécanismes pour l'établissement

des comptes rendus du Budget-plan de travail intégré. De nombreuses méthodes d'amélioration de l'efficacité et de réduction des coûts grâce aux gains d'efficience sont envisagées avec les Coparrainants, y compris la transmission de fonds, dans le cadre du prochain Budget intégré et Cadre de responsabilisation qui sera présenté en juin 2011 au Conseil de Coordination du Programme.

Recommandation 13 : appeler le Directeur exécutif de l'ONUSIDA à charger les Équipes d'appui aux régions d'avoir pour mission (i) de s'assurer que la question du VIH est intégrée dans les délibérations des Équipes 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 Équipes d'appui aux régions 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

94. Le système de gestion et de responsabilité du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG) de 2008 prévoit un rôle central pour les équipes des directeurs régionaux, notamment l'assurance d'un appui de qualité, la responsabilité individuelle et mutuelle pour les résultats des équipes de pays des Nations Unies et des coordinateurs résidents du système des Nations Unies. Dans ce contexte, et comme il l'a déjà été dit, le Directeur exécutif de l'ONUSIDA et la présidence de l'UNDG ont envoyé une lettre commune en avril 2010 à tous les coordonnateurs résidents du système des Nations Unies afin de les encourager à formuler des recommandations et à dialoguer avec les gouvernements pour garantir la prise en main du programme par les pays et la diffusion coordonnées des résultats dans les domaines prioritaires du Cadre de résultats et le recours au Cadre de résultats pour éclairer les révisions et les mises à jour du Cadre d'aide au développement des Nations Unies et d'autres documents de planification clé de l'ONU à l'échelon d'un pays.
95. La mise en œuvre efficace du Cadre de résultats requiert une plus grande responsabilisation pour les résultats à l'échelon du pays. Par conséquent, les directeurs des Équipes d'appui aux régions de l'ONUSIDA engagent leurs équipes régionales respectives du Groupe des Nations Unies pour le développement, assurent une fonction de leader, fournissent une orientation stratégique et un appui pour atteindre les résultats à l'échelon du pays. Les équipes régionales de l'UNDG remplissent également un rôle de supervision en plaçant la responsabilité de la coordination et de la mise en œuvre du Programme commun d'appui contre le sida sur les coordonnateurs résidents du système des Nations Unies et les équipes à l'échelon des pays.
96. Pour garantir davantage la mise en œuvre du Cadre de résultats, l'ONUSIDA a réalisé une évaluation des besoins en capacité. L'évaluation des capacités de l'ONUSIDA à l'échelon national et régional vise à obtenir un instantané du nombre de personnels de l'ONUSIDA qui travaillent dans le domaine du VIH/sida, leur expertise et leur domaine d'action ainsi que d'autres informations pertinentes. Le rapport final de l'Évaluation des besoins en capacités est en phase de rédaction.
97. De plus, l'ONUSIDA recueille des informations stratégiques sur Connaître son épidémie et Connaître sa riposte sur le sida afin d'éclairer l'appui aux pays et de garantir une programmation basées sur des données probantes. Suite aux examens Connaître son épidémie et Connaître sa riposte réalisés en Afrique orientale et australe, d'autres régions ont

décidé de réaliser des analyses identiques. De plus, des analyses Connaître son épidémie et Connaître sa riposte complémentaires ont été réalisées en Afrique du Sud et au Zimbabwe. La modélisation des nouvelles infections par mode de transmission est exécutée dans d'autres régions : en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale où elle a été finalisée en Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigeria et au Sénégal ; en Amérique latine et dans les Caraïbes où elle a été finalisée au Pérou et où elle est en cours au Brésil, au Mexique, en République dominicaine et en Guyane ; en Asie orientale et centrale, l'étude est en cours en Moldavie ; en Asie, l'étude est en cours aux Philippines, au Népal, en Indonésie, au Myanmar et au Viet Nam ; au Moyen-Orient et en Afrique, l'étude a été finalisée au Maroc et elle est toujours en cours en Iran.

Recommandation 14 : 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 toutes les questions transversales dans la perspective de renforcer le travail 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 d'hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes 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 ainsi que d'autres intervenants clés 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, dont les femmes et les filles, 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 ; et
- 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.

98. La mise en œuvre du premier élément de cette recommandation, à savoir « examiner la répartition des tâches concernant toutes les questions transversales dans la perspective de renforcer le travail du Programme commun » a été abordée dans la recommandation 4 (a), ci-dessus, dans le contexte de la répartition des tâches. Le reste des éléments de la recommandation 14 relatifs aux droits de la personne a été promu par l'ONUSIDA dans le cadre de deux grands flux de travaux :

- renforcer l'engagement et les capacités pour mettre en œuvre une riposte au VIH inspirée des droits humains, notamment par l'appui dans ce sens des équipes de l'ONU chargées de la lutte contre le VIH à l'échelon des pays et les bureaux nationaux du Secrétariat de l'ONUSIDA ;
- promouvoir le leadership, le plaidoyer et les preuves pour supprimer les lois, les politiques et les pratiques punitives, la discrimination et la stigmatisation qui sont autant d'obstacles à une riposte efficace au VIH.

99. Ce travail est réalisé en partenariat avec le PNUD en tant qu'institution directrice du Programme conjoint sur les droits de l'homme. Le Secrétariat appuie également le travail d'autres organismes coparrainants sur les droits humains et travaille également avec

d'autres acteurs clés en dehors du programme comme le Bureau du Haut Commissariat aux Droits de l'Homme.

100. Voici ce qui a déjà été réalisé cette année (jusqu'au mois d'août 2010) :

- **Sur le renforcement des capacités en matière de droits humains** : 2 modules de formation sur les approches du VIH inspirées des droits humains ont été terminés : un pour les équipes de l'ONU chargées de la lutte contre le VIH à l'échelon des pays et l'autre pour les équipes d'appui aux régions du Secrétariat de l'ONUSIDA ; 2 sessions de formation pour le nouveau personnel ont été organisées.
- **Sur les priorités claires en matière de droits humains** :
 - Le groupe de travail sur le domaine prioritaire « *Supprimer les lois, politiques et pratiques punitives, la stigmatisation et la discrimination qui bloquent les ripostes efficaces au sida* » du Cadre de résultats a finalisé le dossier de décision pour cette priorité ; il a également rédigé un projet de plan opérationnel et sélectionné 20 pays prioritaires ; de leur côté, les équipes de l'ONU chargées de la lutte contre le VIH à l'échelon du pays dans 63 pays ont également choisi ce domaine en tant que priorité.
 - Le Groupe de référence de l'ONUSIDA sur le VIH et les droits de l'homme s'est réuni du 21 au 23 avril à New York pour examiner, entre autres, le dossier de décision ainsi que les plans et les stratégies pour la *Commission mondiale sur le VIH et le droit* qui a été lancée en juin et qui est dirigée par le PNUD au nom de l'ONUSIDA.
 - En juin/juillet, le Secrétariat de l'ONUSIDA a organisé des téléconférences avec les pays de toutes les régions afin d'étudier les manières de faire progresser ce domaine prioritaire.
- **Sur les programmes relatifs aux droits humains** :
 - Un manuel pratique sur le renforcement des services juridiques liés au VIH a été rédigé et diffusé par le Secrétariat de l'ONUSIDA, le PNUD et l'OIDD.
 - Un cadre d'attribution des coûts pour les programmes d'appui aux droits humains dans la riposte au VIH a été développé et l'orientation sur ces programmes devrait être terminée fin 2010.
 - L'orientation sur les programmes de réduction de la stigmatisation et de la discrimination ainsi que sur d'autres programmes relatifs aux droits humains a été développée et offerte dans le cadre de la série 10 du Fonds mondial.
 - Le PNUD, au nom de l'ONUSIDA, a lancé en juin la *Commission mondiale sur le VIH et le droit*. La première réunion du groupe consultatif technique de la Commission s'est également tenue en juin et un appel aux soumissions de la société civile a été lancé en juillet et en août. Les membres de la Commission, réunis pour la première fois en octobre au Brésil, ont adopté le programme proposé par le groupe consultatif technique de la Commission, à savoir les lois et les pratiques qui criminalisent la transmission et l'exposition du VIH, le travail du sexe, la consommation de drogues et les comportements et pratiques homosexuels ; les lois et les pratiques qui maintiennent ou atténuent la discrimination et la violence à l'encontre des femmes et des filles et les lois et les pratiques qui facilitent ou empêchent l'accès au traitement du VIH.
 - Au mois de juillet, le Secrétariat de l'ONUSIDA a appuyé l'inauguration du Forum du ruban rouge de Pékin sur les droits et le VIH (considéré comme le tout premier organe officiel à traiter des droits de l'Homme en Chine). Le Secrétariat a également organisé des formations sur les droits humains et le VIH pour le personnel du

- programme national de lutte contre le sida et le personnel de l'équipe de pays de l'ONU en Chine.
- L'ONUSIDA a participé aux sessions consacrées aux droits humains et au droit lors de la conférence internationale 2010 sur le sida tenue à Vienne (juillet 2010) et a contribué à attirer l'attention sur les problèmes de droits humains liés au VIH lors de la conférence.
 - L'ONUSIDA a terminé et lancé une matrice pays par pays des lois protectrices et punitives par rapport au VIH (« Making the law work for the HIV response » durant la conférence SIDA 2010.)
 - Le Secrétariat de l'ONUSIDA avec la participation du PNUD a également organisé une réunion informelle de groupes de la société civile qui traitent des problèmes de droits humains et d'orientation sexuelle dans le but de renforcer et d'améliorer la coopération stratégique avec l'ONUSIDA et le mouvement de lutte contre le VIH. Des efforts de grandes envergures sont fournis pour encourager les pays à lever les restrictions sur l'entrée, le séjour et la résidence. Il s'agit d'efforts continus qui donnent des résultats.
101. Le dossier de décision/le plan opérationnel pour le domaine prioritaire « *Supprimer les lois, politiques et pratiques punitives, la stigmatisation et la discrimination* » est terminé. Ceci a permis de définir des objectifs mondiaux prédominants clairs pour les travaux sur les VIH et les droits humains. La date butoir pour atteindre des résultats significatifs est la fin de cet exercice biennal, soit le 31 décembre 2011. Toutefois, comme il s'agit surtout d'un travail à long terme, les efforts s'étendront au-delà de cette date. La période prévue pour la réalisation du travail de fond et l'organisation des dialogues régionaux sur les politiques de la *Commission mondiale sur le VIH et le droit* se termine également en décembre 2011, même si l'on s'attend à ce que les recommandations soient formulées formellement en 2012.
102. La formation et le renforcement des capacités en matière de droits humains du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA constituent un élément standard de la nouvelle orientation du personnel. Ces activités se dérouleront également lors de certaines réunions de gestion régionales et au cas par cas pour les pays. Toutefois, il n'existe toujours aucun plan pour la formation systématique du personnel clé. L'intégration des questions relatives aux droits humains et au droit dans les analyses de « connaissance de son épidémie et de sa riposte » progresse. Elle devrait être terminée à la fin 2011.
103. Les éléments de la recommandation 14 en rapport avec la sexospécificité sont développés sur la base de l'*Agenda pour une action accélérée au niveau des pays en faveur des femmes et des filles dans le contexte du VIH* (Agenda pour les femmes et les filles) qui constitue le plan opérationnel prédominant pour le travail sur la sexospécificité et le VIH. Les détails et l'analyse des progrès réalisés dans l'exécution de ce travail figurent dans le document préparé pour la 27^e réunion du Conseil de Coordination du Programmes sur les « *Aspects sexospécifiques des ripostes au sida* » (UNAIDS/PCB(27)/10.21).

V OBJECTIF DE LA RECOMMANDATION 4 : AMÉLIORER LA RESPONSABILISATION ET LA GOUVERNANCE

RECOMMANDATION DE LA 26^{ème} RÉUNION DU CCP :

10.1 *Appelle* le Directeur exécutif de l'ONUSIDA, le Conseil de Coordination du Programme et tous les responsables des organismes coparrainants à redynamiser le rôle du Comité des Organismes coparrainants (COC), avec au moins deux réunions formelles régulières 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 et inclure la décision 14.1 de la 15^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme selon laquelle : « 14.1 décide que les demandes à venir des organisations du système des Nations Unies de se joindre au Programme en qualité de coparrainants soient examinées par le Comité des Organismes coparrainants et soumises ensuite au Conseil de Coordination du Programme pour examen et approbation »,
- 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 responsabilité au sein de chaque organisme coparrainant en révisant le Mémoire d'Accord du COC pour indiquer que les coparrainants s'assureront 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. Ce travail devra être étroitement relié à l'évolution et à l'élaboration du Budget-plan de travail intégré (BPTI),
- un renforcement du rôle du COC dans l'approbation des référentiels de performance et dans l'évaluation des progrès par rapport à ceux-ci,
- 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,
- des directives devant être préparées par le Bureau du Conseil de Coordination du Programme sur le contenu du rapport annuel écrit du COC à l'intention du Conseil de Coordination du Programme devant être remis à l'avance à la réunion du Conseil qui s'y rapporte, compte tenu de la nécessité d'établir des rapports plus stratégiques, et
- la présence du Président du COC aux réunions du Conseil de Coordination du Programme pour qu'il présente un rapport oral, la concentration de l'aide de l'ONUSIDA aux pays pour les aider à traduire les cadres et les orientations en programmation pratique sur le VIH et le genre et le VIH et les droits de l'homme

10.2 *Réitère* son engagement vis-à-vis des résultats de l'Évaluation de la Cellule mondiale de réflexion qui ont été adoptés par le Conseil de Coordination du Programme lors de sa 20ème réunion de juin 2007, en particulier ce qui suit : les partenaires bilatéraux devraient tenir leurs engagements mondiaux des Déclarations de Rome et de Paris et des processus de la Cellule mondiale de réflexion, en s'assurant que le financement et la programmation aux niveaux mondial et national sont en cohérence avec ces engagements et soutiennent la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale. L'élément primordial est de réorienter le financement d'agences individuelles et de programmes individuels vers des programmes communs de soutien qui sont en accord avec les priorités nationales et le mécanisme de répartition des tâches de l'ONUSIDA, et d'assurer la coordination de la fourniture d'appui technique (Recommandation 16 de la Cellule mondiale de réflexion).

10.3 *Reconnaissant* la nécessité d'un Secrétariat puissant et d'éviter une micro-gestion du Programme commun, et *assumant* une responsabilité effective dans la gouvernance de l'ONUSIDA, accepte de recentrer ses travaux pour garantir ce qui suit :

- les plans des coparrainants et du Secrétariat concernant la fourniture d'un appui à l'échelon des pays sont basés sur les priorités épidémiques, qu'il s'agisse d'épidémies généralisées ou concentrées, et les avantages comparatifs des Nations Unies,
- des études de cas standardisées sont intégrées dans un point régulier de l'ordre du jour des réunions du Conseil de Coordination du Programme,
- les décisions du Directeur exécutif relatives à l'allocation des fonds du Budget-plan de travail intégré entre les 11 organismes (coparrainants et Secrétariat) sont fondées sur les priorités épidémiques et les avantages comparatifs des Nations Unies,
- les plans futurs tiennent compte des résultats passés du Secrétariat et des coparrainants,
- le maintien d'une invitation permanente pour tous les partenaires des Nations Unies et les partenaires liés désireux d'assister en observateurs au Conseil de Coordination du Programme pour les points de l'ordre du jour qui les concernent et la session thématique ;
- les engagements pris par les 11 organismes en faveur du renforcement des capacités appropriées des Nations Unies à l'échelon des pays sont satisfaits et pris en compte dans l'étude des rôles et des allocations de fonds futurs ;
- le Secrétariat n'assume pas des rôles susceptibles d'être occupés par un coparrainant ;
- l'efficience et l'efficacité du Secrétariat ;

10.4 *Demande* au Directeur exécutif de présenter au Conseil de Coordination du Programme un rapport écrit axé sur l'avenir, avant chacune de ses réunions (différent du Rapport annuel) ;

10.5 *Assume* une responsabilité effective de supervision de l'ONUSIDA, en révisant les pratiques de travail du Conseil de Coordination du Programme pour améliorer l'efficacité de ses réunions ; les questions et les changements devraient porter sur ce qui suit :

- a. Rôle du Président du Conseil de Coordination du Programme : le rôle du Président en tant qu'animateur neutre doit être formalisé dans une révision du *modus operandi* du Conseil de Coordination du Programme ; il est par ailleurs nécessaire de clarifier davantage les rôles du Vice-président et du Rapporteur. La mission du Président doit inclure entre autres choses : encourager la participation des responsables exécutifs au Conseil de Coordination du Programme, poursuivre et explorer davantage la pratique actuelle de pré-réunions du Conseil de Coordination du Programme avec les représentants des ONG du Conseil, et organiser des réunions similaires avec les coparrainants ;

- b. Renforcement des capacités et représentation : le Secrétariat doit fournir un appui plus important aux délégations, en particulier des États africains (c'est-à-dire, mise en œuvre de la décision 9.1 de la 24ème réunion du Conseil de Coordination du Programme) ; en outre, l'ordre dans lequel chacun peut s'exprimer doit être maintenu : membres du Conseil de Coordination du Programme/participants en premier, observateurs ensuite ;
- c. Décisions du Conseil de Coordination du Programme et prises de décisions : en s'appuyant sur l'accord précédent, les décisions doivent inclure l'évaluation des coûts, l'origine des fonds, l'organe responsable et le calendrier ; en outre, il convient d'identifier des principes clairs pour les prises de décisions ;
- d. Durée des réunions du Conseil de Coordination du Programme : les réunions du Conseil doivent rester de trois jours, avec un remplacement du segment thématique de la réunion lorsque l'examen du projet de Budget-plan de travail intégré de l'exercice biennal à venir est programmé (un par exercice biennal) avec une discussion élargie des questions budgétaires et financières ;
- e. Groupe de rédaction : démotivation importante des sessions de groupe organisées en parallèle des sessions plénières du Conseil de Coordination du Programme, mais maintien de l'option de travail en parallèle dans des situations exceptionnelles ;
- f. Segments thématiques : maintien des segments thématiques – sauf lors des réunions du Conseil pour lesquelles l'examen du projet de BPTI est programmé – qui ont été très utiles et importants ; transfert du segment thématique à la dernière journée des réunions du Conseil, ce qui donne plus de temps pour faire la synthèse et orienter les discussions pour la réunion suivante, l'ensemble éventuellement complété par des documents préparés par le Secrétariat ;
- g. Participation de la société civile au Conseil de Coordination du Programme : reconnaissance de la coordination et de la participation accrues des ONG du Conseil de Coordination du Programme aux réunions du Conseil ; nécessité de garantir une représentation appropriée du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et d'autres sous-régions et groupes constitutifs au sein de chaque région géographique ; en outre, il faut que les travaux des ONG du Conseil de Coordination du Programme améliorent la représentation infrarégionale en tenant compte des diversités au sein des régions et des limites, telles que les obstacles linguistiques ;
- h. Bureau du Conseil de Coordination du Programme : un accent important doit être mis sur le rôle essentiel du Bureau du Conseil de Coordination du Programme dans la détermination de l'ordre du jour du Conseil ; il convient de reconnaître la valeur et d'approuver le maintien de réunions « en personne » ; il faut maintenir le rôle de mise en œuvre des décisions confié au Bureau par le Conseil (ex. : création de groupes de travail) ; il convient de reconnaître que l'efficacité du Bureau dans l'exécution de la mission confiée par le Conseil dépend de la prise de décisions de bonne qualité (claires) par ce dernier ;
- i. Méthodes de travail intersessions : les activités intersessions devraient rester exceptionnelles, dans le cadre du mandat du Conseil de Coordination du Programme, dans le but de faciliter et d'accélérer le processus de prise de décision du Conseil ; il est nécessaire de garantir une représentation appropriée, éventuellement par le biais d'un élargissement ad hoc de la structure du Bureau pour les décisions. Toutefois, de manière générale, le Conseil doit conserver la responsabilité des prises de décisions ;

- j. Sous-comité du Conseil de Coordination du Programme sur le BPTI : le sous-comité doit être maintenu avec un mandat révisé, y compris une évaluation des allocations budgétaires aux différents coparrainants ; en outre, il convient d'encourager une représentation appropriée et complète avec des participants qualifiés, engagés et compétents au plan financier qui ont des connaissances du travail des Nations Unies et, dans l'idéal, de l'ONUSIDA ; de plus, le sous-comité ne doit pas être une structure permanente mais organisée lorsque nécessaire pour la préparation du BPTI ;
- k. Mécanismes de consultation : compte tenu de la marge de manœuvre pour développer des relations mutuelles formelles entre les différents groupes constitutifs (ex. : invitation de la société civile à assister aux réunions d'information sur les missions), il est demandé au Secrétariat de fournir un appui supplémentaire pour les consultations des et entre groupes constitutifs ;
- l. Visites sur le terrain : reconnaissant que des leçons ont été tirées du manque de participation aux visites sur le terrain programmées lors des précédentes réunions du Conseil de Coordination du Programme en dehors de Genève et compte tenu des remontées d'informations positives suite à la récente visite pilote au Viet Nam, il est proposé que les prochaines visites sur le terrain soient plus étroitement reliées aux questions à débattre lors des prochaines réunions du Conseil de Coordination du Programme et que toute visite future liée à des réunions du Conseil organisées en dehors de Genève soit discutée et approuvée par avance par le Conseil ;

10.6 Demande au Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme de mener à bonne fin ses travaux, avec l'aide d'experts extérieurs, et de proposer des recommandations sur les principes et processus relatifs aux projets de décisions et à la prise de décisions et sur le rôle du Bureau du Conseil de Coordination du Programme, à la 27ème réunion du Conseil ;

104. Suite à l'adoption d'un certain nombre de décisions (cf. ci-dessus) sur la gouvernance de l'ONUSIDA lors de la 26ème réunion du CCP, le Secrétariat les a scindées en un certain nombre de points d'action à exécuter.

