



ONUSIDA
PROGRAMME COMMUN DES NATIONS UNIES SUR LE VIH/SIDA

HCER
UNICEF
PAM
PNUD
UNFPA
ONUJDC
OIT
UNESCO
OMS
BANQUE MONDIALE

ONUSIDA/PCB(20)/07.9
11 mai 2007

**20^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme de
l'ONUSIDA
Genève, Suisse
25-27 juin 2007**

Point 4.3 de l'ordre du jour provisoire :

**Rapport de l'évaluation indépendante
de la Cellule mondiale de réflexion**

Documents supplémentaires pour ce point :

Evaluation indépendante des progrès de la mise en oeuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion en appui aux ripostes nationales au sida (*document de conférence*).

Actions requises pour cette réunion - le Conseil de Coordination du Programme est prié de :

Etudier le rapport et ses recommandations, notamment les organisations responsables et les coûts par recommandation, le cas échéant, comme indiqué dans l'Annexe.

Implications en termes de coûts des décisions :

Le coût total serait de 1,130,000 USD.

Introduction

1. Le Groupe de référence de l'évaluation indépendante de la Cellule mondiale de réflexion, constitué par le bureau du CCP pour superviser l'exécution de la décision 8.7 du 18^{ème} CCP de l'ONUSIDA, soumet au 20^{ème} CCP le résumé exécutif et les recommandations du rapport intitulé "An independent assessment of progress on the implementation of the Global Task Team recommendations in support of national AIDS responses".
2. La présentation du rapport au CCP sera introduite par le groupe de référence d'évaluation indépendante de la GTT qui fera une communication sur le processus et répondra au rapport et à ses résultats.
3. Le rapport d'évaluation et ses recommandations ont été reçus par le Secrétariat après finalisation du Budget-plan de travail intégré (BPTI) de 2008-2009 et n'ont donc pas pu être inclus. La majorité des recommandations ne devrait pas induire de coûts supplémentaires. Lorsqu'un coût supplémentaire est à prévoir (comme par exemple une étude complémentaire), il a été estimé. Par conséquent, le tableau des recommandations figurant à l'Annexe 1 comprend deux colonnes qui ont été ajoutées par le Secrétariat : responsabilités pour chaque tâche conformément au rapport de HLSP ; et coûts autres que ceux inclus dans le projet de BPTI pour 2008-2009.
4. Le CCP est invité à étudier le rapport et ses recommandations, notamment les organisations responsables et les coûts par recommandation, le cas échéant, comme indiqué dans l'Annexe.

RESUME D'ORIENTATION (*Texte émanant du rapport de HLSP intitulé « An independent assessment of progress on the implementation of the Global Task Team recommendations in support of national AIDS responses »*)

5. Les changements intervenus dans le domaine du VIH/sida dans le monde ont été d'une rapidité impressionnante au cours des cinq à sept dernières années, notamment sous la forme de nouveaux programmes de financement qui ont permis l'accélération de la prévention, du traitement et des soins ainsi que de l'atténuation de l'impact dans les pays. Cependant, la prolifération de donateurs et de mécanismes de financement a rendu encore plus nécessaire une amélioration de la coordination aux niveaux national et mondial ainsi que de l'efficacité de l'aide.
6. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide constitue un engagement des donateurs internationaux à réformer la manière dont ils distribuent et gèrent cette aide. Dans le contexte du VIH/sida, la reconnaissance internationale de la nécessité d'utiliser les ressources et de coordonner les partenariats de manière plus efficace a abouti à l'élaboration des Trois principes. Cet engagement à harmoniser les ripostes et les systèmes en matière de VIH/sida a fait un bond en avant en 2005 grâce à une série de réunions dirigées par l'ONUSIDA, au cours desquelles ont été discutés les Trois principes en action. La création de la Cellule mondiale de réflexion pour une meilleure coordination entre les organismes multilatéraux et les donateurs internationaux dans la riposte au sida en a été un aboutissement majeur.
7. Ce rapport évalue les progrès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion dans deux domaines cruciaux : le soutien technique à la riposte nationale facilité par les Nations Unies; et l'harmonisation et l'alignement des partenaires internationaux. Les résultats, conclusions et recommandations de ce rapport sont basés sur une évaluation indépendante effectuée par HLSP entre janvier et mai 2007. Ce résumé rassemble les principales constatations dans chaque domaine avec un accent particulier sur les problèmes cruciaux des rôles respectifs, des ressources et de la nécessité de rendre des comptes. Malgré

des efforts considérables de mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, il faut reconnaître que ces recommandations sont trop récentes pour qu'on puisse en attendre un impact au niveau national. Il faut également admettre que, à quelques exceptions près, la mise en œuvre de ces recommandations ainsi que les rapports sur leurs progrès ont été dans une large mesure l'œuvre des institutions multilatérales.