Les actions permanentes ;

- 2 réunions du COC par an ; le COC s'engage toujours à se réunir deux fois par an.
- Implication des Coparrainants dans la préparation des ordres du jour et de la documentation du COC ; les discussions du COC sont un point permanent de l'ordre du jour pour les coordonnateurs mondiaux.
- La participation du président du COC aux réunions du CCP ; le président du COC bénéficie d'une invitation permanente aux réunions du CCP et le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec l'agence concernée afin de faciliter la participation.
- Inclusion des études de cas de pays dans les réunions du CCP : le Bureau du CCP a évoqué l'inclusion des études de cas de pays et envisage l'introduction d'études génériques pour les réunions à venir du Conseil. Ces études seraient en rapport avec les points à l'ordre du jour.
- Invitation aux réunions du CCP adressée à l'ONU et aux partenaires ; cela fait plusieurs années maintenant qu'une invitation permanente existe et des lettres d'invitation sont envoyées aux partenaires qui ont participé à la réunion antérieure ainsi qu'à ceux qui devraient être intéressés par un point de l'ordre du jour.
- Le Directeur exécutif remettra des rapports écrits au CCP ; cette décision sera mise en œuvre à partir de la 27ème réunion du CCP en tant qu'exigence permanente.

- Appui aux États africains ; le Secrétariat travaille avec les missions des États africains à Genève dans le but d'établir une méthodologie afin d'améliorer l'appui. Une réunion d'informations dans la région pour les membres africains actuels et entrants du CCP est prévue au mois de novembre.
- Pas de groupes de rédaction en parallèle de la session plénière du CCP ; il s'agit d'une question propre aux réunions individuelles du CCP. Elle est de l'autorité de la présidence du CCP. Le concept a déjà été entériné dans le modus operandi du CCP (paragraphe 25).
- Poursuite des segments thématiques : les thèmes ont déjà été choisis pour la 27ème et la 29ème réunion. La 28ème réunion consacrera une journée à la discussion du projet de BPTI pour la période 2012-2013 au lieu du segment thématique.
- Réunions du Bureau « en personne » : ces réunions sont actuellement organisées deux fois par an et, en général, conjointement à d'autres réunions afin d'économiser les frais de déplacement.
- Appui du Secrétariat aux consultations entre les groupes constitutifs du CCP ; le Secrétariat offre des informations à intervalles réguliers à tous les groupes constitutifs et est disposé à répondre à des demandes complémentaires. Il encourage également les consultations entre les groupes constitutifs et est prêt à les appuyer sur demande.
- Poursuite des visites du CCP sur le terrain ; ces visites sont désormais organisées tous les six mois environ. Elles comptent un participant issu de chaque groupement régional d'États membres, les ONG du Conseil des régions respectives et elles sont ouvertes à tous les Coparrainants. La prochaine visite est prévue directement avant la 27ème réunion du CCP qui se tiendra aux Pays-Bas.

Celles qui ne requièrent pas une action directe de l'ONUSIDA, sauf si son appui est demandé :

- les engagements seront tenus par les partenaires bilatéraux (décision 10.2).
- Les ONG du Conseil de Coordination du Programme doivent garantir la représentation du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et des sous-régions dans leur travail.

Celles qui touchent directement les activités du *Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme sur le suivi de la deuxième évaluation indépendante en rapport avec tous les aspects de la gouvernance*. Elles seront traitées dans un rapport du groupe pour le CCP sous le point 2.3 de l'ordre du jour (UNAIDS/PCB(27)/10.20) :

- Rédaction de consignes sur le contenu du rapport annuel du COC pour le CCP.
- Processus décisionnel du CCP.

Celles qui touchent particulièrement au projet de BPTI pour la période 2012-2013 et qui sont mises en œuvre via des processus qui visent à développer le nouvel outil de finance, de plan de travail et de responsabilité :

- Adaptation du BPTI en instrument de gouvernance.
- Allocation de fonds sur la base des priorités épidémiques et des avantages comparatifs de l'organisation.

Celles qui font actuellement l'objet de discussions avec les Coparrainants sur les mécanismes d'exécution et qui devraient être complètement mis en œuvre en 2011 ;

- Le COC devra définir des points de référence afin de mesurer les performances dans son travail.
- Les conseils de l'agence vont inclure un point régulier à l'ordre du jour sur le sida.

- Les accords de travail reprendront un texte sur le rôle des coordonnateurs mondiaux, sur le processus d'admission de nouveau Coparrainants et l'ajout d'indicateurs partagés dans les cadres de gestion des performances de l'agence.

Celles qui requièrent l'amendement du modus operandi du CCP. Ces modifications seront introduites à la 28ème réunion du CCP en juin 2011 pour tenir compte de tout amendement relatif à la prise de décision du CCP découlant des travaux du *Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme sur le suivi de la deuxième évaluation indépendante en rapport avec tous les aspects de la gouvernance* :

- Ordre dans lequel chacun peut s'exprimer lors des réunions du Conseil.
- Processus décisionnel du CCP.
- Contenu souhaité des décisions du CCP, par exemple le coût, le calendrier, etc.
- Rôles définis du Président, du Vice-président et du Rapporteur du CCP.

Celles qui sont déjà terminées :

- Décalage des segments thématiques vers la fin des réunions du CCP ; mise en œuvre dans l'ordre du jour de la 27ème réunion du Conseil.
- Les débats sur le BPTI remplaceront les segments thématiques les années où le budget est discuté ; déjà entériné dans l'accord du CCP de juin 2010 sur le fait que le thème de la 28ème réunion de juin 2012 sera le projet de BPTI pour l'exercice biennal 2012-2013 ;
- Reconstitution du sous-comité du CCP sur le BPTI ; le Bureau du CCP a accepté de nouveaux termes de référence pour le sous-comité dans le cadre de sa réunion du 8 juillet et l'appel aux nominations de membre a été lancé. La composition du sous-comité reconstitué a été adoptée lors de la réunion du Bureau du CCP du 8 octobre.

Recommandation 18 : appeler tous les membres du Conseil de Coordination du Programme et participants à 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 : *demander* à l'ONUSIDA de réviser le rôle et le contenu du Budget-plan de travail intégré 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.

105. Le développement d'un Budget intégré et Cadre de responsabilisation pour opérationnaliser la stratégie de l'ONUSIDA a été lancé en parallèle avec la finalisation du plan. L'objectif du budget intégré et du cadre de responsabilisation est de fournir un mécanisme simple et transparent capable d'améliorer la gestion, le suivi et la génération de comptes rendus sur les activités du Programme commun. Cet exercice :
- Sera axé sur les pays et tiendra compte des priorités épidémiques ainsi que des capacités du système des Nations Unies à l'échelon des pays ;
 - Présentera les résultats attendus et les contributions des Coparrainants et du Secrétariat ;
 - Fournira une base pour démontrer le lien qui existe entre les ressources et les résultats ;
 - Établira un lien logique à la Stratégie avec des critères de performance clairement définis qui feront office de base pour l'allocation des ressources.
106. Un calendrier et un plan d'action ont été approuvés et sont mis en œuvre pour l'élaboration du budget intégré et du cadre de responsabilisation. Il s'agit notamment d'un processus de consultations avec les intervenants, y compris les Coparrainants, le sous-comité ad hoc du CCP sur le Budget-plan de travail intégré, les États membres, les donateurs et la société civile. Le budget intégré et le cadre de responsabilisation seront présentés au Conseil de Coordination du Programme en juin 2011.
107. Pour renforcer la responsabilisation, le Groupe de travail pour l'évaluation des Coparrainants (CEWG), un groupe d'experts de suivi et d'évaluation, a été reconstitué. Le CEWG fournit des conseils d'expert sur tous les aspects de la responsabilisation, y compris la définition des objectifs, des cibles, des indicateurs, des références et des calendriers.
108. Conformément à la décision 10.5 (j) de la 26ème réunion du Conseil, le sous-comité ad hoc du Conseil de Coordination du Programme sur le Budget-plan de travail intégré a été remis sur pied par le Bureau du CCP selon des termes de référence revus afin de préparer un budget intégré et un cadre de responsabilisation pour l'exercice biennal 2012-2015. Il a pour mandat d'examiner et de formuler des recommandations générales pour la 28ème réunion du Conseil de Coordination du Programme sur les points suivants :
- Les priorités, la portée et la structure générales du budget et du cadre de responsabilisation de l'ONUSIDA, dont une évaluation des allocations budgétaires de différents Coparrainants ;
 - Les résultats escomptés et les activités au sens large du budget intégré et du cadre de responsabilisation ;
 - Le cadre de suivi des performances, les indicateurs, les cibles et les rapports de mise en œuvre financiers ;
 - Le suivi de la mise en œuvre des décisions antérieures du budget intégré et du cadre de responsabilisation ;
109. De plus plus, le sous-comité devra porter une attention particulière aux conclusions du Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme sur le suivi de la deuxième évaluation indépendante en rapport avec la gouvernance. La première réunion du sous-comité est prévue pour le 9 décembre 2010 et une ou deux autres réunions supplémentaires devraient avoir lieu avant la réunion de juin 2011 du Conseil de Coordination du Programme.

VI OBJECTIF DE LA RECOMMANDATION 5 : DAVANTAGE D'EFFICIENCE

Recommandation 5 : *demander* au Directeur exécutif de l'ONUSIDA d'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 ;

Recommandation 20 : demander à l'ONUSIDA d'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 ;

Recommandation 21 : 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 23 : 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 ;

Recommandation 24 : 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.

110. Des progrès significatifs ont été enregistrés vers une efficacité et efficience accrues dans l'organisation et les effectifs du Secrétariat de l'ONUSIDA ainsi que dans les systèmes et les politiques de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Comme ce rapport l'a déjà indiqué, un certain nombre de processus d'entreprise ont été terminés ou le seront bientôt. Ils fourniront l'orientation et les informations stratégiques qui permettront au Directeur exécutif de prendre les mesures nécessaires pour garantir l'efficience et l'efficacité maximum du Secrétariat de l'ONUSIDA et de formuler des recommandations pour le Programme commun. Il s'agit de la nouvelle définition de la vision et de la mission de l'ONUSIDA ainsi que du travail permanent sur la Stratégie de l'ONUSIDA, la répartition des tâches et la stratégie de partenariat. Dans le cadre d'un environnement opérationnel marqué par une évolution rapide et sur la base des informations stratégiques qui découlent de ces processus, le Directeur exécutif de l'ONUSIDA a lancé un examen à deux niveaux : l'évaluation des besoins en capacités du Programme commun dans son ensemble et un processus de changement au sein du Secrétariat afin d'adapter et de moderniser les effectifs et l'organisation, de même que les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines au siège principal et à l'échelon régional et national. Comme indiqué ci-après, un certain nombre d'éléments dans ce processus de changement sont terminés tandis que d'autres sont toujours en cours.

111. Cette partie du rapport dresse un état des lieux des progrès réalisés dans l'évaluation des besoins en capacités menée dans le Programme commun (recommandation 20) ; les développements connexes en rapport avec les effectifs et la structure organisationnelle des bureaux de l'ONUSIDA dans les pays (recommandation 5), les compléments de rôle et d'effectifs dans le Secrétariat (recommandations 21), le cadre de compétence du Secrétariat de l'ONUSIDA (recommandation 24) et le développement et l'utilisation de politiques, de stratégies et systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines (recommandation 23). Le suivi détaillé du renforcement de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines grâce au passage à un système administratif unique pour le Secrétariat (recommandation 22) est présenté à la fin de cette section.

112. L'évaluation des besoins en capacités a été lancée dans le but de fournir des informations au Programme dans son ensemble afin d'analyser conjointement les effectifs de l'ONUSIDA à l'échelon régional et national et de lancer un processus de rationalisation collective des effectifs du Programme commun. L'évaluation des besoins en capacités devait repositionner le Programme commun afin de pouvoir appuyer plus efficacement la lutte mondiale contre le sida en concentrant cet appui sur les priorités définies dans le Cadre de résultats et sur les ripostes propres au contexte conformément aux profils épidémiques et aux situations régionales et nationales. L'évaluation reposait sur les avantages comparatifs des Coparrainants et du Secrétariat ainsi que sur les rôles hôtes et complémentaires identifiés dans la répartition des tâches. La méthodologie de cette évaluation initiale reprenait les points suivants :

- recueil de données sur les déploiements actuels des effectifs et sur les champs de concentration à l'aide d'une étude électronique de tous les bureaux régionaux et nationaux des Coparrainants de l'ONUSIDA et de l'ONUSIDA.
- vérification des données par chaque Coparrainant et le Secrétariat ;
- sept consultations régionales (Asie et Pacifique, Europe et Asie centrale, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest et Afrique centrale, Afrique de l'Est et Afrique du Sud, Caraïbes et Amérique latine) avec la participation des Coparrainants et des équipes d'appui aux régions afin d'analyser les données à l'échelon d'un pays et d'une région, comprendre les écarts ou les ajustements nécessaires en terme de nombre d'effectifs et de compétences et formuler des recommandations en vue d'une meilleure rationalisation et d'un meilleur déploiement du personnel dans le Programme commun.

113. L'évaluation des besoins en capacités est le premier exercice de cartographie exhaustive et globale des ressources humaines travaillant sur le sida au sein du Programme commun aux échelons nationaux et régionaux réalisé conjointement par les dix Coparrainants et le Secrétariat. Cette évaluation novatrice a permis d'obtenir des données précieuses dont des informations sur les capacités en ressources humaines par agence, lieu d'affectation ou emplacement et par domaines d'expérience technique. En plus des données quantitatives obtenues via l'étude, les consultations régionales élaborent des analyses qualitatives afin d'identifier le degré d'adéquation entre la taille et le profil des effectifs du Programme commun et les besoins aux échelons nationaux et régionaux. Ce travail continu permet à l'ONUSIDA de tirer des leçons sur le déploiement et le type des effectifs et procure des informations qui permettront de combler de façon collective les écarts et de répondre aux inquiétudes.

114. En guise de complément à l'évaluation des besoins en capacités, le Secrétariat est impliqué dans divers processus permanents de rationalisation de ses effectifs et de sa structure organisationnelle, dont les compléments, les rôles et les compétences du personnel. Parmi ces efforts, citons l'élaboration d'une approche et d'une méthodologie

intégrée pour le déploiement de ressources dans les bureaux de pays de l'ONUSIDA, une évaluation et une restructuration du siège du Secrétariat de l'ONUSIDA, la conclusion de la stratégie de ressources humaines soutenue par le nouveau Cadre de compétences du Secrétariat de l'ONUSIDA et la poursuite du renforcement des systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines en attendant la finalisation et la mise en œuvre du passage à un système administratif unique pour le Secrétariat de l'ONUSIDA.

115. Afin de fournir une base pour l'adaptation de la taille, des effectifs et de la structure organisationnelle des bureaux de l'ONUSIDA conformément à ce qui a été présenté ci-dessus, il a fallu développer une méthodologie qui repose sur une typologie de pays et un système de catégorisation. La typologie de pays repose sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs dont un score de gravité du VIH (sur la base de la prévalence du VIH, du nombre de personnes vivant avec le HIV, de l'indice de développement humain), les tendances épidémiques et le profil de la riposte, les niveaux de ressources financières nationales et internationales ainsi que les capacités des Coparrainants de l'ONUSIDA, du Secrétariat et d'autres composants du système des Nations Unies dans le pays sur la base de la répartition actualisée des tâches. Dans un effort de normalisation des démarches, il a été proposé de classer les bureaux de l'ONUSIDA dans les pays en fonction du nombre et du niveau des effectifs et de l'ampleur des programmes et des budgets gérés. La méthodologie basée sur la typologie des pays et la définition des catégories servira à réaliser des examens pays par pays dans le but de fournir des recommandations au Directeur exécutif sur l'adaptation de la taille, des effectifs et de la structure organisationnelle des bureaux du Secrétariat dans les pays, et notamment des pistes pour faire des coordonnateurs pays de l'ONUSIDA des membres plus efficaces des équipes de l'ONU dans le pays et mieux appuyer le coordonnateur résident du système des Nations Unies et la réforme des Nations Unies. Une fois terminée, la typologie sera enrichie de nouvelles données tous les deux ans afin de fournir des informations pour l'examen régulier de l'allocation des ressources. Afin d'aider davantage la prise de décision et de faciliter l'analyse des coûts, une formule et une approche ont été développées pour orienter l'allocation des ressources aux plans de travail des bureaux de l'ONUSIDA dans les pays. Plus tard, un examen évaluera les rôles et les avantages comparatifs des équipes d'appui aux régions de l'ONUSIDA.
116. Un processus de restructuration a été lancé en 2010 au siège du Secrétariat à la lumière des modifications de l'environnement opérationnel de l'ONUSIDA, des nouvelles mission et vision d'entreprise, du Cadre de résultats et d'autres directions stratégiques émergentes. La restructuration a bénéficié d'une évaluation externe axée sur les groupes constitutifs clés. Une des grandes motivations de la restructuration était la nécessité pour le siège de renforcer ses liens avec les bureaux nationaux et régionaux de l'ONUSIDA et de leur apporter un plus grand appui. Dans une organisation de terrain telle que l'ONUSIDA dont deux tiers des effectifs travaillent en dehors du siège, un des objectifs sous-jacents de la restructuration est d'affiner et de renforcer l'offre d'une orientation politique et programmatique stratégique, de normes, d'orientation, d'un appui technique ainsi que l'ensemble de l'appui administratif requis pour l'exécution du programme sur le terrain. La structure du siège a été optimisée par le biais de la réduction du nombre d'équipes dans le but d'améliorer la communication interne et de renforcer la collaboration. Le nombre de divisions au sein des cinq départements est passé de 18 à 11, tandis que le nombre d'équipes ou d'unités est passé de 33 à 23. On obtient ainsi une structure plus plane qui devrait renforcer la communication interne, accélérer la prise de décision, optimiser les processus d'approbation et mettre en évidence l'accent sur les groupes constitutifs clés dont le nom figure désormais dans les titres des divisions organisationnelles. Les cinq départements du Secrétariat ont également été réorganisés afin de mieux refléter les

priorités du Cadre de résultats de l'ONUSIDA, d'améliorer la prestation des services administratifs ainsi que la gestion et la responsabilisation des ressources.

117. Un autre développement clé de l'année écoulée a été l'élaboration d'une stratégie globale de ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA qui repose sur le nouveau cadre de compétences du Secrétariat de l'ONUSIDA. La stratégie s'appuie sur un certain nombre de piliers qui identifient les démarches les plus efficaces pour attirer et conserver les individus qui pourront le mieux contribuer à la nouvelle mission et à la nouvelle vision du Secrétariat, favoriser un environnement de travail productif et de soutien et clarifier les rôles des responsables dans l'appui à apporter aux effectifs afin d'atteindre des normes pour des performances élevées. La stratégie est soutenue par le nouveau cadre de compétences de l'ONUSIDA et reprend des démarches globales pour la planification de la main d'œuvre, le recrutement, les effectifs, l'administration des ressources humaines, le développement du personnel et des carrières, la gestion des performances et le bien-être du personnel. La stratégie est le fruit d'un processus de consultations des personnels et de l'Association du personnel de l'ONUSIDA, des cadres opérationnels et des cadres supérieurs au siège et sur le terrain. Des politiques en rapport avec les ressources humaines sont en phase d'élaboration. La priorité est accordée à la sélection, au recrutement, à la promotion, à la mobilité et au développement humain. Le recrutement est amélioré à l'aide de profils de fonction normalisés et mis à jour afin d'obtenir les compétences nécessaires pour le travail sur les priorités clés en évolution.
118. Le nouveau cadre de compétences de l'ONUSIDA est le fruit d'un vaste processus de consultation du personnel lancé en juillet 2010. Ce cadre souligne les valeurs, les compétences, les attributs et les comportements que les effectifs du Secrétariat doivent afficher pour contribuer à la réalisation du mandat de l'ONUSIDA.
119. Le cadre de compétences va soutenir des processus clés au niveau des ressources humaines : le recrutement, le développement du personnel et la gestion des performances. Tous les profils de poste et les offres d'emploi reprendront les compétences qui seront intégrées aux programmes de développement du personnel (un portail d'apprentissage en ligne est en phase de développement) et au nouveau système de gestion des performances qui touchera l'ensemble des effectifs du Secrétariat. Ce système évaluera les performances des effectifs et leur développement par rapport au cadre de compétences.
120. L'examen des règles et des réglementations financières³ en vue de garantir le respect des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) constitue un autre volet des efforts permanents de l'ONUSIDA en faveur du renforcement de ses systèmes et politiques de gestion des ressources. L'adoption des normes IPSAS devrait améliorer la qualité, la comparaison et l'harmonisation des rapports financiers et devrait également déboucher sur plus de transparence et une meilleure responsabilisation qui se traduiront par une prise de décision améliorée et une meilleure gouvernance. Elle alignera également l'ONUSIDA sur les meilleures pratiques reconnues en matière de comptabilité et de génération de rapports financiers dans le secteur public. De plus, l'adoption de normes comptables modernes et largement acceptées va renforcer le cadre de gestion basé sur les résultats en fournissant des informations plus complètes et transparentes sur la situation financière du Programme.

³ Les comptes de l'ONUSIDA sont tenus conformément aux réglementations et aux règles financières de l'OMS qui assure l'administration en appui de l'ONUSIDA conformément à la résolution 1994/24 de l'ECOSOC et à l'article XL du mémorandum d'accord entre les Coparrainants qui établissaient l'ONUSIDA.

121. Certaines procédures et politiques financières ont été actualisées et rationalisées afin de respecter les nouvelles normes. Des notes d'orientation ont été rédigées et diffusées et de nouvelles politiques en rapport avec les revenus, les dépenses et les avoirs fixes ont été mises en œuvre avec succès. Pour garantir encore plus la compréhension des politiques et des procédures revues, le Secrétariat a l'intention d'offrir une formation sur la norme IPSAS aux utilisateurs clés pendant le dernier trimestre 2010 et le premier trimestre 2011. Des plans de formation régionaux ainsi que des plans pour la formation du personnel opérationnel et programmatique du siège sont en cours de développement.
122. Pour améliorer le suivi des budgets et des dépenses et afin de fournir des informations financières à intervalles réguliers, grâce aux progiciels de gestion intégrée du Secrétariat de l'ONUSIDA, des rapports sur l'exécution du budget ont été élaborés et sont diffusés à la fin de chaque mois aux responsables. Ces rapports reprennent les plafonds budgétaires approuvés pour toutes les sources, les montants grevés et dépensés, les taux d'exécution du budget et les soldes restants. Grâce à ces rapports, les responsables peuvent contrôler leurs allocations budgétaires et leurs dépenses de plus près que par le passé. Afin d'améliorer les pratiques commerciales et de proposer des outils plus performants aux bureaux régionaux pour qu'ils puissent enregistrer et assurer le suivi de leurs activités et dans le but de garantir l'intégration en temps réel au système ERP, un nouveau système automatisé baptisée E-Imprest a été adopté. E-Imprest remplit des objectifs stratégiques clés pour l'ONUSIDA en présentant des données financières actualisées pour la prise de décision.
123. Afin de faciliter la mise en œuvre du Cadre de résultats de l'ONUSIDA à l'échelon des pays, des « enveloppes de programme » ont été définies pour tous les bureaux de l'ONUSIDA dans les pays, ce qui accélère le transfert des ressources aux pays. Parmi les efforts déployés en faveur de la surveillance étroite des fonds, citons les examens de gestion financière pour toutes les équipes d'appui aux régions de l'ONUSIDA ainsi que les examens d'amélioration de la responsabilisation dans 74 bureaux dans les pays (réalisés par trois sociétés : Deloitte, KPMG et PriceWaterhouseCoopers). Les résultats de ces examens montrent qu'il faut d'une part envisager les risques et réagir à ceux-ci de manière systématique et d'autre part, améliorer les systèmes de responsabilisation et de gestion dans une série de domaines financiers et opérationnels.
124. Suite à ces examens, des ateliers ont été organisés à l'intention des assistants administratifs et financiers et des fonctionnaires chargés des opérations afin de renforcer la responsabilisation et de garantir l'application efficace et cohérente des systèmes et des politiques. Ces ateliers ont permis aux effectifs dans les pays de mieux prendre conscience des politiques et procédures financières de l'ONUSIDA et de mieux les comprendre. Il en va de même pour la gestion et la responsabilisation des fonds à l'échelon des pays. De plus, le Guide des opérations sur le terrain de l'ONUSIDA a été actualisé dans le but d'appuyer les politiques et les procédures de l'ONUSIDA et de garantir l'efficacité et l'efficience des opérations à l'échelon des régions et des pays.
125. Les pratiques commerciales ont fait l'objet d'un examen afin d'identifier les processus qui peuvent être modifiés en vue d'être plus efficaces et les solutions immédiates ainsi que des options à long terme pour la réduction des coûts. Un effort particulier pour l'identification, l'exécution et le contrôle des réductions de coût dans les opérations du Secrétariat de l'ONUSIDA porte sur la mise en place d'un système de contrôle des déplacements qui fournit des données trimestrielles sur les déplacements. Dans un même temps, les politiques de déplacement ont été durcies et des consignes ont été diffusées pour renforcer la culture de gestion des ressources et réduire les coûts liés aux déplacements et aux

réunions. Dans le cadre de l'exploitation des technologies de l'information en vue d'améliorer la rentabilité, le Secrétariat a veillé à ce que tous les bureaux de l'ONUSIDA sur le terrain disposent d'une connectivité suffisante pour accéder aux principaux services d'information et de communications de l'ONUSIDA. Le Secrétariat a mis en place un réseau téléphonique interne (téléphones VoIP) qui relie presque tous les bureaux à un coût très faible. De même, il est possible d'organiser des vidéoconférences à très faible coût entre le siège du Secrétariat, toutes les équipes d'appui aux régions et les bureaux de liaison.

126. Il est primordial à l'avenir d'améliorer l'efficacité des programmes, d'atteindre une rentabilité opérationnelle et de réduire les coûts de l'ONUSIDA. Comme le montre cette section, diverses démarches ont été adoptées pour que le Secrétariat soit adapté à la tâche tant au niveau des effectifs que des systèmes et des politiques de gestion financière et de gestion des ressources humaines afin de pouvoir fonctionner dans le cadre de la nouvelle mission, de la nouvelle vision et de la nouvelle Stratégie. L'objectif prédominant est d'appuyer et de maintenir une lutte accélérée contre le sida de la manière la plus rentable possible.

Recommandation 22 : demander au Directeur exécutif 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 Secrétariat de l'ONUSIDA ;

127. Depuis sa création, le Secrétariat de l'ONUSIDA a pu compter sur les services administratifs des organismes coparrainants.⁴ À l'heure actuelle, l'appui administratif est fourni dans le cadre d'un double système qui repose sur deux ensembles différents de réglementations et de règles pour les finances et le personnel. L'OMS fournit des services administratifs au siège de l'ONUSIDA et à une partie des bureaux régionaux et nationaux. Le PNUD offre également un appui aux bureaux régionaux et nationaux de l'ONUSIDA, surtout au niveau des effectifs recrutés localement.
128. Le Rapport de la deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA attirait l'attention sur la complexité de ce double système administratif. La deuxième évaluation indépendante concluait que ce système double « réduisait l'efficacité de la gestion des finances et de la gestion des ressources humaines » et « présente des désavantages considérables au niveau de la gestion des finances et des ressources humaines ». Dans sa réaction de gestion à la deuxième évaluation indépendante, le Programme commun partage entièrement les conclusions du rapport sur le fait que deux systèmes administratifs dotés de règles et de réglementations différentes « n'étaient plus la méthode la plus efficace et rentable pour gérer le Secrétariat de l'ONUSIDA et que cette situation contribuait à la confusion dans la comptabilité... ». L'ONUSIDA s'est engagé à œuvrer à la mise en place d'un système administratif unique à la lumière des résultats de la Deuxième évaluation indépendante et de l'intérêt que le Secrétariat manifeste depuis longtemps pour la rationalisation, la simplification et l'harmonisation de l'appui administratif en vue de réaliser les objectifs du Programme à l'échelon national, régional et mondial.
129. Lors de la 25^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme organisée en décembre 2009, les inefficiences liées à l'utilisation de deux systèmes parallèles pour l'appui administratif au Secrétariat ont été abordées et le CCP a demandé un « examen des coûts et des avantages liés à l'adoption d'un système administratif unique pour le Secrétariat de l'ONUSIDA » (décision 4.12).

⁴ Cet appui a été envisagé dans les documents juridiques qui établissent l'ONUSIDA (résolution 1994/24 de l'ECOSOC ; Mémoire d'accord sur le Programme commun coparrainé des Nations Unies sur le VIH/SIDA, 1995).

130. L'analyse présentée dans ce rapport arrive à la conclusion que l'option qui convient le mieux aux besoins de l'ONUSIDA est un système administratif unique dans le cadre des règles et des réglementations de l'OMS tout en tenant compte des besoins opérationnels particuliers de l'ONUSIDA. Dans le cadre de cette option, le Secrétariat de l'ONUSIDA utiliserait la plateforme électronique de gestion des ressources de l'OMS et continuerait à maximiser les efficacités en recherchant les offres de service proposant le meilleur rapport coût-performances.

Système double actuel - examen et analyse

131. Les services administratifs fournis par l'OMS dans le cadre du système double actuel reprennent la gestion des bâtiments, la sécurité, la santé, la paie des effectifs, l'administration des contrats, les services financiers, administratifs et juridiques ainsi que les services du réseau informatique. Les services sont fournis via des lettres d'accord écrites (signées en 2001 et 2004) et dans le cadre d'un Accord de services administratifs qui reprend en détail les services particuliers offerts et les coûts. Pour la majorité des services, le coût est déterminé en tant que rapport des effectifs de l'ONUSIDA proratisé au complément d'effectif global de l'OMS et via une négociation périodique de l'Accord de services administratifs. Les bureaux du siège de l'ONUSIDA et de l'OMS se trouvent sur le même site à Genève. L'OMS utilise son propre ensemble de règles et de réglementations pour les finances et les effectifs.

132. Le PNUD fournit un appui administratif complémentaire sur le terrain pour les bureaux régionaux et nationaux de l'ONUSIDA. Il s'agit de l'administration des ressources humaines pour la majorité du personnel recruté localement ainsi que les transactions financières (par exemple décaissements pour couvrir les coûts des effectifs locaux, coûts de location et des locaux communs, équipement et fourniture de bureau, sécurité locale et déplacements), sur autorisation écrite de l'ONUSIDA. En 1996, l'ONUSIDA et le PNUD ont conclu pour la première fois des modalités de travail écrites sur la prestation de ces services. L'accord écrit d'origine a été actualisé en 2008. Les tarifs des services fournis par le PNUD reposent sur le tarif universel du PNUD pour les services effectifs fournis. Le PNUD est régi par les règles et réglementations de l'ONU sur les effectifs et par ses propres règles et réglementations financières.

133. Le Secrétariat de l'ONUSIDA réalise lui-même certaines fonctions administratives dans le domaine des ressources humaines (par exemple, recrutement, gestion des contrats, etc.) ainsi qu'au niveau de la gestion financière, des services généraux et des technologies de l'information. Certains bureaux de l'ONUSIDA dans les pays se trouvent dans les locaux communs de l'ONU et, dans de rares cas, dans les bureaux des Coparrainants de l'ONUSIDA.

134. Le double système administratif actuel, y compris le cadre légal sous-jacent et les services administratifs fournis dans les domaines tels que les ressources humaines, les finances, l'administration générale, les technologies de l'information et la gestion de programme, a fait l'objet d'une analyse en profondeur.⁵

⁵ Les secteurs administratifs recouvrent un large éventail de services et de fonctions dont : (i) ressources humaines : sélection et recrutement, reclassement et promotion des effectifs, appui à la gestion des contrats, formation des effectifs et évaluation des performances, séparation et administration de la justice ; (ii) finances : gestion des ressources financières et comptes rendus, dont la gestion des revenus et des prix et un plan de comptes, services de trésorerie et gestion des comptes en banque, gestion du patrimoine, services d'achat, service de paie et gestion des dépenses ; (iii) services administratifs généraux : gestion des bâtiments,

135. Les effectifs de l'ONUSIDA ont été consultés pour veiller à ce que l'analyse du système administratif actuel tiennent compte des opinions des personnes qui gèrent, exploitent et utilisent ces services. Une étude détaillée impliquant tous les effectifs a été réalisée en mars 2010.⁶ Des réunions de groupe se sont tenues dans toute l'organisation, ainsi que des briefings et des discussions avec l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA (USSA) et des échanges avec les directeurs des équipes d'appui aux régions. Un comité directeur, chargé de faire progresser l'examen, a été mis en place. Il réunit des représentants des échelons régionaux et nationaux, de l'USSA ainsi qu'une équipe dédiée au projet qui combine diverses expériences en gestion et en administration.
136. L'analyse du double système actuel et les consultations avec le personnel ont mis en évidence et confirmé à nouveau les inefficiences et les principaux problèmes liés au double système. L'étude du personnel et les groupes de discussions ont mis en évidence les inquiétudes liées aux inefficiences et au « travail en double » nécessaire pour obtenir et rapprocher les informations en provenance de deux plateformes électroniques différentes, la duplication de la maintenance, de la mise à jour et du respect de deux ensembles différents de règles pour les finances et les effectifs et les perceptions d'inégalité, surtout par le personnel sur le terrain couvert par des contrats du PNUD.
137. Des problèmes liés au double système ont été identifiés dans les fonctions et les flux de travail de tous les domaines administratifs : ressources humaines, finances, administration générale, technologies de l'information et gestion des programmes. Les inefficiences proviennent, surtout, de l'utilisation de deux progiciels de gestion intégrée différents : GSM (acronyme anglais de système de gestion globale) de l'OMS et ATLAS pour le PNUD. Les transactions ERP de l'OMS sont traitées via le Global Service Centre à Kuala Lumpur. ATLAS fonctionne de manière décentralisée : le personnel dans les bureaux du PNUD dans les pays envoient et traitent ses propres transactions.
138. Dans le domaine de l'administration des ressources humaines, le personnel de l'ONUSIDA est soumis à différents ensembles de règles et de réglementations et les contrats de travail sont octroyés par différentes organisations. Près de deux tiers du personnel de l'ONUSIDA est soumis aux règles et réglementations de l'OMS et près d'un tiers est soumis aux règles et réglementations de l'ONU administrées par le PNUD. Cette situation a entraîné un manque de parité et d'équité entre les membres du personnel de l'ONUSIDA, ce qui constitue une grave inquiétude pour la direction et le personnel de l'ONUSIDA. Les processus et procédures administratifs diffèrent dans le domaine de la sélection et du recrutement, des reclassements et des promotions, de l'évaluation des performances et de la responsabilisation et des politiques de séparation ainsi que dans d'autres domaines comme l'assurance médicale, les congés et les évacuations médicales, les déplacements, l'administration de la justice et les opportunités de développement de la carrière. Ainsi, bien que la responsabilité des décisions au niveau des ressources humaines dont la supervision, l'avancement et le licenciement de tous les membres du personnel de l'ONUSIDA incombe au Directeur exécutif de l'ONUSIDA, l'évaluation des performances des personnels de l'ONUSIDA sous contrat du PNUD est réalisée dans le cadre du processus du comité d'évaluation et d'examen des performances du PNUD et non dans le système de l'ONUSIDA, ce qui double les efforts et la consignation des enregistrements.

services pour les infrastructures et les conférences, élaboration, traduction et distribution de documents, services de transport, déplacements, sécurité et sûreté ; (iv) technologie de l'information : infrastructure informatique, licences de logiciels, applications, manipulation, stockage et sécurité des données, formation, assistance et gouvernance et (v) gestion de programme : établissement du budget, contrôle et compte rendu de l'exécution du programme.

⁶ 525 réponses ont été obtenues dans le cadre de l'étude ouverte à l'ensemble des effectifs, ce qui correspond à un taux de participation de 60 pour cent.

139. Dans le domaine de la gestion financières, le siège de l'ONUSIDA et les équipes d'appui aux régions utilisent le progiciel de gestion intégrée de l'OMS pour les transactions financières et le contrôle et les comptes rendus tandis que les bureaux de l'ONUSIDA dans les pays utilisent le système ATLAS (avec divers degrés d'accès) du PNUD. Étant donné que ces deux progiciels de gestion intégrée ne sont pas compatibles, toutes les données financières en provenance des bureaux dans les pays doivent être examinées, vérifiées et chargées manuellement dans le progiciel de gestion intégrée de l'OMS afin que le Secrétariat de l'ONUSIDA puissent produire les rapports et les états financiers. La formation du personnel aux fonctionnalités et à l'utilisation de différentes plateformes électroniques, surtout ATLAS auquel le personnel de l'ONUSIDA a un accès réduit, est un défi. Le double système actuel limite l'efficacité et la cohérence de la gestion, du suivi et du compte rendu financier et crée des répétitions inutiles lorsqu'il faut rapprocher deux ensembles distincts de données financières soumises à des règles et des réglementations différentes et gérées par des progiciels de gestion intégrée différents. La responsabilisation par le biais de comptes rendus financiers demande plus de temps et est plus difficile. Il faut fournir de gros efforts pour assurer le suivi des dépenses par bureau dans les pays et rapprocher celles-ci dans les deux systèmes. Les comptes et les transactions financiers de l'ONUSIDA sont soumis à deux ensembles distincts d'auditeurs externes et de procédures d'audit.
140. Les services administratifs généraux du siège de l'ONUSIDA (gestion des bâtiments et infrastructures, sécurité, services de distribution, gestion de la flotte de véhicules, services pour les déplacements, services de conférences et d'achat) sont étroitement liés à la présence du Secrétariat sur le campus OMS-ONUSIDA à Genève. Sur le terrain, les services généraux offerts par le PNUD varient en fonction des bureaux de l'ONUSIDA dans les pays. Certains bureaux de l'ONUSIDA dans les pays bénéficient d'un appui administratif global de la part du PNUD ; dans d'autres cas, le personnel de l'ONUSIDA est plus impliqué dans l'offre et la prestation de services administratifs généraux, dans le respect parfois de normes et de pratiques différentes. Le recours à deux ensembles de réglementations, de règles, de politiques et de procédures pour les services généraux tels que les achats ou les déplacements est une source de confusion et d'incohérence pour le personnel de l'ONUSIDA, mais surtout une source d'inefficiences provoquées par les duplications dans les systèmes et les processus et l'incompatibilité des outils électroniques.
141. Le Secrétariat obtient les technologies de l'information, les biens et les services de l'OMS, du PNUD et d'autres Coparrainants et de fournisseurs locaux en fonction de la disponibilité, de la qualité et du coût des services. Les données et les enregistrements administratifs sont stockés dans deux bases de données électroniques différentes : le progiciel de gestion intégrée de l'OMS pour la majorité des ressources humaines, les finances, la paie et les achats tandis que les données des personnels sous contrat du PNUD (à savoir, les contrats et les fiches de paie) sont gérées par le système ATLAS du PNUD. Le personnel du siège de l'ONUSIDA n'a pas accès au système ATLAS. Les informations de gestion doivent être extraites de deux systèmes électroniques différents et les liens entre le Secrétariat et les deux systèmes doivent être maintenus au fil du temps, ce qui entraîne un dédoublement inutile des activités. Les données d'un système électronique doivent être synchronisées avec les informations dans un autre système (par exemple, les informations relatives aux personnels sous contrat du PNUD doivent être récupérées manuellement et synchronisées avec les systèmes du Secrétariat pour la création des services communs de l'ONUSIDA tels que les comptes de messagerie électronique, les répertoires téléphoniques, etc.). Même le personnel d'assistance informatique de l'ONUSIDA sous contrat du PNUD ne possèdent pas l'accès nécessaire à tous les modules du progiciel de gestion intégrée de l'OMS sur lesquels ils peuvent être amenés à intervenir.

142. La gestion des programmes, dont la planification du travail et l'élaboration du budget et les activités de suivi et de compte rendu associées, sont également entravées par le double système. Les personnels de l'ONUSIDA sous contrat du PNUD n'ont pas d'accès direct au progiciel de gestion intégrée de l'OMS et par conséquent, leurs efforts pour appuyer la gestion du programme et le suivi de l'exécution à l'échelon des pays sont limités. Comme indiqué ci-dessus dans ce rapport, le personnel administratif et de gestion qui n'est pas sous contrat du PNUD (au siège et dans les bureaux régionaux et nationaux) n'a pas accès au système ATLAS du PNUD et, par conséquent, sa capacité à contrôler et à fournir des comptes rendus sur l'exécution du programme à l'échelon du pays s'en trouve limitée.
143. Pour résumer, le double système est compliqué du point de vue administratif et prend beaucoup de temps. Les gestionnaires et le personnel de l'ONUSIDA doivent maîtriser deux ensembles différents de règles, de réglementations, de politiques, de procédures et de pratiques administratives différentes ainsi que deux plateformes différentes de gestion des ressources électroniques. L'analyse a confirmé une fois de plus les conclusions de la Deuxième évaluation indépendante et a indiqué que le double système administratif actuel, avec ses ensembles différents de règles et de réglementations pour les finances et le personnel, est à l'origine d'inefficiences et d'inégalités opérationnelles inutiles, qu'il ne répond plus aux exigences ou besoins administratifs du personnel de l'ONUSIDA et que, par conséquent, il n'est plus un modèle administratif adéquat pour le Secrétariat de l'ONUSIDA. En conséquence, le statu quo n'est plus admissible à l'avenir et il ne doit servir que de référence pour évaluer d'autres options.

Systeme administratif unique : présentation, exigences et options

144. Pour renforcer la rentabilité, l'efficacité et la responsabilisation opérationnelles de l'ONUSIDA, il faut adopter un système administratif unique et cohésif pour le Secrétariat de l'ONUSIDA. Parmi les exigences primordiales, véritable pilier de tout système administratif, nous retrouvons un ensemble unique de règles et de réglementations pour les finances et le personnel qui peut être adapté aux besoins de l'ONUSIDA et qui peut aider à orienter de façon cohérente les politiques et les processus administratifs du Secrétariat de l'ONUSIDA.
145. Sur la base des leçons tirées du double système actuellement en place et des consultations menées auprès des personnels, un ensemble d'exigences que le système administratif unique devra remplir afin de permettre à l'ONUSIDA de mener sa mission et d'exécuter son mandat de manière rentable et efficace a été défini. Le système administratif unique doit :
- Renforcer la prestation globale des services administratifs pour appuyer la mission de l'ONUSIDA ;
 - Harmoniser les processus de gestion et l'appui administratif à l'échelon des régions, des pays et du siège afin d'améliorer les performances ;
 - Renforcer la transparence et la responsabilisation pour toutes les ressources de l'ONUSIDA grâce à l'utilisation d'un système unique pour la gestion des finances, le suivi et les comptes rendus, avec la possibilité de suivre les dépenses à tous les niveaux de l'organisation dans un même progiciel de gestion intégrée, éliminant ainsi la nécessité de rapprocher les données de deux systèmes ;
 - Simplifier et renforcer l'efficacité de l'administration financière, y compris les achats et les comptes rendus financiers pour les donateurs ainsi que d'autres fonctions commerciales en se basant sur un seul ensemble de réglementations, de règles et de procédures financières adapté aux besoins opérationnels de l'ONUSIDA.

- Préserver la souplesse des opérations pour garantir une prise de décision et une action rapides et réactives dans la prestation des services administratifs d'appui au programme, y compris la possibilité de sous-traiter les services administratifs aux prestataires proposant le meilleur rapport coût-performances.
- Offrir des contrats de l'ONUSIDA à tous les personnels et les soumettre à un ensemble identique de règles et de réglementations adaptées aux besoins de l'ONUSIDA, ce qui promouvrait l'équité et une identité unique de l'ONUSIDA pour tous les personnels dans les bureaux régionaux et nationaux et au siège ;
- Promouvoir des politiques et des valeurs cohérentes pour l'organisation et continuer à favoriser une culture de travail d'équipe et de performance, notamment par le biais d'un système harmonisé d'évaluation des performances ;
- Améliorer l'efficacité et l'efficacités organisationnelles en permettant la formation de tous les personnels de l'ONUSIDA au même ensemble de règles et de réglementations et au même progiciel de gestion intégrée ;
- Être exécuté en temps utile avec le moins de perturbation possible dans l'exécution du programme durant la transition.

146. Quatre scénarios ont été envisagés pour la migration vers un système administratif unique pour le Secrétariat. Ils sont présentés en synthèse ci-après.