8. Les objectifs de l'évaluation indépendante se sont concentrés sur les progrès des pays dans la mise en œuvre des recommandations concernant : (a) le soutien technique à la riposte nationale organisé/facilité/négocié par les Nations Unies et (b) l'harmonisation et l'alignement des partenaires internationaux afin de rationaliser et de simplifier la gestion des fonds de développement par les homologues nationaux. L'évaluation était censée étudier dans quelle mesure la mise en œuvre des recommandations était adaptée aux besoins et aux réalités des pays, identifier des exemples de bonnes pratiques et, à travers l'analyse des leçons apprises dans différents pays, déterminer les facteurs qui ont soutenu ou entravé les progrès.

9. HLSP a élaboré une approche de l'évaluation basée sur la méthode présentée dans le mandat. Cette méthode comportait un ensemble de questions d'évaluation, une revue de documentation et un recueil de témoignages des progrès du pays ainsi que l'expérience du Honduras, de l'Inde, du Mozambique, du Nigeria, de l'Ukraine et de la Zambie (les rapports des études de cas de chaque pays sont disponibles séparément). HLSP a également réalisé des entretiens avec plus de 30 informateurs clés aux niveaux régional et mondial.

10. Les études de cas nationales se sont déroulées entre janvier et avril et ont impliqué une revue de la documentation de chaque pays ainsi que des entretiens avec des informateurs clés comme les partenaires du gouvernement, les principales agences des Nations Unies impliquées dans la répartition des tâches de l'ONUSIDA, les équipes communes des Nations Unies sur le sida, les groupes thématiques des Nations Unies, les partenaires bilatéraux et les ONG. Lorsque le temps le permettait, les versions préliminaires des rapports nationaux étaient partagées avec les informateurs et les rapports étaient révisés en fonction de leurs commentaires. Ce rapport de synthèse a été élaboré à partir des résultats et des leçons apprises lors de ces études de cas.

CONSTATATIONS

Soutien technique

Répartition des tâches au sein du système des Nations Unies

11. Progrès : la répartition des tâches en matière d'appui technique, basée sur les avantages comparés de l'ONUSIDA¹, représente une avancée considérable. Au niveau mondial, les rôles assignés à chaque agence bénéficient d'un large soutien. Dans tous les pays visités au cours de cette évaluation, les agences des Nations Unies ont adopté et adapté la répartition des tâches selon le contexte local. De plus, les agences comme le UNFPA, l'UNICEF et l'OIT ont ajusté leur niveau de personnel en fonction de leurs nouvelles responsabilités.

12. Défis : les informateurs au niveau mondial ainsi que les partenaires nationaux des donateurs rencontrés lors de cette évaluation ont exprimé leur inquiétude vis-à-vis de certains aspects de la répartition des tâches au niveau national notamment :

¹ Dans tout le rapport, le terme 'ONUSIDA' se réfère aux Coparrainants ou au Secrétariat sauf mention contraire.

- L'efficacité de l'adaptation de la répartition des tâches par les bureaux nationaux des agences des Nations Unies;
- L'étendue de son application;
- La mesure dans laquelle cette répartition des tâches est comprise par les partenaires en dehors des Nations Unies;
- Le processus malaisé et souvent laborieux de l'accès au soutien technique dans le cadre de cette nouvelle répartition des tâches et la méconnaissance de ce processus par les partenaires nationaux;
- Des problèmes non résolus comme par exemple de savoir qui est l'organisation chef de file dans certains domaines techniques, en particulier la prévention de la transmission mère-enfant, les jeunes et la prévention du VIH;
- Le manque de clarté relative aux rôles et responsabilités de l'organisation chef de file et des partenaires principaux;
- La mesure dans laquelle cette répartition des tâches apporte un changement réel et une rationalisation des méthodes de travail.