- a. **Administration en tant qu'entité indépendante (à des fins administratives)** : dans ce scénario, l'ONUSIDA développe et exploite son propre cadre administratif autonome, à savoir la promulgation de ses propres réglementations, règles, politiques et procédures. L'ONUSIDA conçoit et obtient également son propre progiciel de gestion intégrée, son réseau bancaire et d'autres infrastructures. Différents modèles d'entité indépendante ont été examinés, notamment les approches adoptées par le GAVI et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ou le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC) semi-autonome. L'ONUSIDA devrait se tourner vers ses organes directeurs afin d'établir un statut et une identité juridique indépendants et de définir la portée de sa capacité et de son autorité juridique. Tous les membres du personnel signeraient un contrat de travail directement avec l'ONUSIDA. Le Secrétariat de l'ONUSIDA prendrait directement en charge tous les services administratifs, via une auto-administration, l'externalisation ou en sous-traitance avec des fournisseurs externes. Les accords en vigueur avec l'OMS et le PNUD pour les services administratifs seraient résiliés ou modifiés mais il serait toujours possible de sous-traiter des services auprès de l'OMS et du PNUD ou d'autres prestataires.
- b. **Administration au sein du cadre réglementaires d'une autre entité multilatérale ou du système des Nations Unies** : dans ce scénario, l'ONUSIDA identifie une autre organisation du système des Nations Unies ou une autre entité multilatérale qui fournirait un système administratif unique au Secrétariat de l'ONUSIDA. Un accord porterait sur les modalités administratives, dont l'adoption des règles et des réglementations de l'entité, l'utilisation de sa plateforme électronique et les frais. Il faudrait s'adresser aux organes directeur de l'ONUSIDA afin de modifier les dispositions relatives aux services administratifs dans les documents fondateurs. Les accords en vigueur sur les modalités de travail et les services administratifs avec l'OMS et le PNUD seraient résiliés ou modifiés Les accords en vigueur avec l'OMS et le PNUD pour les services administratifs seraient résiliés ou modifiés mais il serait toujours possible de sous-traiter des services auprès de l'OMS et du PNUD ou d'autres prestataires.
- c. **Administration dans le cadre des règles et des réglementations de l'ONU et du PNUD** : le système administratif unique serait établi sur la base du cadre réglementaire

administratif du PNUD. L'ONUSIDA élargirait le domaine d'application des règles et des réglementations du PNUD au siège de l'ONUSIDA, au niveau régional et dans les bureaux dans les pays. Cet élargissement porterait sur les règles et les réglementations applicables aux personnels de l'ONU et les règles et réglementations financières du PNUD. Le progiciel de gestion intégrée du PNUD (ATLAS) serait la seule plateforme électronique d'exploitation dans le Secrétariat de l'ONUSIDA. Les politiques et procédures administratives du PNUD seraient applicables à toutes les transactions administratives du Secrétariat de l'ONUSIDA. L'auto-administration dans les domaines des ressources humaines, des finances, des services généraux et des technologies de l'information serait définie. Le centre de service du PNUD à Copenhague deviendrait le principal prestataire de services administratifs pour toutes les tâches de routine et d'appui, en coordination avec les départements et les divisions du Secrétariat de l'ONUSIDA qui fournissent des services administratifs. Tous les membres du personnel de l'ONUSIDA signeraient un contrat de travail directement avec le PNUD, les services étant limités à l'ONUSIDA. Il faudrait prévoir une certaine souplesse au niveau de la sous-traitance de certains services auprès d'autres prestataires (par exemple, l'OMS pour certains services liés aux locaux).

- d. **Administration dans le cadre des règles et des réglementations de l'OMS** : le système administratif unique serait établi sur la base du cadre réglementaire administratif de l'OMS. La portée de l'application des règles et réglementations de l'OMS sur les finances et les personnels⁷ engloberait non seulement le siège de l'ONUSIDA et les niveaux régionaux, mais également les bureaux dans les pays. Tous les membres du personnel de l'ONUSIDA signeraient un contrat avec l'ONUSIDA. Le progiciel de gestion intégrée de l'OMS serait la seule plateforme électronique d'exploitation dans le Secrétariat de l'ONUSIDA. Les procédures et politiques administratives de l'OMS s'appliqueraient à l'ensemble des transactions administratives de l'ONUSIDA avec les souplesses opérationnelles définies dans le mémorandum d'accord avec le Coparrainant. L'auto-administration dans les domaines des ressources humaines, des finances, des services généraux et des technologies de l'information serait maintenue selon les besoins. Le centre de service mondial de l'OMS à Kuala Lumpur garantirait le traitement administratif des transactions du Secrétariat de l'ONUSIDA relatives aux finances et aux ressources humaines, y compris pour les bureaux de l'ONUSIDA dans les pays. Il faudrait maintenir une certaine souplesse pour sous-traiter certains services auprès des prestataires offrant le meilleur rapport coût-performances (par exemple, l'OMS pour certains services liés aux locaux).

Système administratif unique : avantages et coûts

147. Afin d'identifier le potentiel de chacun des quatre scénarios en tant que cadre du système administratif unique pour le Secrétariat de l'ONUSIDA, chaque scénario a été évalué sur la base des exigences du système de l'ONUSIDA présentés ci-dessus. Cette évaluation a permis de conclure que deux scénarios sur les quatre (administration de l'ONUSIDA en tant qu'entité indépendante et administration utilisant un autre organisme du système des Nations Unies ou multilatéral) ne répondaient pas du tout aux besoins de l'ONUSIDA. Les deux autres scénarios (administration dans le cadre réglementaire de l'ONU et du PNUD et administration dans le cadre réglementaire de l'OMS) ont été examinés en profondeur. Une synthèse de l'analyse de ces scénarios est présentée ci-après.

⁷ Tout au long de ce document, les références aux réglementations et aux règles de l'OMS doivent être placées dans le contexte des documents constitutifs de l'ONUSIDA, plus particulièrement le Mémorandum d'accord des Coparrainants, section XL Administration de l'ONUSIDA, paragraphes 11.4 et 11.6.

- L'administration de l'ONUSIDA en tant qu'entité indépendante (à des fins administratives) n'a pas été considérée comme une option souhaitable dans le contexte du Programme commun des Nations Unies. Bien que l'auto-administration en tant qu'entité indépendante procurerait une autonomie dans la conception et l'exploitation d'un système administratif unique, pouvant être adapté aux exigences administratives et opérationnelles spécifiques de l'ONUSIDA, elle irait à l'encontre de l'esprit du Programme commun. Elle nécessiterait également un recours devant les organes directeurs afin d'amender les dispositions actuelles des modalités administratives. Les coûts de démarrage seraient élevés et il faudrait s'attendre à de sérieuses perturbations dans le travail de l'ONUSIDA lors de la phase de transition administrative. La constitution de l'ONUSIDA en une entité distincte sous la législation suisse, à l'instar du Fonds mondial ou du GAVI, a été jugée incompatible avec le statut d'un Programme commun des Nations Unies.
- **L'administration sous les règles et réglementations d'une autre entité multilatérale ou du système des Nations Unies** n'a pas été retenue en raison du manque d'avantages comparatifs documentés par rapport aux prestataires de services administratifs actuels de l'ONUSIDA et du coût et des perturbations liées à la migration vers un tout nouveau cadre administratif. Il faudra réaliser des analyses complémentaires en profondeur et mener des négociations pour réaliser la transition vers un nouvel ensemble de règles et de réglementations administratives de l'ONU. Les coûts liés à l'élaboration de nouveaux contrats pour tous les personnels de l'ONUSIDA et à leur formation aux nouvelles règles et réglementations, au nouveau progiciel de gestion intégrée et aux procédures administratives applicables ne sont pas couverts par les avantages escomptés. Pour conclure, ce scénario impliquerait l'amendement des documents constitutifs de l'ONUSIDA par le biais d'un recours aux organes directeurs. Il faudrait également prévoir une longue phase de transition, avec un risque de dégradation des normes de l'appui administratif qui pourrait avoir un effet sur l'exécution du programme.
- **L'administration au sein du cadre réglementaire de l'ONU (via le PNUD)** a été examinée en détail et les avantages et les coûts ont été analysés. Le PNUD fournit actuellement des services administratifs à l'ONUSIDA pour près de 300 personnels des bureaux dans les pays ainsi qu'une série de services administratifs généraux et financiers dans les bureaux dans les pays.

Parmi les principaux avantages liés au scénario ONU/PNUD, il faut citer la possibilité de poursuivre le développement de la relation existante et des accords en place pour la prestation de services administratifs au niveau des pays, la grande présence sur le terrain du PNUD et sa capacité à appuyer l'ONUSIDA qui devient un programme de plus en plus tourné vers le terrain ainsi qu'une structure de remboursement des coûts basées sur le paiement des services effectifs fournis. ATLAS, le progiciel de gestion intégrée du PNUD, est bien installé et est utilisé depuis près de dix ans.

L'utilisation du progiciel de gestion intégrée ATLAS du PNUD en tant que plateforme électronique de gestion unique contribuerait à la transparence et à la responsabilisation pour toutes les ressources de l'ONUSIDA grâce à l'intégration du suivi des revenus et des dépenses à tous les niveaux de l'organisation (régional, national et siège) dans un seul progiciel de gestion intégrée. Cela mettrait un terme à la duplication des tâches due à la nécessité de rapprocher les données de deux systèmes électroniques pour la gestion, le contrôle et les comptes rendus financiers.

Toutefois, le scénario PNUD serait loin de répondre à toutes les exigences identifiées. Au vu des dispositions expresses qui définissent les modalités administratives dans les documents fondateurs de l'ONUSIDA, il faudrait avoir recours aux organes directeurs avant de mettre l'option PNUD en avant. La complexité et les coûts liés à la rédaction de nouveaux contrats d'embauche pour près de 600 personnels de l'ONUSIDA et la formation de ces personnels à un nouveau progiciel de gestion intégrée (ATLAS) et à des nouveaux systèmes ne sont pas négligeables. S'agissant de la promotion de l'identité des personnels de l'ONUSIDA, il n'existe aucun précédent pour l'octroi de contrats de l'ONUSIDA dans le cadre des règles et des réglementations applicables au personnel de l'ONU. L'architecture d'ATLAS, le progiciel de gestion intégrée utilisé par le PNUD, remonte à près de dix ans. Bien que les bogues dans l'exécution du logiciel ont été corrigés depuis longtemps, ATLAS est axé sur les projets. Il n'a pas été conçu pour tenir compte des normes IPSAS (normes comptables internationales du secteur public) et doit être mis à niveau dans ce domaine. De plus, l'adoption d'ATLAS signifierait que le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait compter sur un progiciel de gestion intégrée développé hors de l'organisation et dont les capacités de modifications pour répondre aux besoins spécifiques de l'ONUSIDA sont restreintes, voire nulles.

Les coûts récurrents associés à un système administratif unique au sein du cadre réglementaire de l'ONU avec une prestation de services administratifs assurée par le PNUD s'élèvent à 9,7 millions de dollars américains environ pour l'exercice biennal.⁸ Les coûts de démarrage de la transition vers un nouveau système PNUD sont estimés à 5,5 millions de dollars américains.⁹

- **L'administration au sein du cadre réglementaire de l'OMS** a été examinée en détail et les avantages et les coûts ont été analysés. L'OMS fournit actuellement des services administratifs pour près de 600 personnels de l'ONUSIDA au siège et dans les bureaux régionaux et nationaux, ainsi qu'une série de services financiers et administratifs généraux.

L'option OMS présente un certain nombre d'avantages considérables. À la lumière des modalités administratives prévues dans la résolution 1994/24 de l'ECOSOC (*« L'Organisation mondiale de la santé sera responsable de l'appui administratif au programme ... »*) et du mémorandum d'accord de Coparrainant (par exemple, *« L'OMS se chargera de l'administration de l'ONUSIDA ... »*), le recours aux organes directeurs et l'amendement des documents fondateurs ne seraient pas nécessaires. L'utilisation des réglementations et des règles financières de l'OMS et les services administratifs fournis par l'OMS, étendus à tous les personnels dans le respect des documents fondateurs de l'ONUSIDA, donnent au Secrétariat de l'ONUSIDA les modalités opérationnelles nécessaires et confèrent au Directeur exécutif de l'ONUSIDA l'autorité requise pour

⁸ Les coûts récurrents pour le PNUD pour des services spécifiques (par exemple, déplacements, achats) découlent d'une projection des volumes de transactions administratives (2009 étant l'année de référence) au siège de l'ONUSIDA et dans les bureaux sur le terrain, les coûts étant calculés à l'aide du tarif universel du PNUD. Les coûts du PNUD reposent sur les frais des services effectifs à fournir. Les coûts pour certains services globaux pour lesquels les informations ne sont pas encore disponibles (par exemple, trésorerie, paie, conciliateur, etc.) ont été extrapolés sur la base des coûts connus de l'OMS pour ces services, en partant de l'hypothèse que les coûts des deux agences pour la prestation de ces services sont proches.

⁹ Les coûts de démarrage de la transition vers l'option PNUD ont été calculés sur la base des meilleures estimations pour le personnel de transition et les exigences des activités dans le domaine des ressources humaines (par exemple, conversion du contrat de près de 600 personnels) ; structure des technologies de l'information, connectivité, licences, formation et adaptation ; coût complémentaires du progiciel de gestion intégrée lors de la transition ; transfert des enregistrements et des données ; gestion du changement, communications et formation et appui financier aux bureaux sur le terrain.

garantir une prise de décision et des actions rapides pour atteindre les objectifs du Programme sans nuire à la transparence et à la responsabilisation pour les ressources de l'ONUSIDA. Ceci permet également d'éviter un processus long et complexe potentiel requis pour repenser et amender le socle juridique (à savoir la résolution de l'ECOSOC et le mémorandum d'accord avec les Coparrainants) sur lequel le fonctionnement de l'ONUSIDA repose.

Deuxièmement, l'offre d'un système administratif unique par l'OMS offre des avantages pratiques liés au partage des locaux pour les sièges (à savoir, plus de relations professionnelles directes et d'interaction en personne) et la poursuite d'un certain nombre de services partagés (par exemple, la sécurité, l'entretien des bâtiments, le partage du centre de données) qui sont fournis de manière optimale par l'OMS ou en collaboration avec celle-ci. Comme indiqué ci-dessus pour le scénario PNUD, l'adoption du progiciel de gestion intégrée de l'OMS en tant que plateforme électronique unique pour le Secrétariat de l'ONUSIDA favorisera également la transparence et la responsabilisation pour les ressources de l'ONUSIDA grâce à l'harmonisation des données et un suivi en temps réel plus précis des fonds, y compris dans les bureaux de l'ONUSIDA dans les pays. Le progiciel de gestion intégrée de l'OMS englobe de nombreux domaines (informations relatives aux ressources humaines et aux finances et gestion du Programme) et il a été développé en tenant compte de la conformité à la norme IPSAS.

Troisièmement, les personnels de l'ONUSIDA peuvent obtenir des contrats de l'ONUSIDA via l'OMS, ce qui contribuerait à la promotion d'une identité unique pour l'ONUSIDA au siège et dans les bureaux nationaux et régionaux. Le transfert de près de 300 personnels de l'ONUSIDA sous contrat du PNUD vers des contrats de l'OMS et la transition vers le progiciel de gestion intégrée de l'OMS seraient moins coûteux et moins complexes que n'importe quel autre scénario.

Ceci étant dit, le scénario OMS présente son lot de défis. Le déploiement du progiciel de gestion intégrée de l'OMS est relativement récent (juillet 2008) et celui-ci est toujours en cours dans les bureaux régionaux de l'OMS (par exemple, OMS AFRO). Certains défauts de conception et certains bogues informatiques doivent encore être réglés. En adoptant le progiciel de gestion intégrée de l'OMS en tant que plateforme électronique unique, le Secrétariat de l'ONUSIDA devra compter sur un progiciel de gestion intégrée développé en dehors de l'organisation et offrant une capacité d'adaptation limitée aux besoins spécifiques de l'ONUSIDA. Les coûts de service pour le progiciel de gestion intégrée de l'OMS sont relativement élevés et le Secrétariat de l'ONUSIDA pourrait être confronté à des difficultés au moment de négocier le prix du progiciel et celui d'autres services administratifs.

L'estimation des coûts récurrents pour un système administratif unique au sein du cadre réglementaire de l'OMS et avec l'OMS en tant qu'hôte s'élève à 9,8 millions de dollars par exercice biennal.¹⁰ Les coûts de démarrage de la transition vers un système administratif unique dans le cadre du scénario OMS sont estimés à 2,7 millions de dollars américains.¹¹

¹⁰ Pour les services globaux, tels que le progiciel de gestion intégrée, les coûts récurrents projetés de l'option OMS ont été calculés à l'aide de la méthodologie actuelle des coûts de l'OMS sur la base du nombre relatif de personnels de l'ONUSIDA en tant que proportion du complément de personnels général de l'OMS. Les coûts d'autres services spécifiques reposent sur l'Accord relatif aux services administratifs actuellement en vigueur entre l'OMS et l'ONUSIDA pour l'exercice biennal 2010-2011.

¹¹ Les coûts de démarrage de la transition vers l'option OMS ont été calculés de la même manière que pour l'option PNUD, sur la base des meilleures estimations pour le personnel de transition et les exigences des activités dans le domaine des ressources

148. **Coûts.** Les coûts récurrents de la transition vers un système administratif unique dans le cadre du scénario OMS ou PNUD sont comparables (estimés à 9,8 et 9,7 millions de dollars américains respectivement pour exercice biennal). Ce chiffre est à comparer aux 8,1 millions de dollars américains projetés pour le système double actuel au cours de l'exercice biennal. Il convient de rappeler que ces projections de coûts pour le double système actuelles sont prudentes et ne tiennent pas compte, par exemple, des coûts liés au temps consacré par le personnel au rapprochement des données ou à d'autres inefficiences du double système et sur lesquelles il est difficile de mettre un chiffre. Dans le cas du scénario OMS, les coûts récurrents complémentaires sont principalement dûs à l'ajout de près de 300 personnels de terrain de l'ONUSIDA au calcul des coûts pour l'Accord relatif aux services administratifs, principalement le coût supplémentaire lié à l'octroi d'un accès au progiciel de gestion intégrée de l'OMS. Les coûts récurrents complémentaires dans le cadre du scénario PNUD sont dûs en grande partie à l'appui supplémentaire requis sur le terrain pour la saisie de données et les transactions financières dans les bureaux dans les pays au sein du système décentralisé du PNUD. Les coûts récurrents estimés pour les scénarios du système unique OMS et PNUD ne tiennent pas compte des gains de rentabilité qui pourront être obtenus dans les années à venir. Les projections de coûts de l'OMS et de PNUD ne tiennent pas non plus compte des efficacités que le Secrétariat de l'ONUSIDA compte réaliser grâce à la sous-traitance, l'externalisation ou l'auto-administration des services sur la base du rapport coût-performances.

149. Les coûts de démarrage non récurrents du scénario PNUD de 5,5 millions de dollars américains sont bien supérieurs aux coûts de démarrage non récurrents du scénario OMS estimés à 2,7 millions de dollars américains. Cette différence s'explique en grande partie au fait que dans le cadre du système double, l'OMS fournit actuellement beaucoup plus de services administratifs que le PNUD et la migration vers le scénario PNUD nécessiterait une plus grande migration de système, plus de conversions de contrats, de formation et d'appui.

150. Le Secrétariat pourrait continuer à sous-traiter avec les prestataires les plus avantageux pour des services administratifs spécifiques. Notamment, il pourrait continuer à profiter de la grande présence du PNUD sur le terrain et de son expérience administrative pour appuyer les bureaux de l'ONUSIDA dans les pays en fonction des besoins. Le Secrétariat de l'ONUSIDA continuerait à sous-traiter d'autres services administratifs sur la base de la qualité et du coût, pratiquerait l'externalisation et le détachement et assurerait une auto-administration là où cela est indiqué. Les tarifs des services de l'OMS peuvent être abordés dans le cadre des efforts continus de l'OMS en matière de rentabilité.

151. Les coûts de démarrage non récurrents et les coûts récurrents complémentaires du système administratif unique seront absorbés dans le budget du Secrétariat.

Conclusion

152. Après avoir étudié les avantages et les coûts de chaque scénario par rapport aux exigences clés que doit remplir le système unique, le Directeur exécutif est parvenu à la conclusion que l'option qui répond le mieux aux exigences de l'ONUSIDA est l'administration dans le cadre réglementaire de l'OMS en tenant compte des besoins

humaines (par exemple, conversion du contrat de près de 300 personnels) ; structure des technologies de l'information, connectivité, licences, formation et adaptation ; coût complémentaires du progiciel de gestion intégrée lors de la transition ; transfert des enregistrements et des données ; gestion du changement, communications et formation et appui financier aux bureaux sur le terrain.

opérationnels particuliers de l'ONUSIDA, l'utilisation de la plateforme électronique de gestion des ressources de l'OMS et la maximalisation des efficacités en recherchant les prestataires de services les plus rentables.

153. La transition vers un système administratif unique pour le Secrétariat de l'ONUSIDA renforcera la capacité du Secrétariat à appuyer le Programme commun aux échelons mondial, régional et national afin de renforcer la lutte des pays contre le sida et de réaliser la réforme des Nations Unies.
154. L'ONUSIDA tiendra des consultations étroites avec l'OMS sur les modalités opérationnelles liées à la mise en œuvre et aux prochaines démarches concrètes du processus.
155. La mise en œuvre sera introduite en 2011 selon un plan d'exécution détaillé.
156. **Le Conseil de Coordination du Programme est invité à prendre note de la décision du Directeur exécutif sur la transition du Secrétariat de l'ONUSIDA vers un système administratif unique et à encourager les efforts permanents du Secrétariat en faveur de l'utilisation des politiques administratives les plus efficaces adaptées à ses besoins opérationnels et à minimiser les coûts administratifs en recherchant les prestations de services offrant le meilleur rapport coût-efficacité.**

VII RÉPERCUSSIONS DES PROGRÈS SUR LE CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DE LA DEUXIÈME ÉVALUATION INDÉPENDANTE

157. Au moment de préparer ce rapport, la mise en œuvre des recommandations se déroulait selon le calendrier prévu, même si elles sont nombreuses à contenir des éléments opérationnels continus comme le montre le calendrier ci-après :

Date de mise en œuvre	Organe de décision	Recommandation(s)
Deuxième trimestre 2010	26e réunion du CCP	- Énoncé de mission TERMINÉ
Troisième trimestre 2010	Programme commun	- Gestion des connaissances (10 - Évaluation CRIS), - Renforcement des systèmes de santé (3), Stratégie d'appui technique (11), Équipes conjointes (6, 8) Équipe d'appui aux régions (13), Fonds d'accélération programmatique (12), Gestion des connaissances (9, 10 - Plans d'évaluation) TERMINÉ
Quatrième trimestre 2010	Réunion du COC Automne	- Répartition des tâches (4, 14), Responsables de l'évaluation des organismes (7) TERMINÉ
	27e réunion du CCP	- Stratégie (1), Partenariats (2), Questions organisationnelles (5, 20, 21), Questions liées au Secrétariat (22, 23, 24)
Premier trimestre 2011		
Deuxième trimestre 2011	28e réunion du CCP	- BPTI (UBAF) pour 2012-2013 (18, 19)

[Annexe à suivre]

ANNEXE

STRATÉGIE D'APPUI TECHNIQUE DE L'ONUSIDA POUR LA PÉRIODE 2011-2015

Vision de l'ONUSIDA : Zéro nouvelle infection. Zéro discrimination. Zéro décès lié au sida

Engagements globaux de l'ONUSIDA

- Réaliser l'objectif de l'accès universel à la prévention, au traitement, à la prise en charge et à l'appui en matière de VIH d'ici 2015.
- Enrayer la propagation du VIH et contribuer à la réalisation de l'objectif du Millénaire pour le développement d'ici 2015.

La réalisation des engagements globaux et de la vision de l'ONUSIDA¹² repose sur des programmes nationaux plus efficaces qui à leur tour requièrent des capacités plus importantes dans les pays pour planifier et gérer l'exécution des ripostes nationales au sida. Cette capacité reprend la possibilité d'identifier les besoins particuliers en appui technique et de planifier, gérer et évaluer la qualité et l'impact de celui-ci. Ceci définit la demande du marché de l'appui technique. Parallèlement, les prestataires d'appui technique doivent être guidés par la demande du pays et coordonner le plus possible leurs actions avec celles d'autres prestataires afin de maximiser la qualité et l'impact et d'éviter les inefficiences. Ceci définit l'offre du marché de l'appui technique. Les objectifs de la Stratégie de l'appui technique reposent sur les principes des approches dirigées par les pays et sur l'appui réactif et bien coordonné des prestataires dans le respect des engagements internationaux sur l'harmonisation, l'alignement, la responsabilisation mutuelle et l'utilisation des systèmes des pays.

Objectif de la Stratégie d'appui technique

- *Renforcer l'impact et la durabilité des ripostes nationales au VIH grâce à l'offre et à l'utilisation d'un appui technique de qualité.*

Réalisé par le biais de deux objectifs

1. Les pays disposent des capacités et des systèmes pour mener l'identification, la planification et la coordination d'un appui technique de haute qualité dans le contexte du VIH afin d'exécuter une riposte nationale efficace et durable.
2. L'appui technique de l'ONU et d'autres prestataires dans les pays répond aux normes de qualité et est coordonné, efficace, piloté par la demande, axé sur les résultats et mutuellement responsable.

L'expression « appui technique » désigne un ensemble d'interventions allant de l'appui technique ponctuel à court terme jusqu'au développement des capacités qui permet aux pays d'élaborer et d'exécuter des programmes durables et efficaces dans le long terme. La stratégie repose sur les leçons tirées dans le domaine de l'appui technique au cours des dix dernières années. Elle tient compte des réalisations, reflète les mutations de l'environnement politique et économique ainsi que les changements dans l'architecture mondiale de la santé et prend acte des défis passés et émergents. La Stratégie met l'accent sur les points forts de l'ONUSIDA tant au niveau de l'orchestration de la riposte de l'ONU que de l'influence exercée sur les prestataires d'appui technique qui n'appartiennent pas au système des Nations Unies. Elle attire également l'attention sur la nécessité d'améliorer l'efficacité, l'efficacé et l'impact.

¹² Dans le cadre de ce document, « ONUSIDA » désigne les Coparrainants de l'ONUSIDA (OIT, PNUD, UNESCO, UNFPA, HCR, UNICEF, ONUDC, Banque mondiale, PAM et OMS) et le Secrétariat, sauf mention contraire.

La Stratégie présente quelques-uns des changements majeurs dans l'offre d'appui technique par l'ONUSIDA. Il s'agit notamment de :

1. **Accent mis sur le développement des capacités nationales** en faveur d'un développement des capacités et des systèmes à long terme, systématique et basé sur les besoins et de la promotion de la coopération Sud-Sud ;
2. **Amélioration de la coordination et de la responsabilisation de l'appui technique offert par l'ONUSIDA et les Coparrainants** grâce à l'exécution de la répartition des tâches de l'ONUSIDA qui s'inspire des avantages comparatifs de chacune des organisations ;
3. **Meilleur déploiement des ressources de l'ONUSIDA et utilisation de la présence dans le pays** (y compris les équipes conjointes des Nations Unies sur le sida) afin de développer l'appropriation nationale, le transfert de compétences et le développement institutionnel des partenaires ;
4. **Rationalisation des mécanismes actuels d'appui technique de l'ONUSIDA** pour garantir une prestation efficace et d'un bon rapport coût-performance et l'harmonisation des systèmes ;
5. **Communication claire** avec les partenaires dans les pays sur l'appui technique disponible et les mécanismes d'obtention ;
6. Renforcement du leadership de l'ONUSIDA **dans la définition et l'établissement de normes pour un appui technique de qualité** et amélioration de la coordination et des négociations pour l'appui technique à l'échelon des pays ;
7. **Amélioration de la collaboration avec les principales instances de financement** (Fonds mondial, PEPFAR et autres partenaires bilatéraux) et les autres prestataires d'appui technique qui n'appartiennent pas au système des Nations Unies pour renforcer la coordination globale, l'harmonisation et l'alignement et garantir l'utilisation de mécanismes mutuellement responsables ;
8. **Accent mis sur l'intensification de l'appui à l'exécution** pour les partenaires dans les pays afin que les fonds octroyés donnent des résultats ;
9. **Renforcement des capacités et amélioration de la qualité des prestataires d'appui technique nationaux**, notamment des organisations nationales de la société civile, pour offrir un appui de qualité

La Stratégie est une réponse aux changements observés au niveau du contexte international et des priorités pour l'appui technique. Elle découle des résultats et des recommandations de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA 2009 et elle fait partie intégrante de la Stratégie de l'ONUSIDA pour la période 2011-2015.

1 BIEN-FONDÉ DE LA NOUVELLE STRATÉGIE D'APPUI TECHNIQUE

Introduction

Lors de sa 23^{ème} réunion en décembre 2008, le Conseil de Coordination du Programme de l'ONUSIDA recommandait que « *L'ONUSIDA actualise sa stratégie d'appui technique et de renforcement des capacités dans le cadre d'un processus inclusif qui implique la société civile et les pays chargés de la mise en œuvre* ». Le Groupe de travail sur la stratégie d'appui technique, mis sur pied par l'ONUSIDA au début de l'année 2009 et qui compte des représentants de tous les Coparrainants, a contribué à l'élaboration de cette stratégie. L'ONUSIDA a organisé des études et des enquêtes dans les pays ainsi que des consultations avec les partenaires nationaux, régionaux et internationaux. Elle s'est inspiré du processus de préparation de la Stratégie de partenariat de l'ONUSIDA, de la répartition des tâches, du budget

intégré et du cadre de responsabilisation et de la stratégie de mobilisation des ressources et à veiller à son harmonisation avec la stratégie de l'ONUSIDA sur cinq ans.

Au cours des dernières années, les parties prenantes dans les pays et la communauté internationale ont acquis une riche expérience dans l'offre et l'utilisation de l'appui technique au niveau du renforcement de la riposte des pays au VIH. Les effets de la réaction aux développements de l'économie mondiale, de la contraction des enveloppes de ressources et des modifications de l'architecture internationale de la santé et du sida ainsi que de l'évolution des politiques des pays et des organisations se font toujours sentir sur les besoins en appui et il faut repenser la manière dont cet appui est offert. Le moment est donc venu pour les pays, les partenaires techniques et les organisations d'examiner à nouveau la demande en appui technique et l'offre de celui-ci. La Stratégie d'appui technique de l'ONUSIDA cherche à répondre efficacement aux besoins des pays et à garantir une riposte de l'ONUSIDA pertinente, efficiente, efficace, faisable et axée sur les résultats. La Stratégie propose un cadre pour aider les pays à planifier et à gérer leur riposte au VIH, notamment en développant les capacités des pays à identifier et à gérer l'appui technique.

Encadré 1 : définition de l'appui technique et du développement des capacités

Dans le contexte de cette stratégie, l'**appui technique** désigne l'ensemble des activités qui contribuent à une réponse aux besoins en capacités à l'échelon des pays qui soit systématique, opportune et pilotée par la demande. L'appui technique, à la différence de l'aide technique à court terme, permet de renforcer les compétences des individus dans leur domaine de spécialité, d'accroître l'efficacité des organisations et d'améliorer l'exécution de la riposte nationale au sida. **L'appui technique reprend à la fois l'aide technique et le développement des capacités.**

La **capacité** désigne les aptitudes des personnes, des institutions et des sociétés à remplir des fonctions, à résoudre des problèmes et à définir et réaliser des objectifs (PNUD, cité dans OCDE 2006, infra).

Développement des capacités : Processus qui permet aux pays partenaires de mieux exploiter les capacités existantes et de les développer à trois niveaux : i) au niveau individuel, ii) au niveau des organisations et iii) au niveau institutionnel et politique (OCDE : Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité vol2, 2006)

La stratégie est pilotée par le rôle important que joue le développement des capacités dans l'aptitude des pays à mener la riposte face à leur propre épidémie. Les concepts fondamentaux qui sous-tendent la stratégie sont les suivants : le rôle de l'ONUSIDA pour influencer les autres prestataires d'appui technique afin qu'ils offrent un appui d'excellente qualité, la prise d'initiative des pays du côté de la demande d'appui technique et la nécessité pour la famille de l'ONUSIDA (et ceux qu'elle influence) de répondre à cette prise d'initiative au lieu d'adopter une approche pilotée par l'offre. La stratégie est axée principalement sur la demande d'appui technique, ce qui se traduit par le concept du marché de l'appui technique

Un environnement en mutation

Au cours de la dernière décennie, les dépenses pour la lutte contre le sida ont doublé tous les 2 ou 3 ans. Le lancement du programme plurinational de lutte contre le sida (MAP) de la Banque mondiale en 2000, l'apparition du Fonds mondial en 2002 et du Plan présidentiel d'aide

d'urgence à la lutte contre le sida (PEPFAR) en 2003 ainsi que l'augmentation des dépenses bilatérales et nationales consacrées à la lutte contre le sida ont contribué à cette croissance. Alors que cette augmentation du financement a permis d'élargir les services de prévention, de traitement, de prise en charge et d'appui en matière de VIH, l'absorption de ces ressources a poussé les systèmes et les capacités des pays à leurs limites, ce qui a augmenté la demande pour un appui technique rapide, souple et d'excellente qualité.

Afin de répondre à cette demande, les principaux organismes de financement ont proposé une aide technique et financière, ce qui a contribué à la croissance d'un « secteur » de l'appui technique en matière de VIH. Dans un même temps, une plus grande attention a été portée au renforcement des systèmes de santé dans l'architecture internationale. Bien que le VIH a été traité par le passé comme une urgence mondiale, la prise de conscience internationale de l'impossibilité de renforcer les systèmes de santé et de réaliser les OMD, et plus particulièrement les OMD 4, 5 et 6, sans s'attaquer au VIH et l'accent mis sur l'efficacité de l'aide signifient qu'il va falloir adopter des approches différentes et à plus long terme pour l'appui technique.

Tous ces éléments constituent un environnement politique cohérent pour la Stratégie d'appui technique. Ils favorisent tous les mêmes principes de « coopération » sous le leadership national.

Stratégie d'appui technique de l'ONUSIDA à ce jour

Le Secrétariat et les Coparrainants de l'ONUSIDA sont les principaux prestataires d'appui technique en matière de VIH, soit près de 43 % de l'ensemble des interventions d'appui technique dans les pays en 2008¹³. Les évaluations et les rapports récents indiquent que la croissance de l'appui technique de l'ONUSIDA et celui d'autres prestataires a contribué de manière appréciable à l'amélioration de la qualité des plans stratégiques nationaux, à l'élargissement rapide des programmes de thérapie antirétrovirale, à l'expansion des programmes de prévention de transmission du VIH de la mère à l'enfant ainsi qu'à l'amélioration du suivi et de la surveillance du VIH et des systèmes d'évaluation.¹⁴

De plus, des Équipes conjointes des Nations Unies sur le sida ont été mises sur pied afin d'aider les pays à accéder à un appui des Nations Unies cohérent, efficace et intégré pour la lutte contre le sida sur la base de la répartition des tâches.¹⁵ Ces Équipes conjointes des Nations Unies ont rempli un rôle important en tant qu'éclaireur pour élargir la réforme des Nations Unies et intensifier les efforts d'harmonisation et d'alignement. L'amélioration de la coordination de l'appui des Nations Unies a réduit les coûts de transaction pour les pays en proposant un point d'accès unique à une série de services fournis par les Nations Unies ou d'autres acteurs.

La qualité et l'efficacité de l'appui technique des Nations Unies se sont amélioré au cours de ces dernières années. La Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA a confirmé que la gamme disponible de mécanismes d'appui technique des Nations Unies avait développé la

¹³ étude réalisée par l'ONUSIDA en juillet et en août 2009 auprès des partenaires nationaux dont les commissions nationales de lutte contre le sida, la société civile, les organisations bilatérales, les organisations du système des Nations Unies et les organisations non gouvernementales internationales.

¹⁴ Cf. la liste des documents de référence à la fin de la Stratégie.

¹⁵ La répartition des tâches identifie les rôles et les responsabilités des agences responsables et partenaires, sur la base de leurs avantages comparatifs, dans de nombreux aspects de leur travail en rapport avec la lutte contre le sida.

capacité de l'ONUSIDA à répondre aux demandes des pays¹⁶ ; globalement, l'appui est opportun, pertinent et apprécié des partenaires nationaux.

Encadré 2 : synthèse des conclusions de la Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA sur l'appui technique

- La capacité de l'ONUSIDA à répondre aux demandes d'appui technique est élargie.
- Le Secrétariat et les Coparrainants ont fourni un large éventail de services d'appui technique de qualité.
- Il reste de la marge pour améliorer davantage la planification et la coordination de l'appui technique.
- L'ONUSIDA a renforcé le concept des Trois principes et a offert un appui technique significatif au suivi et à l'évaluation.
- Globalement, l'appui technique est opportun, pertinent et apprécié par les partenaires nationaux.
- L'appui technique de l'ONUSIDA ne fait pas l'objet d'un suivi ou d'une évaluation systématique à l'échelon des pays.

Au cours des dernières années, l'accès de la société civile à l'appui technique s'est élargi, ce qui a permis aux organisations de remplir efficacement leurs fonctions. Un plus grand effort a également été fourni pour promouvoir les organisations de la société civile en tant que *prestataires* d'appui technique.

Parallèlement, une plus grande attention est portée au contenu multisectoriel de l'appui technique. Au début, les ripostes au VIH reposaient principalement sur des composantes médicales. L'ONUSIDA a mis l'accent sur les capacités dans divers secteurs et les a renforcées afin de garantir une riposte multisectorielle et multi-parties prenantes. Du fait de la présence de l'ONU à l'échelon des pays, l'ONUSIDA occupe une position unique pour se concentrer sur le développement des capacités nationales à long terme dans divers secteurs afin d'obtenir une riposte durable.

Bien que l'ONUSIDA a rempli un rôle toujours plus important en tant que prestataire et organisateur de l'appui technique, il reste un certain nombre de défis à relever. Par exemple :

- **Ampleur** : Malgré l'augmentation sensible des fonds pour la lutte contre le VIH, le financement de l'appui technique, y compris pour le système multilatéral, n'a pas assez augmenté pour suivre la demande des pays.
- **Résultats à court terme** : L'appui international s'est concentré sur l'apport d'avis techniques afin de répondre à des besoins immédiats, ce qui a donné des résultats mitigés. Si l'on ne peut nier la nécessité d'un certain niveau d'appui technique dans le court terme, il est grand temps d'élaborer une approche plus stratégique pour le développement de capacités durable dans les pays. Les capacités réduites au niveau de la formulation des besoins et de la gestion de l'appui technique par les pays et les partenaires de développement (y compris les Nations Unies) débouchent toujours sur une utilisation médiocre de l'appui technique et sur un impact limité. De plus, le financement imprévisible a entravé le développement des capacités à long terme des partenaires et des systèmes nationaux.

¹⁶ Cf. la synthèse des mécanismes d'appui technique du Secrétariat et des Coparrainants de l'ONUSIDA présentée à la fin de ce document.

- **Approches pilotées par l'offre** : L'appui technique peut souvent être piloté par l'offre, contrôlé par de nombreux prestataires externes, ce qui limite l'appropriation nationale et se traduit par une faible coordination, une fragmentation et des coûts de transaction élevés.
- **Exploitation réduite de l'expérience locale et régionale** : En général, l'appui technique a toujours été fourni principalement par des experts internationaux. Il est indispensable de se tourner plus vers l'expérience nationale/locale et régionale pour un développement des capacités durables, l'appropriation par les parties prenantes nationales et le contrôle de la riposte.
- **Nature changeante de la demande** : Tandis que les Nations Unies jouent un rôle important dans le développement de normes et de politiques, les capacités des Nations Unies à aider les pays à traduire et adapter l'orientation à la demande locale sont variables. De plus, l'appui technique pour les mécanismes de financement basés sur les performances s'est concentré principalement sur la gestion et l'exécution, ce qui a exacerbé les écarts entre l'expérience fondamentale de l'ONUSIDA et les demandes des pays.
- **Coordination et synergies réduites** : Il arrive parfois que les mécanismes existants d'appui technique de l'ONUSIDA entrent en concurrence pour offrir un appui identique, ce qui crée une confusion et limite l'impact. Les gains d'efficacité sont perdus à cause de la mauvaise coordination entre les différentes organisations du système des Nations Unies à l'échelon du pays ou des degrés de présence variés des Coparrainants ou de leurs capacités à respecter la répartition des tâches convenue.
- **Accès toujours compliqué** : Le nombre de mécanismes de l'ONUSIDA en place et la communication réduite sur les services disponibles ont entravé l'accès des partenaires dans le pays, y compris la société civile, à l'appui technique. De plus, la bureaucratie et les longs processus d'achat continuent d'allonger les délais de réaction de l'ONUSIDA aux demandes d'appui technique.
- **Influence réduite sur le marché de l'appui technique élargi** : En raison du manque de systèmes efficaces pour contrôler la qualité et l'efficacité de l'appui technique fourni par l'ONUSIDA et d'autres partenaires et rendre des comptes rendus sur ces aspects, les Nations Unies n'ont exercé qu'une influence modeste sur le marché élargi de l'appui technique.
- **La faiblesse de la responsabilisation et des mécanismes d'assurance qualité** réduit également l'impact potentiel de l'appui.
- **Demande limitée pour de développement de capacités à long terme** : Les demandes des pays se limitent la plupart du temps à un appui technique urgent à court terme qui ne s'attaque pas aux contraintes locales en matière de capacités.

Alors que les capacités de l'ONUSIDA à réagir aux demandes d'appui technique sont plus importantes, le Secrétariat et les Coparrainants ont éprouvé des difficultés à suivre la demande croissante et changeante des pays. Les parties prenantes de l'ONUSIDA s'accordent à dire que l'appui technique fourni par les Nations Unies doit être renforcé et davantage élargi.

2 STRATÉGIE D'APPUI TECHNIQUE DE L'ONUSIDA

Stratégie de l'ONUSIDA 2011-2015

La Stratégie d'appui technique est en harmonie avec la Stratégie de l'ONUSIDA qui définit les priorités à moyen terme du Programme commun. Elle tient compte du contexte et des priorités en évolution pour l'appui technique et met l'accent sur la nécessité d'améliorer le rendement, l'efficacité et l'impact aussi bien pour les prestataires qui appartiennent au système des Nations Unies que pour les autres. Elle reconnaît les écarts et les différences en terme de capacités selon les régions et les contextes. La Stratégie réagit également aux conclusions de la Deuxième évaluation indépendante qui indiquaient que l'ONUSIDA devait plus focaliser son intervention, privilégier la stratégie et adopter une attitude souple, réactive, efficiente et responsable.

La Stratégie d'appui technique découle de la vision de l'ONUSIDA « Zéro nouvelle infection. Zéro décès liés au sida. Zéro discrimination ». La Stratégie d'appui technique appuie la réalisation des trois directions de la stratégie globale de l'ONUSIDA en établissant les priorités pour l'appui technique et programmatique ainsi que pour le développement des capacités dans la prévention, le traitement, la prise en charge et l'appui en matière de VIH, sans oublier les droits humains et l'égalité des sexes.

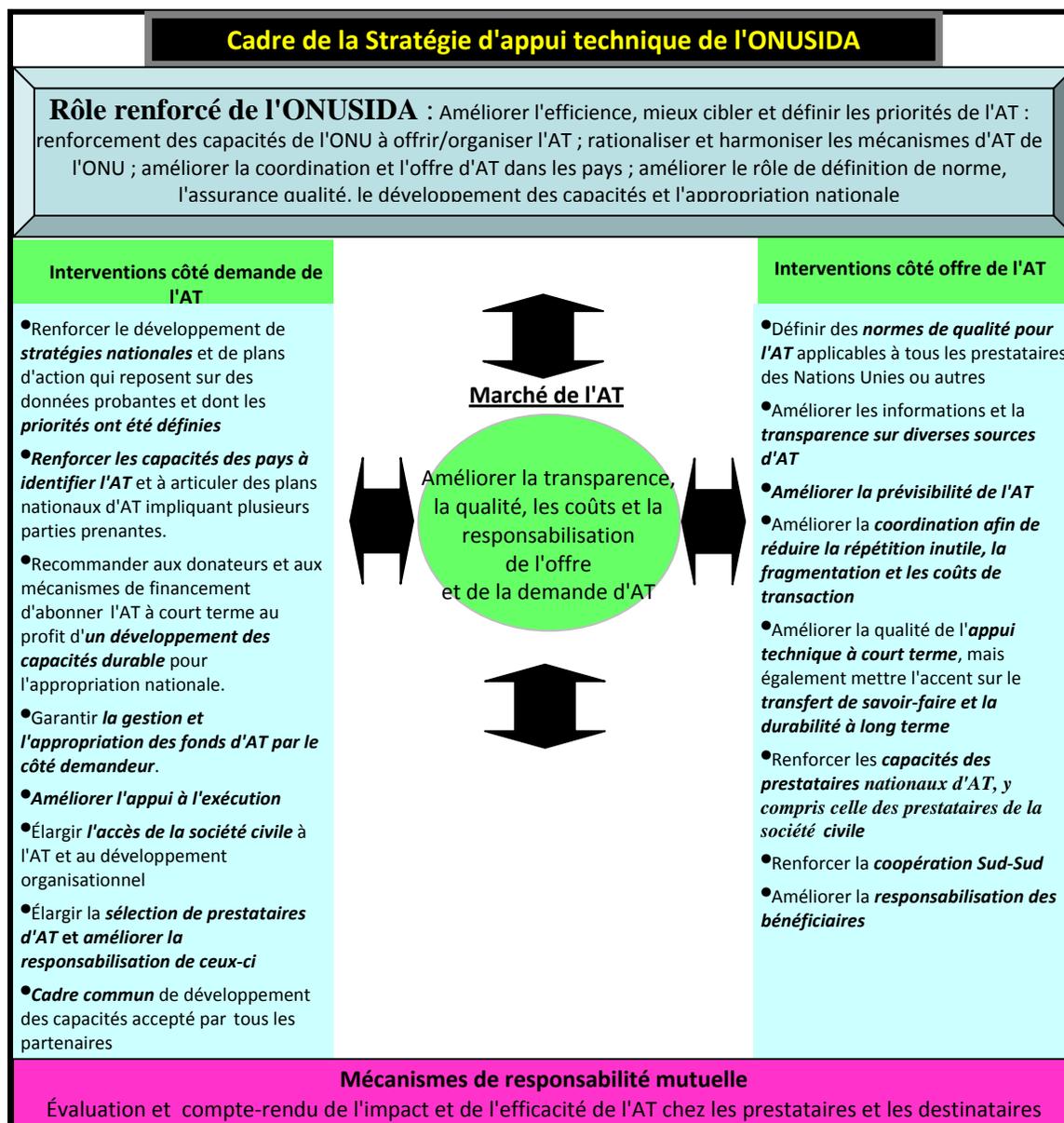
Les trois thèmes directeurs prioritaires de la Stratégie de l'ONUSIDA sous-tendent la Stratégie d'appui technique : accent déplacé sur l'appropriation par le pays de la riposte au VIH et sur la durabilité de celle-ci ; placer les individus au cœur de la riposte (ce qui inclut le principe GIPA) et exploiter les synergies entre la lutte contre le VIH et d'autres efforts plus larges au niveau des OMD et du développement humain.