Équipes communes des Nations Unies et Programmes de soutien sur le sida

13. Progrès significatifs en termes de mise en place des équipes communes des Nations Unies sur le sida. Les facteurs cruciaux de succès sont les suivants :

- Aux niveaux régional et national, un personnel qualifié possédant de bonnes compétences relationnelles et une compréhension claire de la façon dont les équipes communes et les programmes communs devraient fonctionner;
- L'engagement et la compétence du Coordonnateur résident, du Président du Groupe thématique des Nations Unies et du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays ainsi que les relations entre ces personnes ;
- L'implication du personnel de soutien régional qui peut intervenir en cas de problème et soutenir la planification commune au niveau national;
- Un soutien clair et sans ambiguïté des chefs d'agence pour que le personnel engage son temps et ses ressources;
- Le souci de concevoir et de mettre en place des processus de gestion et de responsabilisation transparents, menés en collaboration et efficaces pour obtenir des résultats;
- Des stratégies de communication efficaces avec les partenaires externes, l'équipe commune des Nations Unies sur le sida et le programme commun de soutien.

14. Les équipes communes font la promotion du dialogue et de la coordination. Elles fournissent un forum de planification et de suivi des programmes communs de soutien sur le sida. Et elles commencent à habiliter les Nations Unies à parler et à agir « d'une seule voix » en matière de VIH/sida.

15. Défis : il en persiste quelques-uns relatifs aux équipes communes :

- Une charge de travail supplémentaire et des demandes pressantes pour les agences alors que leur présence nationale est réduite;
- Des différences de niveau d'engagement dans le travail commun ainsi que dans les compétences entre les agences;
- Une duplication des rôles et de la représentation entre le Groupe thématique des Nations Unies sur le sida et l'équipe commune dans certains pays et la perception des équipes communes des Nations Unies comme une couche supplémentaire de bureaucratie;

- Un manque de clarté sur les rôles du Coordonnateur résident, du Président du Groupe thématique des Nations Unies et du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays par rapport à l'équipe commune. De plus, les rôles respectifs de l'équipe commune et du Groupe thématique des Nations Unies sur le sida ne sont pas bien compris par les partenaires extérieurs aux Nations Unies;
- Des visions divergentes de ce que devrait être une équipe commune;

16. Progrès : Les progrès en matière d'élaboration des programmes communs de soutien sur le sida sont mitigés. Ceci est en partie un problème de calendrier : le caractère récent de la mise en place de l'équipe commune des Nations Unies sur le sida (puisque la planification du programme commun fait suite à la mise en place de l'équipe commune) et les cycles de planification de l'UNDAF et des pays, qui fournissent des points d'entrée aux programmes communs de soutien. La planification pour l'accès universel et la consultation relative aux efforts de réforme élargie des Nations Unies a, d'après les informateurs, consommé une bonne partie du temps du personnel national des Nations Unies, ce qui a également limité les progrès dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes communs. Comme avec les équipes communes des Nations Unies sur le sida, la présence de personnel expérimenté, possédant des compétences relationnelles réelles, une vision et une compréhension claires de la manière d'élaborer des programmes communs et la capacité de soutenir les processus de programmation commune, est un facteur essentiel de progrès dans ce domaine.

17. Défis : Les entretiens avec les informateurs mondiaux et les études de cas nationales mettent en lumière un certain nombre de défis liés aux programmes communs, notamment :

- Poursuite de l'élaboration de plans communs basés sur les impératifs individuels des différentes agences des Nations Unies plutôt que de plans communs intégrés fondés sur les priorités et les besoins des pays;
- Manque de directives claires et de soutien du siège des agences et des chefs d'agence nationaux sur la manière de mettre en place et faire fonctionner des programmes communs;
- Manque d'incitations pour le personnel des agences à accorder la priorité à la planification et à la programmation communes;
- Manque de capacités, de temps et d'expérience du personnel et des agences, dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans et de programmes communs;
- Des priorités concurrentes et de nombreux processus de planification des Nations Unies dans chaque pays;
- Absence d'UNDAF ou non inclusion du sida dans l'UNDAF;
- Différences des cycles de planification et des procédures financières, administratives et opérationnelles des agences des Nations Unies;
- Manque de compréhension claire par les équipes communes et le Groupe thématique des Nations Unies des implications de la réforme élargie des Nations Unies pour les équipes communes et les programmes communs.

Planification et fourniture de soutien technique

18. Progrès : A quelques notables exceptions près comme la Zambie et le Honduras, les progrès en termes d'assistance aux pays dans l'élaboration de plans de soutien technique budgétés – comme composants des programmes communs de soutien ou du plan stratégique national – sont restés limités. Ceci entrave la fourniture de soutien technique coordonné par les agences des Nations Unies et les autres partenaires du développement en l'absence de plan sur lequel s'aligner. Les plans de soutien des Nations Unies sont donc finalement déterminés par les disponibilités plutôt que par les priorités nationales. Quand il n'y a pas de plan du tout, le soutien reste également fragmentaire.

19. L'ONUSIDA a reconnu que le manque de plans de soutien technique nationaux et la faiblesse de la coordination du soutien constituaient des défis significatifs et le Secrétariat de l'ONUSIDA propose de fournir directives et soutien aux autorités nationales du sida pour élaborer ces plans.

20. Les avis sont partagés en ce qui concerne la qualité, la pertinence et la ponctualité du soutien technique fourni ou sous-traité par les agences des Nations Unies. Dans certains pays, comme la Zambie et le Nigeria, ce soutien a été perçu de manière très positive et dans d'autres pays, comme l'Ukraine et le Mozambique, un peu moins.

21. Les défis spécifiques identifiés par l'évaluation sont les suivants :

- Réussir une réorientation du rôle des agences des Nations Unies d'une focalisation initiale sur la fourniture directe de soutien technique vers la sous-traitance ou la facilitation de la fourniture de soutien. En Inde par exemple, quelques agences continuent à se concentrer sur la fourniture directe de soutien technique plutôt que d'aider le gouvernement et d'autres partenaires à mobiliser l'expertise disponible dans le pays. A quelques exceptions près, comme par exemple le UNFPA en Slovaquie, peu d'agences des Nations Unies facilitent le recours aux organisations de la société civile comme fournisseurs plutôt que comme bénéficiaires du soutien technique.
- Le délai de réponse aux demandes de soutien technique et le fait que les processus de candidature et les formats de rapport soient séparés, ce qui alourdit considérablement la tâche administrative de l'organisation qui sollicite le soutien.

Mécanismes de soutien technique

22. Progrès : Les mécanismes de soutien technique comme l'Equipe mondiale d'appui conjoint à la solution des problèmes et à la mise en œuvre (GIST), le Programme d'action stratégique sida (ASAP), les centres de connaissances de l'OMS et les dispositifs d'appui technique (DAT) ont accru la gamme d'expertise disponible aux niveaux régional et national. Cependant, en l'absence d'un système de suivi de la situation, il est difficile de savoir jusqu'à quel point ces mécanismes de soutien technique sont connus ou accessibles ou à quelle fréquence ils sont utilisés par les partenaires nationaux.

23. La GIST a étudié un ensemble de blocages en matière de technique, de gestion et de politique au niveau national et de contraintes au niveau mondial, notamment les politiques, les procédures et les pratiques des institutions multilatérales. Les rapports de progrès indiquent que la GIST a amélioré la mise en commun des informations et la coordination entre les Nations Unies, le Fonds mondial et la Banque mondiale et encouragé les institutions multilatérales à se préoccuper de questions générales plus vastes au niveau mondial.

24. L'ASAP, conçu pour offrir aux pays une source de conseils et de soutien en matière de planification des stratégies et des actions, a élaboré un instrument d'autoévaluation pour aider les pays à évaluer les forces et les faiblesses de leurs stratégies et de leurs plans d'action nationaux sida et une banque de données sur la planification stratégique. L'ASAP a été mis en place relativement récemment et offre actuellement son assistance à près de 25 pays dont le Honduras. L'ASAP a communiqué ses objectifs et stratégies aux parties prenantes et produit régulièrement des rapports de situation, mais les documents compulsés pour cette revue indiquent que la communication s'est surtout concentrée sur les Nations Unies.

25. Le PNUD, le Secrétariat de l'ONUSIDA et la Banque mondiale contribuent ensemble à mieux intégrer le sida dans les Stratégies pour la réduction de la pauvreté avec des résultats positifs dans de nombreux pays. A ce jour, l'expérience indique que le succès de cette

intégration repose sur des budgets et des échéances réalistes, des stocks assurés grâce aux parties prenantes des pays clés, de bonnes relations entre les autorités nationales de coordination sida et les ministères des finances et du plan et enfin, la planification des activités d'intégration pour qu'elles coïncident avec les cycles de planification du DSRP.