Il faut donc lire la Stratégie d'appui technique dans le contexte de la Stratégie de l'ONUSIDA pour la période 2010-2015.

Un marché de l'appui technique

La Stratégie se penche aussi bien sur l'offre que sur la demande de l'appui technique. Côté demande, elle aide les pays à identifier leurs besoins en appui technique et à les gérer. Côté offre, elle vise à renforcer l'efficacité de l'appui technique. L'exécution de la stratégie va, de facto, contribuer à la stimulation du marché de l'appui technique. Elle va accroître le volume d'informations mises à la disposition des utilisateurs et des prestataires, ce qui va favoriser la transparence de l'offre et de la demande. Le renforcement des aptitudes des pays à identifier, à planifier, à exécuter et à gérer l'appui technique et l'amélioration de l'organisation de l'offre au sein des Nations Unies et au-delà de ce système signifie que l'ONUSIDA va améliorer l'efficacité du marché. L'ONUSIDA va également améliorer le rapport coût-performances de l'appui technique grâce aux efficiences qui résulteront de l'amélioration de la coordination, de la réduction des doublons et de l'amélioration de la définition des besoins d'un pays.

Le schéma ci-après montre comment les interventions au niveau de la demande et de l'offre, associées aux initiatives visant à renforcer l'efficacité de l'ONU et soutenues par un ensemble de mécanismes de responsabilisation, vont avoir un impact plus grand au niveau du pays.



Deux objectifs stratégiques

La Stratégie d'appui technique s'est fixé comme **objectif** de renforcer l'impact et la durabilité des ripostes nationales au VIH grâce à l'offre et à l'exploitation d'un appui technique de qualité.

Le concept du marché se retrouve dans deux objectifs stratégiques, le premier en rapport avec la demande et le deuxième, avec l'offre :

1. **Les pays disposent des capacités et des systèmes pour mener l'identification, la planification et la coordination d'un appui technique de haute qualité dans le contexte du VIH afin d'exécuter une riposte nationale efficace et durable.**
2. **L'appui technique de l'ONU et d'autres prestataires dans les pays répond aux normes de qualité et est coordonné, efficace, piloté par la demande, axé sur les résultats et mutuellement responsable.**

L'ONUSIDA compte exploiter son avantage comparatif, les domaines prioritaires du Cadre de résultats et les domaines de la répartition des tâches qui définissent les rôles et les responsabilités de chacun en matière d'appui technique afin de réaliser ces objectifs et de mesurer les progrès vers la réalisation.

Réalisation des objectifs via l'amélioration du marché de l'appui technique : contexte, défis et engagements

Objectif 1. Les pays disposent des capacités et des systèmes pour mener l'identification, la planification et la coordination d'un appui technique de haute qualité dans le contexte du VIH dans le but d'exécuter une riposte nationale efficace et durable.

L'appui technique piloté de l'extérieur ignore souvent les systèmes et les capacités nationales. Il réduit l'appropriation et la coordination par le pays et limite la responsabilisation des prestataires et des bénéficiaires. La probabilité d'obtenir une riposte efficace et durable est supérieure quand les bénéficiaires de l'appui technique jouent un rôle plus important dans l'identification et la définition de leurs besoins et dans l'obtention et la gestion de l'appui technique adéquat. Le volet demande du marché de l'appui technique repose essentiellement non seulement sur la disponibilité d'informations transparentes, mais également sur la capacité des utilisateurs de l'appui technique à définir clairement leurs besoins, à caractériser et à commander ce dont ils ont besoin et à gérer un large éventail de prestataires d'appui technique.

L'ONUSIDA va dès lors œuvrer avec ses partenaires au renforcement des capacités et des institutions des pays afin de garantir une meilleure identification de l'appui technique pertinent ainsi qu'une gestion et une exécution proactives des plans d'appui technique sur lesquels les donateurs devraient s'aligner. L'ONUSIDA va intensifier l'investissement des ressources en faveur d'un développement des capacités systématiques, inscrit dans le long terme et basé sur les besoins. Au-delà de ses propres ressources, l'ONUSIDA va encourager ses partenaires externes et les instances de financement à investir dans des démarches d'appui technique qui développent des capacités nationales durables, surtout au niveau du gouvernement et de la société civile. L'ONUSIDA va coopérer avec les prestataires nationaux et internationaux d'appui technique et de développement des capacités dans le but de développer des outils et des approches communs pour le développement de capacités et d'éviter le dédoublement.

L'appui technique est souvent piloté de l'extérieur car les fonds sont liés à des prestataires d'appui technique ou des domaines techniques particuliers qui ne reposent pas nécessairement sur les priorités du pays. L'ONUSIDA estime que les fonds pour l'appui technique doivent appartenir placés sous la tutelle des partenaires nationaux et être gérés par ceux-ci. L'ONUSIDA travaillera en parallèle avec les bénéficiaires de l'appui technique dans le but de renforcer leur engagement, l'appropriation de l'exécution et la responsabilisation pour les résultats. L'ONUSIDA encouragera l'utilisation des ressources d'appui technique disponibles dans le pays (par exemple, les budgets nationaux, les subventions du Fonds mondial pour la planification et la budgétisation de l'AT) avant de rechercher des sources de financement externe.

Face à la réduction des ressources et aux priorités internationales changeantes, il est essentiel de dégager des efficiences et d'obtenir l'impact le plus fort à l'aide des ressources disponibles. L'ONUSIDA renforcera par conséquent l'appui à l'exécution afin de supprimer les goulots d'étranglement actuels et aidera les pays à obtenir plus pour leur argent. Tel que présenté dans la Stratégie de l'ONUSIDA, l'appui technique verra ses priorités définies pour les pays qui

possèdent des ripostes nationales efficaces au niveau de la prévention, du traitement, de la prise en charge et de l'appui en matière de VIH, sans oublier les droits humains et l'égalité des sexes. Cela se traduira par un appui et une orientation techniques d'une part, et par un appui au programme d'autre part. Les domaines d'action clés de l'ONUSIDA en matière de développement des capacités se situent au niveau des pays, avec le soutien, si nécessaire, de l'appui, des outils et des actions aux échelons régional et international.

ACTION DE L'ONUSIDA À L'ÉCHELON DU PAYS

Analyse améliorée de la situation afin d'informer le PSN et la planification de l'appui technique et du développement des capacités

- Améliorer l'appui aux partenaires nationaux et renforcer la capacité de recueil d'informations stratégiques et d'application de celles-ci à l'analyse de la situation, dont l'appui à la réalisation d'études « connaître son épidémie et adapter sa riposte » ou d'études sur les modes de transmission.
- Aider les pays à identifier et à renforcer les capacités pour élaborer, gérer et exécuter un PSN reprenant un appui technique multi-parties prenantes et des plans de développement des capacités.

Capacités renforcées d'élaboration de plans stratégiques nationaux et de plans opérationnels avec prix de revient en tant que base d'un appui technique piloté par la demande

- Renforcer la capacité des pays à exploiter les informations stratégiques dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique national.
- Veiller à ce que les pays obtiennent un appui élargi à la planification stratégique et opérationnelle via les Coparrainants à l'échelon des pays (par exemple, guide de planification de l'OMS pour la riposte du secteur de la santé au VIH, service Stratégie et plan d'action contre le sida et autres mécanismes régionaux d'appui technique).
- Offrir un appui afin de garantir un meilleur établissement de liens pour le développement et d'atteindre la durabilité via l'introduction de la lutte contre le VIH dans les documents de stratégie nationaux de réduction de la pauvreté et dans d'autres plans de développement ou cadres nationaux.

Renforcement des capacités pour élaborer des plans nationaux multi-parties prenantes d'appui technique et de développement des capacités

- Élargir l'appui aux pays afin d'améliorer les capacités des partenaires à définir les domaines prioritaires de l'appui technique et à gérer les prestataires d'appui technique à l'aide de plans d'appui technique multi-parties prenantes et de développement des capacités. Les plans d'appui technique et de développement des capacités présenteront clairement les besoins en développement de capacité et de système, sur la base des évaluations des besoins de capacités, et définiront les priorités d'investissement en vue d'une riposte durable.
- Élargir l'appui technique pour la société civile afin de garantir sa participation active à l'élaboration des Plans stratégiques nationaux et son accès à l'appui technique pertinent.
- Le cas échéant, aider les pays à réunir les parties prenantes pour élaborer les stratégies nationale et régionale de développement des capacités spécifiques à long terme.

Amélioration de l'exécution des Plans stratégiques nationaux via une meilleure coordination de l'appui technique

- Renforcer les capacités de gestion (ressources financières, ressources humaines, etc.) des partenaires nationaux afin qu'ils puissent diriger, gérer et superviser les programmes.
- Aider les pays à analyser les obstacles à l'amélioration de l'exécution et de l'impact des programmes nationaux de lutte contre le sida et à veiller au déploiement adéquat de l'appui technique.
- Aider les pays à développer des mécanismes de supervision de l'exécution des plans d'appui technique et de coordination des partenaires dans le pays.

Amélioration des capacités des pays à accéder aux ressources financières

- Offrir un appui technique aux partenaires nationaux afin qu'ils développent leur capacité de mobilisation des ressources via les instances de financement dont le Fonds mondial, le PEPFAR ou d'autres partenaires en fonction des situations. (cf. le lien ci-après pour le mémorandum d'accord entre l'ONUSIDA et le Fonds mondial¹⁷ et la collaboration de l'ONUSIDA et du PEPFAR à l'échelon des pays présentée à la fin de ce document).
- Travailler avec les partenaires nationaux et les partenaires de développement afin de développer des avantages pour l'utilisation de l'appui technique et d'en profiter, par exemple l'introduction d'un financement pour l'appui technique dans le cadre de la soumission de propositions au Fonds mondial (cf. Encadré 5 sur l'appui de l'ONUSIDA aux processus du Fonds mondial).

ACTION DE L'ONUSIDA À L'ÉCHELON DES RÉGIONS

- Adapter les outils et l'orientation en matière de développement de capacités global pour la planification stratégique et opérationnelle aux besoins des pays et garantir leur diffusion/
- Aider les pays à adapter les outils de planification opérationnelle, de définition des coûts et d'orientation (sur la base de coûts unitaires normalisés pour les différentes composantes de la riposte nationale).
- Développer des stratégies régionales de développement de capacités à long terme qui appuient les besoins nationaux et contribuent aux partages des expériences entre les pays d'une région.
- Coordonner l'examen par les pairs de l'offre d'appui technique et de sa qualité.

NIVEAU MONDIAL

- Définition de normes, développement d'outils.
- Élaboration de stratégies et de politiques.
- Mise en place du site www.aidsta.org pour faciliter l'accès des pays et les comptes rendus sur la qualité et l'efficacité de l'appui technique fourni par différents partenaires.

¹⁷ Cf. Mémorandum d'accord entre l'ONUSIDA et le Fonds mondial
http://data.unaids.org/pub/Manual/2008/20080601_global_fund_mou_en.pdf

Appui de l'ONUSIDA pour que les investissements du Fonds mondial donnent des résultats

L'ONUSIDA et le Fonds mondial ont conclu un mémorandum d'accord qui met en évidence les rôles spécifiques et les attentes mutuelles de chacun. La présence de l'ONUSIDA dans les pays est une ressource critique pour les partenaires nationaux qui veulent comprendre les politiques du Fonds mondial et les transposer dans les réalités de leur pays. L'ONUSIDA fournit des informations et des renseignements critiques qui reflètent les attentes des pays et contribue ainsi à ce que ces attentes soient prises en compte dans les processus décisionnels internationaux. L'ONUSIDA offre également un appui technique pour l'exécution efficace des subventions du Fonds mondial à l'échelon des pays. Il s'agit notamment d'un appui au fonctionnement des instances de coordination nationale (CCM) et du développement de capacités pour une supervision et une gouvernance efficaces. L'appui direct aux bénéficiaires principaux et sous-bénéficiaires du Fonds mondial dans l'exécution des subventions et dans la suppression des goulots d'étranglement technique et dans le programme est très apprécié. Bien qu'une majorité de l'appui technique offert soit toujours à court terme (par exemple, élaboration des propositions), dans le but d'atteindre les objectifs de performances, la stratégie de l'ONUSIDA vise à développer les solutions à plus long terme et à développer des capacités durables. L'ONUSIDA va continuer à améliorer l'appui technique offert au Fonds mondial et aux partenaires d'exécution via les éléments suivants :

- **Conseils pour des investissements efficaces** : L'ONUSIDA fournira les analyses et les renseignements basés sur les réalités du pays, les tendances de l'épidémie et les priorités du pays afin de garantir l'adéquation des investissements du Fonds mondial aux besoins et l'impact maximum de ces investissements.
- **Efficacité améliorée** : L'ONUSIDA va appuyer le Conseil et le Secrétariat du Fonds mondial en vue d'améliorer les efficacités par le biais d'un appui à l'échelon des pays pour la consolidation des subventions, l'amélioration des synergies entre les investissements du Fonds mondial et d'autres sources de financement important (par exemple, avec le PEPFAR) et la reprogrammation des subventions (par exemple, gains d'efficacité et économies considérables qui pourraient découler de la reprogrammation des subventions pour la PTME dans les 22 pays à la charge la plus forte).
- **Renforcement de l'appui à l'exécution à l'échelon des pays** : L'ONUSIDA a joué un rôle important dans le développement des capacités de différents organes constitutifs afin d'améliorer leur participation au CCM et à d'autres organismes décisionnels. L'ONUSIDA va élargir son appui à l'exécution sur l'ensemble de la durée de vie de la subvention afin d'améliorer les efficacités et l'impact à l'aide des ressources disponibles (par exemple, développer les capacités du CCM à examiner, à intervalle régulier et dans le contexte national, la pertinence et l'efficacité des programmes financés par le Fonds mondial.) L'ONUSIDA va également renforcer son appui à la suppression des goulots d'étranglement qui entravent l'exécution efficace (par exemple, gestion des achats et de la chaîne logistique).
- **Amélioration des capacités, de l'appropriation et de la durabilité** : L'ONUSIDA va élargir davantage l'appui au développement organisationnel pour les exécutants nationaux, principalement les partenaires de la société civile, afin qu'ils exécutent mieux les subventions. L'ONUSIDA va renforcer l'attention sur la durabilité à long terme des ripostes au sida et utilisera les subventions du Fonds mondial pour renforcer les capacités et les systèmes. L'ONUSIDA travaillera également avec différentes parties prenantes nationales afin d'améliorer leur compréhension des processus et des programmes du Fonds mondial à l'échelon des pays ainsi que leur implication.
- **Responsabilisation améliorée** : L'ONUSIDA travaillera en étroite collaboration avec le Secrétariat du Fonds mondial au renforcement des capacités des partenaires nationaux au niveau de la responsabilisation. Il s'agira de mettre davantage l'accent sur le développement des capacités de gestion dans le pays (y compris la gestion financière) et la mise en place de systèmes qui permettront une meilleure transparence et une meilleure responsabilisation. Au niveau régional, le cadre de responsabilisation pour le travail avec le Fonds mondial et les partenaires sera fourni par les Plans opérationnels communs.
- **Appui au programme de réforme** : L'ONUSIDA coopérera étroitement avec le Conseil et le Secrétariat du Fonds mondial et avec les partenaires nationaux pour garantir une réforme du Fonds mondial qui donnera un instrument de financement efficace capable de répondre aux besoins des pays et d'avoir l'impact maximum sur les trois maladies et qui passera de la riposte d'urgence à la riposte durable.

1) L'OMS, la Banque mondiale et l'ONUSIDA sont membres du Conseil du Fonds mondial en vertu de leur position

Objectif 2. L'appui technique de prestataires du système des Nations Unies ou autres dans les pays répond aux normes de qualité et est coordonné, efficace, piloté par la demande, axé sur les résultats et mutuellement responsable.

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités dans l'offre d'appui technique est un élément clé dans l'obtention d'un marché de l'appui technique plus efficace et plus équilibré. Influencer l'offre d'appui technique envisage les deux aspects : les avantages comparatifs de l'ONUSIDA dans l'offre d'appui technique et les adaptations requises aux besoins ainsi que le rôle de l'ONUSIDA dans la coordination et l'influence des autres prestataires d'appui technique.¹⁸

L'ONUSIDA reconnaît qu'elle ne peut pas répondre à toutes les attentes. L'ONUSIDA va établir les priorités pour ses propres ressources d'appui technique et les renforcer. L'ONUSIDA va également limiter son intervention dans les domaines où l'appui de l'ONU n'a pas un avantage comparatif évident (et l'appui peut souvent être fourni par d'autres partenaires à un moindre coût). Cela signifie d'une part compter sur les avantages comparatifs de chaque Coparrainant tels que définis dans la répartition des tâches et sur différentes instances d'appui technique et d'autre part, exploiter les synergies qui émanent de l'action commune des Nations Unies afin

d'améliorer la coordination des Nations Unies et de répondre plus efficacement aux besoins des pays.

Élargissement de l'appui technique de la société civile

Les organisations de la société civile ont démontré leur rôle en tant que partenaires vitaux dans la lutte contre le sida, en tant que défenseurs, en tant qu'exécutants des programmes de lutte contre le sida et en tant qu'experts techniques aux échelons nationaux, régionaux et mondiaux. Malgré la prise de conscience accrue de la nécessité d'étendre l'appui technique à la société civile, de nombreux obstacles empêchent les organisations de la société civile d'accéder à une aide technique de qualité et à un appui pour le développement de capacités. Par exemple, les prestataires d'appui technique ne comprennent pas toujours les besoins de ces sociétés ; demander un appui peut promouvoir la stigmatisation et la coordination de l'appui aux organisations de la société civile est souvent médiocre.

La Stratégie reprend explicitement la société civile parmi les bénéficiaires du développement de capacités (objectif 1) et parmi les ressources pour l'offre d'appui technique au niveau national et international (objectif 2). Dans les deux cas, la société civile figurera dans les efforts de l'ONUSIDA en faveur d'une demande d'appui technique bien définie et clairement articulée et d'une offre coordonnée et gérée efficacement. L'ONUSIDA travaille avec les partenaires de la société civile pour définir les besoins prioritaires, développer des approches claires de l'appui technique pour la société civile et le développement de capacités et renforcer les mécanismes de coordination existants en matière d'appui technique offert à la société civile.

L'optimisation de l'offre élargie d'appui technique sera réalisée en élargissant la base de prestataires et en définissant les mécanismes d'assurance qualité et de responsabilisation. L'ONUSIDA renforcera son rôle dans l'organisation de l'offre d'appui technique via d'autres organisations

L'ONUSIDA possède une longue expérience dans la façon d'influencer la manière dont les agences et les organisations gouvernementales ou non réagissent au VIH.

L'ONUSIDA va développer des normes de qualité et utilisera la même définition de normes, les consignes et

la négociation pour sensibiliser les parties à un plus grand respect des normes de qualité, de la

¹⁸ La Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA avait identifié la nécessité d'une « meilleure coordination entre les prestataires d'appui technique » et avait recommandé à l'ONUSIDA d'« éclaircir les avantages comparatifs et les rôles respectifs de l'ONU, des instances d'appui technique en rapport avec l'ONUSIDA et d'autres prestataires d'appui technique dans l'offre d'appui technique à court terme et d'appui au développement de capacités à long terme à l'échelon des pays ».

déclaration de Paris sur l'harmonisation et l'alignement et du programme d'action d'Accra.

Une réserve plus importante de prestataires locaux d'appui technique sera favorisée par des investissements de l'ONUSIDA axés sur le développement d'experts et d'institutions nationaux. Les investissements destinés aux prestataires non traditionnels de l'appui technique tels que la société civile, les groupes communautaires et le secteur privé seront intensifiés. La promotion de la coopération Sud-Sud vise à améliorer les prestataires nationaux, à garantir l'apprentissage par l'expérience et à ajuster les prix du marché pour l'appui technique.

La Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA identifie la nécessité « *d'introduire un contrôle et une évaluation systématiques de l'appui technique fourni par l'ONUSIDA et les prestataires d'appui technique en rapport avec l'ONUSIDA à l'échelon du pays* ». À moyen terme, l'ONUSIDA renforcera la génération de comptes rendus sur la responsabilisation et les résultats de l'appui technique offert à l'échelon des pays. Les défis liés à la responsabilisation des prestataires sont liés à l'absence actuelle de normes minimales convenues pour l'appui technique, au manque de capacité des bénéficiaires à faire respecter ces normes et à la responsabilisation médiocre au niveau de la génération des comptes rendus. Des leçons peuvent être tirées de l'appui technique fourni dans le domaine du suivi et de l'évaluation. Grâce au groupe de référence pour le suivi et l'évaluation (MERG), des cadres et des outils communs à toutes les parties prenantes, y compris les prestataires et les bénéficiaires de l'appui technique, ont été mis en place. L'ONUSIDA va s'inspirer du MERG et utiliser cette démarche dans d'autres domaines d'appui technique. Bien que l'accent soit normalement mis sur la responsabilisation des prestataires, il est tout aussi important d'appliquer le principe de responsabilisation mutuelle¹⁹ : les bénéficiaires doivent également être responsables de l'appui technique qu'ils reçoivent et de la manière dont ils l'utilisent. Alors que les actions décrites ci-après concernent principalement la responsabilisation des prestataires, l'ONUSIDA va coopérer étroitement avec les bénéficiaires afin d'améliorer leur engagement, leur appropriation des programmes et la responsabilisation pour les résultats.

Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'offre d'appui technique de l'ONUSIDA

Accent mis sur la force comparative de l'ONUSIDA

- Accent placé sur les domaines d'appui technique à impact élevé tel que la conception de programmes, l'orientation politique et normative, la définition de normes, les informations stratégiques et l'identification des besoins.
- Sur la base de la répartition des tâches de l'ONUSIDA, élargir l'offre et l'organisation de l'appui technique, notamment le développement de capacités et de systèmes durables, dans les domaines prioritaires afin d'appuyer la réalisation des objectifs définis dans la Stratégie de l'ONUSIDA.
- S'inspirer de sa présence dans les pays, de ses capacités et de sa neutralité pour coordonner le développement de capacités durable à long terme des partenaires nationaux.
- Réduire l'implication dans les rôles techniques non stratégiques et dans les situations où d'autres partenaires ont l'avantage comparatif et peuvent offrir l'appui avec un meilleur rapport coût-performances.
- Exploiter le rôle d'organisateur de l'ONUSIDA afin d'organiser et de faciliter l'appui technique qui ne dépend pas des Nations Unies.

Améliorer la coordination et réduire les coûts de transaction

¹⁹ Cf. les « Principes d'appui technique » définis par le GIST
http://data.unaids.org/pub/Manual/2008/gist_technical_support_poster_en.pdf

- Améliorer la coordination de l'appui technique de l'ONUSIDA via la répartition des tâches. Examiner les domaines de la répartition des tâches dans lesquels les Coparrainants offriront un appui technique direct et renforcer les modalités d'organisation de l'appui technique pertinent dans les domaines où il existe des lacunes.
- Poursuivre la promotion du rôle des Équipes conjointes des Nations Unies sur le sida à l'échelon national en tant que point d'accès à l'appui technique des Nations Unies²⁰ Les plans d'appui technique de l'ONUSIDA à l'échelon du pays seront renforcés dans le cadre du Programme commun de travail exécuté par les Équipes conjointes des Nations Unies sur le sida.
- Rationaliser les mécanismes d'appui technique en place afin de garantir une prestation efficiente et rentable de l'appui technique et l'harmonisation des systèmes (c.-à-d., le GIST a réalisé l'objectif principal pour lequel il avait été créé et son démantèlement est avancé).
- L'ONUSIDA s'engage avec le Fonds mondial, des donateurs bilatéraux tels que le PEPFAR et d'autres partenaires à l'échelon national, régional ou mondiale, à éclaircir les problèmes de politique, à renforcer les cadres de coordination, d'harmonisation et de responsabilisation mutuelle afin que les investissements soient mieux alignés sur les priorités stratégiques nationales.

Meilleurs services d'appui technique, meilleure qualité

- Définir des normes minimum et une orientation pour une riposte nationale efficace basée sur la répartition des tâches (par exemple, les équipes spéciales interinstitutions fournissent actuellement des orientations, mais l'offre de ces normes pourrait être systématique.
- Rationaliser les mécanismes d'appui technique de l'ONUSIDA afin d'optimiser l'offre d'appui technique et l'adapter aux besoins actuels du marché. Examiner les rôles de l'ASAP, des centres de savoir et de coopération de l'OMS et des infrastructures d'appui technique de l'ONUSIDA afin de garantir la cohérence et l'harmonisation et éviter le dédoublement.
- Accroître l'appui technique dans les domaines prioritaires à l'échelon des pays par l'intermédiaire des Équipes conjointes des Nations Unies sur le sida.
- Poursuivre l'alignement du travail du Programme commun sur les besoins du pays (au lieu des mandats de l'organisation ou les relations historiques) et souligner l'accent mis sur les résultats clairs mesurables.
- Renforcer la communication sur la manière dont la répartition des tâches est opérationnalisée à l'échelon du pays.
- Élargir l'appui technique pour la société civile et le secteur privé aux échelons nationaux et régionaux.
- Garantir l'adaptation nationale et régionale des normes et des outils.
- Faciliter une meilleure utilisation du réseau international de partenaires et de mécanismes de l'ONUSIDA pour favoriser l'apprentissage dans les pays.
- Veiller à ce que les capacités du personnel des Coparrainants soient adaptées à la prise en charge de nouveaux rôles dans la répartition des tâches et aux priorités identifiées pour le pays sur la base des initiatives de formation actuelles du personnel.

Responsabilisation de l'appui technique de l'ONUSIDA

²⁰ Cf. la note d'orientation consolidée sur la répartition des tâches de l'ONUSIDA. Chaque Équipe conjointe des Nations Unies sur le sida fonctionne en tant que point d'accès à l'appui technique adéquat et établit un partenariat avec les gouvernements et les groupes de la société civile locale. Plusieurs options de gestion de l'appui technique existe. Une option serait via le coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays/le bureau de l'ONUSIDA dans le pays qui à son tour organise le rôle des Coparrainants. Une autre option pourrait passer via les agences organisatrices.

- Évaluations de la Commission indépendante (tous les 3 ans) pour examiner la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de l'offre d'appui technique par l'ONUSIDA et d'autres prestataires nationaux et internationaux. Rapports d'évaluation mis à la disposition des donateurs du CCP, des prestataires et d'autres instances politiques/de financement. À l'échelon national, le plan national d'appui technique servira de base à la responsabilisation des partenaires.
- Les informations relatives à l'appui technique fourni par l'ONUSIDA seront publiées sur le site www.aidsta.org, ce qui améliorera la transparence et la responsabilisation.
- Les plans opérationnels communs régionaux avec le Fonds mondial seront un des outils utilisés pour suivre la prestation de l'appui technique spécifique lié au Fonds mondial.

Renforcer l'efficacité du marché de l'appui technique

Améliorer la transparence du marché

- Recenser et évaluer la disponibilité de l'offre et des ressources d'appui technique et de développement des capacités à l'échelon national, régional et international.
- Améliorer la diffusion des informations relatives aux prestataires d'appui technique et aux outils via le portail Internet www.aidsta.org qui promouvra l'accès direct au marché et favorisera la transparence au niveau du prix et des coûts de l'appui technique.
- Garantir l'accès de la société civile et du secteur privé aux informations et aux outils pertinents pour l'appui technique.
- Promouvoir les « Principes d'appui technique » élaborés par le GIST pour garantir le respect d'un code de conduite minimum dans les transactions relatives à l'appui technique par les prestataires, les bénéficiaires et les donateurs.

Améliorer les prestataires du marché d'appui technique

Diversifier les prestataires d'appui technique afin d'élargir le choix dans l'appui technique

- Développer des partenariats et les investissements pour développer les réserves de prestataires nationaux, à savoir les institutions académiques, les offices nationaux de statistiques, la société civile, le secteur privé et les organisations de recherche.
- Orienter proactivement les investissements des Nations Unies et des partenaires de développement vers l'appui aux capacités de la société civile à l'échelon national et régional fin d'améliorer le recours à la société civile en tant que prestataires de l'appui technique.
- Développer un plan systématique pour promouvoir les échanges Sud-Sud. Les bureaux régionaux du Secrétariat et des Coparrainants doivent promouvoir les plateformes régionales d'apprentissage et d'échange.

Améliorer la qualité de l'offre d'appui technique

- En consultation avec les partenaires, mettre en place des mécanismes et promouvoir l'utilisation de normes de qualité minimum dans les domaines de priorité (à savoir, inspiré du mécanisme MERG qui a débouché sur les cadres nationaux standard de suivi et d'évaluation).
- Garantir la disponibilité des mécanismes de commentaire sur la qualité de l'appui technique sur le site www.aidsta.org. Développer cette plateforme pour aider les utilisateurs de l'appui technique à partager les commentaires, échanger des informations et promouvoir l'appui des pairs entre les pays.
- Préqualifier les prestataires pour des domaines particuliers d'appui technique.

Influencer le marché d'appui technique via le plaidoyer et l'organisation afin de renforcer la demande

- Faciliter l'accès à l'appui technique fourni par des prestataires en dehors du système des Nations Unies et l'organiser. L'équipe des Nations Unies dans le pays est bien placée pour jouer un rôle d'intermédiaire et de coordonnateur neutre pour aider les partenaires nationaux à identifier les goulots d'étranglement.
- Travailler en étroite collaboration avec les partenaires nationaux et les prestataires d'appui technique pour garantir que l'appui technique à court terme dispose d'une vision à long terme pour améliorer les capacités du pays.
- Encourager les donateurs et les prestataires d'appui technique à investir systématiquement dans les transferts de compétences à long terme.

Améliorer la responsabilisation dans le marché de l'appui technique

- Développer et/ou renforcer les mécanismes de responsabilisation de l'appui technique à l'échelon national, régional et international sur la base des structures en place. Le suivi et l'évaluation de l'exécution du plan national d'appui technique servira de base à la responsabilisation des partenaires.
- Travailler avec les bénéficiaires de l'appui technique dans le but de renforcer leur engagement, la prise en main de l'exécution et la responsabilisation pour les résultats.

3 EXÉCUTION ET FINANCEMENT DE LA NOUVELLE STRATÉGIE D'APPUI TECHNIQUE

L'exécution de la Stratégie d'appui technique de l'ONUSIDA sera étroitement liée à l'opérationnalisation de la Stratégie de l'ONUSIDA pour la période 2011-2015. L'exécution de la Stratégie d'appui technique est partie intégrante du Budget intégré et du cadre de responsabilisation pour la période 2012-2015.

À l'échelon des pays, la Stratégie va orienter le développement des plans annuels des Équipes conjointes des Nations Unies sur le sida. Ainsi, les plans seront adaptés au contexte local, répondront aux capacités et aux priorités et permettront l'opérationnalisation efficace de la répartition des tâches. Elle offre également un point d'accès unique à l'appui technique des Nations Unies pour les partenaires nationaux. Les Équipes conjointes concentreront leurs efforts sur le développement des capacités des partenaires nationaux et sur la prise en main afin qu'ils puissent mener et coordonner les différents prestataires d'appui technique. Les Équipes conjointes contribueront également à l'identification des lacunes à l'échelon des pays (y compris les lacunes de capacités au sein des Nations Unies) et développeront des stratégies pour le développement de capacités à long terme des parties prenantes dans les pays.

Les plans de travail de l'Équipe conjointe des Nations Unies sur le sida qui ont été élaborés dans certaines régions refléteront la Stratégie d'appui technique et appuieront l'opérationnalisation des plans nationaux des Équipes conjointes et contribueront à l'apprentissage entre les pays et favoriseront la coopération régionale. Ils mèneront l'élaboration d'un Cadre commun de développement de capacités avec les principaux donateurs dont le PEPFAR et le Fonds mondial. Le cadre, qui reposera sur les besoins des pays, garantira le développement de démarches et d'outils communs dans les domaines prioritaires pertinents à la région dans son ensemble, améliorera la coordination globale, réduira les doublons potentiels et maximisera l'impact. Les mécanismes régionaux existants tels que les plans opérationnels régionaux conjoints avec le Fonds mondial seront utilisés et élargis le cas échéant pour garantir la participation et la coordination de toutes les parties prenantes.

Alors que le Secrétariat de l'ONUSIDA jouera principalement un rôle de coordination et de facilitation à l'échelon international, régional et national, les Coparrainants de l'ONUSIDA et leurs instances pertinentes d'appui technique mèneront la prestation de l'appui technique conformément à la répartition des tâches.

À l'échelon des pays, le suivi des plans nationaux d'appui technique fera partie du processus d'examen permanent du pays menés par les parties prenantes nationales. Les examens annuels permanents (par exemple, les examens annuels conjoints du plan opérationnel national) évalueront le type d'assistance technique fourni, sa pertinence, son efficacité et son impact. Ces examens évalueront également la qualité de la coordination de l'appui technique entre les partenaires de développement et garantiront donc la responsabilisation mutuelle en matière de planification et de qualité des prestations de l'appui technique.

Le suivi et l'évaluation de l'influence et de l'impact de la Stratégie d'appui technique sur le marché élargi de l'appui technique seront réalisés à l'aide d'un rapport global indépendant (proposé tous les 2 ou 3 ans). Ces rapports sur l'état du marché de l'appui technique seront commandités par le Secrétariat de l'ONUSIDA et ils seront largement diffusés.

Financement de l'appui technique

L'appui technique est un des rôles essentiels de l'ONUSIDA. Une partie considérable des ressources de l'ONUSIDA, aussi bien humaines que budgétaires, sont consacrées à l'octroi de l'accès ou à la facilitation de l'accès à un appui technique de qualité pour les partenaires nationaux. Cette stratégie vise à maximiser l'impact de ces investissements et à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'appui technique.

Le financement de l'appui technique est envisagé selon trois axes.

1. *Financement de l'octroi et de la facilitation de l'appui technique et du développement de capacités par l'ONUSIDA* : L'ONUSIDA va continuer à investir une partie importante de ses propres ressources via le BPTI/le budget intégré et le cadre de responsabilisation pour l'élargissement de l'appui technique dans les domaines prioritaires et pour le développement de capacités durables pour la réalisation des objectifs décrits dans la Stratégie de l'ONUSIDA. Alors que le budget intégré et le cadre de responsabilisation devraient couvrir une partie importante du rôle d'appui technique de l'ONUSIDA, il faudra probablement obtenir des ressources complémentaires pour garantir l'élargissement de l'appui technique et du développement de capacités pour les partenaires nationaux. L'ONUSIDA va élaborer des plans clairs avec les partenaires afin de mobiliser des ressources complémentaires pour combler les lacunes potentielles de l'appui technique à l'échelon des pays.
2. *Financement de l'appui technique et du développement des capacités à l'échelon du pays* : Les partenaires nationaux ont mis en évidence la nécessité d'un financement fiable et prévisible pour l'accès à l'appui technique et au développement des capacités. Les plans nationaux d'appui technique multi-parties prenantes constitueront la base pour la définition des coûts des besoins en ressource d'appui technique et de développement des capacités. Sur la base des plans d'appui technique et des lacunes identifiées au niveau des ressources, l'ONUSIDA travaillera avec les donateurs afin de mobiliser les ressources requises pour l'appui technique. La décision du Conseil du Fonds mondial d'inclure les plans d'appui techniques dans les soumissions au Fonds mondial devrait contribuer à la mise à disposition de ressources disponibles critiques à l'élargissement de l'appui technique. L'ONUSIDA va travailler davantage avec le Fonds mondial, le

PEPFAR et d'autres donateurs à l'échelon international et national pour garantir l'intensification des investissements en faveur du développement de systèmes et de capacités pour l'appropriation nationale et le leadership.

3. *Maximisation de la rentabilité des investissements* : L'ONUSIDA estime que la coordination et l'harmonisation améliorée de l'appui technique vont se traduire par des gains d'efficacité sensibles et des économies appréciables qui pourront être réinvesties dans l'intensification des ripostes nationales au sida. L'ONUSIDA travaillera également étroitement avec les donateurs clés tels que le Fonds mondial et le PEPFAR pour promouvoir les réformes du marché de l'appui technique (à savoir, rationaliser le coût de l'appui technique qui varie actuellement sans trop tenir compte de la valeur pour l'argent) et assurer le suivi et générer des comptes rendus sur les gains d'efficacité dans le cadre du rapport sur les progrès d'exécution de la stratégie.

L'exécution et l'opérationnalisation de la Stratégie d'appui technique via le BPTI/le budget intégré et le cadre de responsabilisation devraient définir clairement la responsabilisation pour les domaines de résultats. Le Secrétariat de l'ONUSIDA et les Coparrainants utiliseront le système de comptes rendus du BPTI/budget intégré et cadre de responsabilisation pour présenter la mise en œuvre de leurs rôles d'appui technique respectifs.

Documents contextuels complémentaires sur la Stratégie d'appui technique

1 : Documents clés en rapport avec l'appui technique

- Accelerating Action, a technical support guide to develop capacity and to benefit from global health financing, GTZ, 2007.
- Aide alimentaire dans le contexte du VIH : guide pour le calcul d'une ration, PAM, 2008
- Analysis of Technical Assistance to Civil Society Recipients of Global Fund Grants, AIDS Alliance en collaboration avec la Civil Society Action Team (CSAT), janvier 2010.
- Appui technique, mise à jour sur les activités du Secrétariat de l'ONUSIDA, une présentation, 2009.
- Appuyer les besoins d'éducation des apprenants séropositifs : leçons de la Namibie et de la Tanzanie, UNESCO, EduSector AIDS Response Trust, Raison Namibia, Tamasha Tanzania, 2008.
- Assessment Report, Prevention and mitigation of HIV/AIDS Labour and socio-economic impact in the world of work, Bureau international du travail, 2006.
- BACKUP Initiative Standards and Guidelines for Proposal Development and Review, GTZ, janvier 2008.
- Beyond Our Borders, a Guide to Twinning for HIV/AIDS Organizations, CISD, 1999.
- Bonnes pratiques et politiques dans l'éducation et le VIH & SIDA – Brochure 1, Vue d'ensemble, UNESCO, 2008
- Bonnes pratiques et politiques dans l'éducation et le VIH & SIDA – Brochure 5, Pour un apprentissage efficace, UNESCO, 2008
- Bonnes pratiques et politiques dans l'éducation et le VIH & SIDA – Brochure 3, VIH & SIDA et développement, conduite et soutien des éducateurs, UNESCO, 2008
- Bonnes pratiques et politiques dans l'éducation et le VIH & SIDA – Brochure 2, VIH & SIDA dans un environnement accueillant sans danger et favorable à l'apprentissage, UNESCO, 2008
- Bonnes pratiques et politiques dans l'éducation et le VIH & SIDA – Brochure 4, Pour des partenariats efficaces, UNESCO, 2008
- Contribution de l'UNFPA à l'appui technique de l'ONUSIDA, documents de travail, UNFPA, 2009.
- Cost of Providing Nutritional Support for: People living with HIV, Adults receiving TB Treatment, Orphans and Vulnerable Children and Pregnant Women, Centre for Global Health, PAM, ONUSIDA, 2010.
- Co-trimoxazole prophylaxis for HIV-exposed and HIV-infected infants and children: Practical approaches to implementation and scale up OMS, UNICEF 2009.
- Création d'un cadre stratégique et juridique national au Bénin, Programme International d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux de travail, Share – Stratégies en entreprises en réponse au VIH/sida, Deuxième Rapport, OITSIDA, 2008.
- Déclaration publique sur la pré-qualification des institutions pour l'exécution d'activités de coopération internationale dans le domaine du VIH/sida en 2006, International Center for Technical Cooperation on HIV/AIDS, 2006.
- Demand for technical support, A five-country qualitative test survey, Roberto Garcia and Barbara Carasso, 2008.
- Deuxième évaluation indépendante de la consultation des parties prenantes du comité de supervision de l'ONUSIDA, documents sur les résultats préliminaires (22 mai 2009), résumé, 2009.
- Deuxième évaluation indépendante de l'ONUSIDA, Rapport sur la mise en oeuvre, résultats préliminaires, extrait sur l'appui technique aux ripostes nationales au sida, 2009
- Dispositif d'appui technique de l'ONUSIDA, examen externe de l'Afrique australe, rapport final, 2007.

- Document d'orientation - Élaboration et mise en œuvre d'un système national de suivi et d'évaluation pour la protection, les soins et le soutien des orphelins et des enfants vulnérables vivant dans un monde confronté au VIH/sida. UNICEF 2009.
- Étude sectorielle sur le diagnostic de la gouvernance politique et de la sécurité humaine en rapport avec la réponse nationale au VIH/SIDA au Mali, Rapport d'étape, PNUD, 2008.
- Étude sectorielle sur le diagnostic de la gouvernance politique et de la sécurité humaine en rapport avec la réponse nationale au VIH/SIDA au Mali, PNUD, 2008.
- Étude sur l'appui et l'assistance technique pour l'exécution des subventions du Fonds mondial, rapport de synthèse, Coordinating AIDS Technical Support (CoATS) Group, 2009.
- Evidence-based guidance around children and AIDS (UNICEF) – à paraître.
- Examen des évaluations en cours ou récemment terminées et des études de l'appui technique pour l'exécution des programmes de lutte contre le sida, ONUSIDA, 2008.
- Examen des progrès du projet de l'initiative BACKUP : appui aux pays partenaires pour utiliser les instances mondiales de financement dans le secteur de la santé, GTZ, 2008.
- External Assessment Technical Support Facility for South East Asia and the Pacific, Michel Caraël, Tom Philip, Susan O'Leary, 2007.
- External Evaluation HIV/AIDS Workplace Policies and Programmes, partenariat GTZ/ Bureau international du travail, 2003 – 2007, 2007.
- FMR : VIH/SIDA et réfugiés : les leçons à retenir, Paul B Spiegel, Alia Nankoe, 2004.
- Fonds mondial - Assistance technique, notes sur l'appui technique, 19e réunion du Conseil du Fonds mondial, FMSTP, 2009.
- Food by Prescription: A Landscape Paper, PAM, 2009.
- GIST review 2007, Rob Moodie, 2007.
- GMS travel report, USAID, 2008.
- Guidance on provider-initiated HIV testing and counselling in health facilities/ OMS, ONUSIDA 2007.
- Guide pour la mise à l'échelle au plan mondial de la prévention de la transmission mère-enfant du VIH, OMS, UNICEF, novembre 2007
- Haiti, Governance and the AIDS response, PNUD, 2006.
- Improving the Education Response to HIV and AIDS, IATT, 2008.
- Initiative BACKUP du Secrétariat de l'ONUSIDA et du GTZ, accord de coopération, rapport sur les activités pour la période octobre 2004-décembre 2005, ONUSIDA, GTZ, 2005.
- Intensification de la prévention, du diagnostic, des soins et du traitement liés au VIH pour les nourrissons et les enfants : un cadre de programmation Équipe de travail interinstitutions sur la prévention de l'infection à VIH chez les femmes enceintes, les mères et leurs enfants.
- Les premiers pas : appui du PAM à la formation des transporteurs et des sous-traitants sur le VIH/sida, PAM, 2006.
- Les premiers pas : l'assistance alimentaire du PAM dans le contexte des soins et du traitement de la tuberculose (disponible en anglais et en français), PAM, 2007.
- Les premiers pas : Programmation de l'aide alimentaire pour les orphelins et les enfants vulnérables, PAM, PAM, 2008
- Lessons learned from four external assessments of the TSFs: A consolidation, Peter Godwin, Sujaya Misra, 2008.
- Malawi Governance and AIDS Diagnostic Paper, PNUD, 2006.
- North Star Alliance, Operational Handbook (Version 1), 2008/2009.
- Note d'information sur l'appui technique lors de la 19e réunion préalable du Conseil du Fonds mondial, McKinsey, 2009.
- Note d'orientation sur l'intensification de l'appui technique aux pays, ONUSIDA, 2007.
- Outils pour intégrer le VIH et le sida dans le secteur de l'éducation : principes directeurs à l'intention des organismes de coopération pour le développement, ETII sur l'éducation, 2008.

- Overview co-operatives response to HIV/AIDS: A case study of the Kilimanjaro native co-operative union in Tanzania, Organisation internationale du travail, 2009.
- Plan d'exécution du projet, Éthiopie, Ouganda et Zambie - Prévention et atténuation de l'impact socio-économique du VIH/sida dans le monde du travail, Bureau international du travail, 2005.
- Plan stratégique de l'UNHCR pour la lutte contre le VIH et le sida 2008 – 2012, UNHCR, 2008.
- Policy Requirements for HIV Testing and Counselling of Infants and Young Children in Health Facilities, OMS, UNICEF 2009.
- Politique du PAM en matière de lutte contre le VIH/sida 2010-2015
- Présentation sur la mise en oeuvre de la stratégie d'appui technique de l'ONUSIDA, Secrétariat de l'ONUSIDA, 2009
- Présentation sur l'appui technique lors de la 19e réunion préalable du Conseil du Fonds mondial, Hind Khatib-Othman, 2009.
- Présentation sur l'appui technique lors de la 19e réunion préalable du Conseil du Fonds mondial, McKinsey, 2009.
- Prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant - Formation générale pour les participants. OMS, CDC 2008.
- Principes pour l'appui technique, ONUSIDA, 2008.
- Programmation de l'aide alimentaire dans le contexte du VIH, PAM, 2007
- Projet de solutions de gestion des subventions, rapport semi annuel, USAID, 2008
- Projet du Fonds de l'OPEP et du Bureau international du travail sur l'exécution de politiques et de stratégies concernant le VIH/sida sur le lieu du travail dans certains pays du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, d'Amérique latine et des Caraïbes, projet interrégional sur le VIH/sida et le monde du travail, Bureau international du travail et Fonds de l'OPEP pour le développement international, 2006.
- Providing Improved Technical Support to Enhance the Effectiveness of Global Fund Grants, livre blanc de l'Aidspace, 2008.
- Providing more sick leave in Swaziland, Feuille d'informations, Bureau international du travail.
- Rapport d'atelier sur la lutte contre le VIH/sida sur les lieux du travail, Fédération des employeurs de Sierra Leone, Bureau international du travail, 2006.
- Rapport final, projet du Fonds de l'OPEP et du Bureau international du travail sur l'exécution de politiques et de stratégies concernant le VIH/sida sur le lieu du travail dans certains pays du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, d'Amérique latine et des Caraïbes, projet interrégional sur le VIH/sida et le monde du travail, Bureau international du travail et Fonds de l'OPEP pour le développement international, 2009.
- Rapport sur la mise en œuvre du GTT Oversight Reference Group Progress Report à la 23e réunion du Conseil de Coordination du Programme de l'ONUSIDA, GTT Oversight Reference Group, 2009.
- Rapport sur l'évaluation de la gouvernance et de la riposte au VIH/sida dans l'OECS, PNUD, 2007.
- Rapport thématique, gouvernance économique, PNUD
- Renforcement de l'appui technique, présentation lors du séminaire technique du FMSTP 2008, GAVI, 2008.
- Report on Study of Governance of HIV/AIDS in, Margaret P. Price et Saihou Ceesay, 2007.
- Riposte de l'ONUSIDA au VIH et au sida, synthèse de l'appui technique fourni par l'ONUSIDA en 2008, ONUSIDA 2008
- Sauver des vies, protéger les employés, Programme international d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux du travail, Deuxième Rapport, Bureau international du travail, 2008.
- Sauver des vies, protéger les employés, Programme international d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux du travail, Rapport intermédiaire, Bureau international du travail, 2006.

- Sauver des vies, protéger les employés, Programme international d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux du travail, deuxième rapport, Bureau international du travail, 2008.
- Sauver des vies, protéger les employés, Rapport intermédiaire, Programme international d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux du travail, Bureau international du travail, 2006.
- Scaling Up to Meet the Need: Overcoming barriers to the development of bold Global Fund-financed programs, livre blanc de l'Aidspan, 2008.
- SHARE - projet de stratégies en entreprises en réponse au VIH/Sida, Programme international d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux du travail, évaluation finale Barbades, Bureau international du travail, 2008.
- SHARE - projet de stratégies en entreprises en réponse au VIH/Sida, Programme international d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux du travail, rapport d'évaluation finale Bénin, Bureau international du travail, 2007.
- SHARE - projet de stratégies en entreprises en réponse au VIH/Sida, Programme international d'éducation sur le VIH/sida sur les lieux du travail, rapport final Belize, Bureau international du travail, 2007.
- Source and Prices of Selected Medicines for Children, Including Therapeutic Food, Dietary Vitamin and Mineral Supplementation. UNICEF, OMS 2009.
- Stratégie de l'UNESCO pour répondre au VIH et au sida, 2007
- Strengthening Technical Support, mémo d'information, GAVI, 2008.
- Strengthening Technical Support, rapport- 1re version, GAVI, 2008.
- Technical Support Facilities Supporting Global Fund Implementation, Good News Case Studies, ONUSIDA, 2008.
- Technical support mechanisms for Global Fund processes, A qualitative study, GTZ, 2008.
- Ten Minutes to Learn About Nutrition Programming, A joint Initiative of the United Nations World Food Programme and DSM, 2008.
- The 5-year Evaluation of the Global Fund, Study Area Two, Results Global Fund Partner Environment at Global and Country levels, Rapport final 2008.
- Towards Universal Access: Scaling up priority HIV/AIDS interventions in the health sector. OMS, UNICEF, ONUSIDA, 2010.
- Transformer les bureaucrates en guerriers. Préparer et exécuter les programmes multisectoriels VIH/sida en Afrique. Un manuel d'Opérations générique, Banque mondiale, juin 2004.
- Un bon départ ! Faire fonctionner une école pratique d'agriculture et de vie pour les jeunes, PAM, FAO, 2007
- Une approche stratégique : le VIH et sida et l'éducation, IATT, 2009.
- UNFPA's Country and Sub-Regional Support to National Responses to HIV/AIDS, An External Review, Clement Chan-Kam, Catherine Sozi, Hans de Knocke, Godfrey Walker, 2008.
- VIH/sida au travail en Asie centrale - Appui aux programmes nationaux de lutte contre le sida au Kazakhstan, au Kirgystan, au Tadjikistan et en Ouzbékistan, présentation du projet, Bureau international du travail, 2008
- What UNAIDS Can Do to Make Technical Support Work Better and Smarter for HIV Responses, Hein Marais, 2008.

2 : Mécanisme international d'appui technique des Coparrainants de l'ONUSIDA

Mécanismes d'appui technique de l'ONUSIDA

Stratégie et plan d'actions contre le sida (ASAP) : guichet unique de l'ONUSIDA placé sous la tutelle de la Banque mondiale et dont le but est de fournir aux pays des conseils et un appui technique dans le cadre de l'élaboration de stratégies et de plans d'actions contre le VIH/sida. Le service ASAP a développé des outils et des documents d'orientation pour aider les pays à renforcer les plans, facilite l'examen des plans de lutte contre le sida par des pairs, fournit un appui technique et un financement pour l'élaboration de plans d'action et de stratégies et assure des formations en planification stratégique pour les décideurs et les experts

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTHEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/EXTHIVAIDS/0,,contentMDK:20974001~menuPK:2754898~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:376471,00.html>

Dispositifs d'appui technique : l'ONUSIDA a mis en place des « dispositifs d'appui technique » dans plus de 80 pays. Ces dispositifs d'appui technique permettent de répondre aux besoins des pays en appui technique grâce à l'utilisation d'un appui technique adapté fourni par des individus et/ou des sociétés. Travaillant au départ de petites bureaux, les dispositifs d'appui techniques peuvent compter sur de riches bases de données comprenant les données de 350 à 400 consultants régionaux et nationaux dont la qualité est prouvée. Ces dispositifs proposent des consultants expérimentés et de qualité qui pourront élaborer des programmes et résoudre des problèmes dans le domaine de la planification stratégique, des communications, de la mobilisation et du suivi des ressources, du suivi et de l'évaluation et de la gestion et dans des domaines particuliers tels que la sexospécificité, la consommation de drogues injectables, les migrations, etc.

<http://www.unaids.org/en/CountryResponses/TechnicalSupport/TSF/default.asp>

DAT Afrique australe : <http://www.tsfsouthernafrica.com/>

DAT Afrique de l'Est : <http://www.tsfeasternafrica.org/>

DAT Afrique de l'ouest et du centre : <http://www.tsfwca.org/>

DAT Asie du Sud-Est et Pacifique : <http://www.tsfseap.org/>

DAT Asie du Sud : <http://tsfsouthasia.org/>

ICTC (DAT Brésil) : <http://www.cict-aids.org/>

Réseau d'appui technique de l'OIT : le réseau d'appui technique de l'OIT compte 8 points de contact sous-régionaux dans toutes les régions. Ils assurent un appui technique relatif au VIH/sida et à la tuberculose dans le monde du travail. Le réseau d'appui technique appuie l'intensification des programmes et des politiques relatifs au VIH/sida et à la tuberculose à tous les niveaux à l'échelon du pays. Il contribue au renforcement que l'OIT offre aux États membres dont les ministères de l'Emploi, les employeurs et les organisations de travailleurs dans le domaine et met également en évidence le profil du monde du travail dans la riposte nationale multisectorielle au VIH/sida. Le réseau compte des consultants dotés d'une vaste expérience dans les domaines de la recherche, de la mobilisation des ressources, de la gestion basée sur

les résultats, de la sexospécificité, du marketing et des communications, de l'emploi, de la protection sociale, du dialogue social et du suivi et de l'évaluation. Le réseau d'appui technique appartient au pays, est piloté par la demande et vise à développer les capacités des institutions locales et nationales. <http://www.unaids.org/en/Partnerships/Private+sector/ILOPartnership.asp>

Centres de services régionaux du PNUD : le PNUD compte six Centre de services régionaux à Bangkok, Bratislava, Le Caire, Dakar, Johannesburg et Panama City. Des centres secondaires sont également opérationnels dans le Pacifique (Suva) et les Caraïbes (Port of Spain). Une des principales priorités des centres de services régionaux est de fournir aux bureaux du PNUD dans le pays un accès aisé au savoir par le biais de services de conseil d'excellente qualité qui reposent sur la recherche appliquée internationale et les leçons apprises du PNUD. La deuxième priorité est la mise en place de partenariats et la promotion des initiatives régionales de développement des capacités, ce qui permet au PNUD, aux gouvernements et à d'autres partenaires de développement d'identifier, de créer et de partager le savoir pertinent à la résolution des défis de développement urgents.

Centres de savoir sur le VIH : il existe huit centres de savoir, soutenus par l'OMS et le GZT, en Europe de l'Est, en Afrique et au Moyen-Orient. Ils visent à aider les pays à exploiter de la manière la plus efficace possible leurs ressources humaines, financières et institutionnelles grâce au développement des capacités techniques régionales afin de pouvoir intensifier les ripostes nationales au VIH globales. Les centres de savoir offre des services ciblés qui tiennent compte des ressources disponibles et des capacités des organisations présentes dans la région. Leur objectif est le développement d'un programme d'éducation et de formation dans le pays et le développement des institutions et des facultés affiliées. <http://www.euro.who.int/en/what-we-do/health-topics/diseases-and-conditions/hiv/aids/partners/knowledge-hubs-and-collaborating-centres>

Centres collaborateurs de l'OMS : les centres collaborateurs de l'OMS sont des institutions, instituts de recherche, départements d'universités ou d'instituts universitaires qui sont désignés par le Directeur général pour mener des activités de soutien en faveur des programmes de l'Organisation. On en compte actuellement plus de 900 dans plus de 99 États Membres qui travaillent avec l'OMS dans des domaines aussi variés que les soins infirmiers, la médecine du travail, les maladies transmissibles, la nutrition, la santé mentale, les maladies chroniques et les technologies sanitaires. Près de 35 centres de ce type travaillent sur le VIH/sida. <http://apps.who.int/whocc/>

Équipe de travail interinstitutions de l'ONUSIDA sur le VIH et les jeunes : créée en 2001, elle a pour but d'appuyer une riposte accélérée, harmonisée et étendue au niveau mondial, régional et national afin de renforcer l'utilisation des services de préventions, de traitement et de prise en charge en matière de VIH. Elle réunit le Secrétariat et les Coparrainants (HCR, UNICEF, OMS, PAM, PNUD, UNFPA, UNODC, OIT, UNESCO, Banque mondiale) de l'ONUSIDA, ainsi qu'un nombre croissant de réseaux et associations de jeunes, de donateurs, d'organisations de la société civile et d'institutions de recherche. L'équipe, convoquée par l'UNFPA, est une des quatre équipes créées au sein de l'ONUSIDA pour favoriser la coopération entre les nombreux organismes et partenaires qui luttent contre la pandémie de VIH dans des domaines techniques et sectoriels particuliers. Le rôle de l'UNFPA consiste à faciliter les discussions sur la politique et la coordination ainsi qu'à fournir des conseils sur l'exécution du programme et une orientation stratégique en plus de remplir son rôle de Secrétariat de l'ETII. <http://www.unfpa.org/public/site/global/lang/en/iattyp>

Équipe de travail interinstitutions de l'ONUSIDA sur les orphelins et autres enfants vulnérables En 2001, l'ONUSIDA a lancé un appel pour la création d'un partenariat entre chercheurs, organisateurs de programme de santé, activistes et décideurs afin de soutenir une action coordonnée, accélérée et élargie en faveur de la protection des enfants victimes du VIH et du sida. L'Équipe de travail interinstitutions sur les orphelins et les enfants vulnérables, dirigée par l'UNICEF, a été chargée de fixer des objectifs et des cibles à cette action, d'identifier des stratégies clés permettant de l'élargir à grande échelle, de se mettre d'accord sur des principes pour guider les programmes et de déterminer les contributions attendues des organisations participantes. En 2004, ce partenariat interinstitutions est devenu « Les enfants et le VIH/SIDA », pour refléter une perspective plus large sur la manière dont le SIDA touche les enfants. Le travail de l'Équipe de travail interinstitutions est guidé par les recommandations du [Forum mondial des partenaires](#) (GPF). De 2006 à 2009, l'Équipe de travail interinstitutions a travaillé en étroite collaboration avec l'[Initiative conjointe de connaissance des enfants et du VIH/sida \(JLICA\)](#) qui rassemble des praticiens, des décideurs et des chercheurs autour de questions, de recherches et d'analyses destinées à répondre aux besoins des enfants qui vivent dans un environnement touché par le VIH/sida. Il existe actuellement trois groupes de travail : 1) Suivi et évaluation, 2) protection sociale et 3) communautés et suivi des ressources. Le [comité directeur de l'ETII](#) représente l'ensemble de l'ETII et coordonne les fonctions des groupes de travail. Le comité directeur est composé de facilitateurs des groupes de travail et des centres régionaux, notamment les ETII régionales.

<http://www.iattcaba.org/web/quest/home>

L'Équipe de travail interinstitutions de l'ONUSIDA sur la prévention de la transmission du VIH aux femmes enceintes, aux mères et à leurs enfants a vu le jour sous sa forme initiale en 1998. Elle comptait à l'origine uniquement des organismes des Nations Unies, mais elle réunit désormais 23 grands organismes des Nations Unies, donateurs et organisations de prestation de service qui œuvrent dans le domaine de la PTME et du sida pédiatrique. L'UNICEF et l'OMS organisent ensemble cette ETII dont l'objectif est de contribuer à l'intensification des programmes qui empêchent l'infection à VIH chez les femmes, les mères et leurs enfants, conformément aux résolutions UNGASS, et d'élargir l'approche globale des Nations Unies à la PTME. Cette approche comporte les éléments suivants :

- 1) La prévention primaire de l'infection chez les femmes en âge de procréer ;
- 2) La prévention des grossesses non désirées chez les femmes vivant avec le sida ;
- 3) La prévention de la transmission du VIH de la mère infectée à son nourrisson ;
- 4) La prise en charge, l'appui et le traitement pour les mères infectées par le VIH, les nourrissons et les familles.

Pour ce faire, l'ETII contribue à l'élaboration de politiques et d'orientations opérationnelles et offre un appui technique aux gouvernements nationaux. Elle compte actuellement six groupes de travail technique (prévention primaire et prévention des grossesses non désirées ; pédiatrie ; diagnostic précoce du nourrisson et laboratoire ; évaluation et suivi ; alimentation du nourrisson et intensification). Elle organise des téléconférences mensuelles pour le groupe directeur et organise une réunion annuelle afin de présenter les résultats, débattre des domaines prioritaires stratégiques et élaborer des plans de travail.

Équipe mondiale d'appui à la mise en œuvre (GIST) des Nations Unies : l'équipe mondiale d'appui à la mise en œuvre (GIST) a été formée en juillet 2005 sur la base de la recommandation de la cellule mondiale de réflexion (GTT) : « Le système multilatéral met en place une équipe conjointe ONU/Fonds mondial de résolution de problèmes qui appui les efforts de suppression des goulots d'étranglement à l'échelon des pays. » Le principal objectif du GIST

est de « faire travailler l'argent » en appuyant les partenaires nationaux dans l'utilisation efficace du volume toujours plus important de fonds disponibles à l'échelon international. Composé au départ de sept membres (OMS, UNFPA, UNICEF, PNUD, Banque mondiale, Secrétariat de l'ONUSIDA et Fonds mondial), la composition du GIST a été élargie en décembre 2006. Il réunit désormais le gouvernement des États-Unis (PEPFAR), le Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) du gouvernement allemand, le Conseil international des ONG de lutte contre le sida (ICASO), l'International HIV/AIDS Alliance, la coalition interagences sur le sida et le développement (ICAD) et le Centre brésilien international pour la coopération technique (ICTC). La Stratégie d'appui technique recommande de fermer officiellement le GIST qui n'a pas été actif au cours des 12 derniers mois.

<http://www.unaids.org/en/CountryResponses/TechnicalSupport/gist.asp>

3 : Coopération entre le PEPFAR et l'ONUSIDA à l'échelon du pays : développement des capacités pour une riposte au VIH durable et appropriée par le pays

Il existe une concordance très élevée entre la vision et les objectifs présentés dans la stratégie de la Phase 2 du PEPFAR (2010-2014) et ceux présentés dans le Cadre de résultats de l'ONUSIDA (2009-2011). Qui plus est, les efforts réalisés en faveur de la réalisation de l'objectif de l'accès universel à la prévention, au traitement, à la prise en charge et à l'appui vont contribuer de manière appréciable à la réalisation des OMD 4, 5 et 6.

Outre les similitudes au niveau de la vision et des objectifs, il existe également un niveau de synergies potentielles très élevé entre le PEPFAR et l'ONUSIDA. Elles pourront être concrétisées en exploitant les forces des deux organisations à l'échelon des pays. Le PEPFAR possède des niveaux de ressources financières et techniques appréciables qui peuvent intervenir dans l'intensification rapide des services de prévention, de traitement et d'appui en matière de VIH tout en développant les capacités nationales en faveur d'une riposte durable. Le mandat de l'ONUSIDA est de fournir une orientation normative, stratégique et technique et de partager les meilleures pratiques pour la riposte au VIH. De plus, l'ONUSIDA a joué le rôle de conciliateur et a développé des rapports particuliers avec les gouvernements et la société civile. Grâce à son pouvoir de réunion, l'ONUSIDA peut rassembler un large éventail d'acteurs nationaux et internationaux impliqués dans la riposte au VIH. En combinant les forces de manière stratégique, le PEPFAR et l'ONUSIDA peuvent augmenter l'impact que chaque organisation aurait si elle travaillait seule.

L'objectif primordial d'une collaboration renforcée entre le PEPFAR et l'ONUSIDA sera le travail en étroite coopération avec les partenaires nationaux afin de promouvoir l'appropriation par le pays et développer les capacités pour une riposte efficace et durable au VIH. Parmi les domaines potentiels de coopération entre le PEPFAR et l'ONUSIDA pour appuyer la riposte nationale au VIH, citons les éléments suivants :

- Renforcement du recueil, de l'analyse et de l'utilisation d'informations stratégiques.
- Développement des capacités nationales pour une planification stratégique robuste et harmonisée.
- Évaluation des besoins au niveau de l'appui technique et du développement des capacités
- Amélioration de l'intendance et de la gouvernance de la riposte au VIH.
- Renforcement des partenariats multi-parties prenantes nationaux pour la lutte contre le VIH/sida mené par le pays.
- Appui au développement des cadres de partenariat du PEPFAR.
- Appui conjoint aux processus du Fonds mondial.
- Définition de mesures de référence pour suivre les progrès vers la réalisation de l'appropriation par le pays.

Résultats attendus d'une collaboration améliorée entre le PEPFAR et l'ONUSIDA :

- Les pays comprendront mieux les modèles de transmission du VIH et l'épidémiologie.
- Les pays disposeront des capacités pour développer de robustes plans nationaux stratégiques et opérationnels parfaitement adaptés à leur profil épidémiologique.
- Les pays auront élaboré des plans de développement nationaux de l'appui technique et des capacités.
- Les pays pourront mieux gérer et coordonner les partenariats nationaux multi-parties prenantes.

- Les pays pourront travailler efficacement avec le Fonds mondial et tirer profit des ressources financières supplémentaires octroyées par des sources nationales ou internationales.
- Les pays posséderont des plans concrets de durabilité financière.
- Les systèmes de santé et les principales organisations nationales seront mieux placées pour appuyer la riposte nationale au VIH.
- La riposte au VIH sera complètement intégrée aux objectifs plus larges de développement et de santé.

[Fin du document]