26. Défis mis en lumière par cette évaluation :

- Assurer une coordination efficace entre les différents prestataires de soutien technique et clarifier les rôles respectifs et les domaines d'expertise des différents mécanismes d'appui technique afin de minimiser les duplications.
- Mettre en place des systèmes de gestion et de suivi efficaces de ces mécanismes.
- Vérifier que les partenaires nationaux et les autres donateurs connaissent l'existence de ces mécanismes, du type de soutien qu'ils peuvent apporter et la manière d'y accéder.
- Clarifier et communiquer le but de la GIST, que les informateurs de cette évaluation ne comprenaient pas bien. Certains pensent que son rôle est de s'occuper des problèmes de mise en œuvre nationale, d'autres qu'elle sert à résoudre des problèmes généraux au niveau mondial qui influencent la mise en œuvre nationale.
- Communiquer le rôle et les services de l'ASAP aux parties prenantes à l'extérieur des Nations Unies. Les informateurs ne savent pas bien comment l'ASAP contribue aux efforts de renforcement de l'intégration du sida – en particulier ceux du PNUD, de la Banque mondiale et du Programme d'intégration des stratégies pour la réduction de la pauvreté du Secrétariat de l'ONUSIDA – et au soutien technique de la planification stratégique fourni par les dispositifs d'appui technique.

Appropriation nationale et leadership de l'appui technique à la riposte nationale

27. L'appropriation nationale et le leadership de l'appui technique à la riposte nationale peuvent être améliorés si les pays sont capables d'identifier leurs besoins en appui technique et savent où et comment obtenir le soutien approprié. En dépit de la mise en place de mécanismes supplémentaires de soutien technique aux partenaires nationaux, les facteurs suivants entravent le processus :

- Une capacité limitée des pays à identifier et exprimer leurs besoins et à élaborer des plans complets de soutien basés sur leur demande plutôt que sur les disponibilités.
- Une assistance insuffisante des agences multilatérales et bilatérales en matière de renforcement des capacités des pays à élaborer des plans de soutien complets.
- Un manque de demande – ou de demande éclairée – des partenaires du gouvernement pour le soutien technique disponible. Ceci est dû à la faible connaissance des mécanismes d'appui technique, à la réticence à dépenser des fonds pour un appui technique qui était jusque-là « gratuit » et à un manque de capacité à fournir et à gérer cet appui technique.
- L'absence de systèmes engageant les partenaires nationaux dans le processus de recherche de l'appui technique et dans la production de rétro information sur la qualité et la pertinence du soutien technique apporté par les Nations Unies et les mécanismes d'appui technique.

Harmonisation et alignement

Secrétariat de l'ONUSIDA et Coparrainants

28. Progrès : le CCP de l'ONUSIDA, le Secrétariat de l'ONUSIDA et les Coparrainants ont pris des mesures de soutien à la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion relatives à l'harmonisation et à l'alignement au sein des Nations Unies. Ces mesures

comprennent l'approbation des recommandations des Comités exécutifs de tous les Coparrainants, la fourniture de directives aux équipes communes des Nations Unies et aux Programmes sida et l'élaboration du BPTI 2008-2009. Les recommandations de la Cellule mondiale ont été à l'ordre du jour de toutes les réunions du CCP depuis leur approbation en 2005 et le CCP les a régulièrement renforcées.

29. La rétro information sur les directives visant à soutenir la mise en place d'équipes communes des Nations Unies et de programmes sida, plus précisément le document d'orientation du GNUD de mai 2006, est positive et tous les Coparrainants ont envoyé le document d'orientation à leurs bureaux sur le terrain. Quelques agences ont élaboré des directives supplémentaires pour leur personnel et ont pris des mesures plus énergiques pour soutenir la mise en œuvre grâce à une formation, une orientation et une sensibilisation des directeurs et du personnel sur le terrain. Les régions d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe semblent avoir été les plus actives dans leur soutien à la mise en œuvre de ces directives. L'ONUSIDA prévoit également d'élaborer en 2007 des directives pratiques sur la manière de rédiger et de mettre en œuvre des plans communs.

30. Les études de cas effectuées dans différents pays pour cette évaluation montrent que l'adaptation des recommandations de la Cellule mondiale a progressé ainsi que l'alignement des programmes communs avec les plans nationaux et leur coordination avec les autres acteurs, par exemple au Mozambique, en Zambie et en Inde. On note également une tendance à recourir à des mécanismes de financement mis en commun, par exemple dans le Nord-Est de l'Inde.

31. Un leadership solide du siège sur l'importance du travail en commun joue un rôle primordial pour faire avancer l'harmonisation et l'alignement ainsi que la lutte contre les facteurs qui peuvent constituer des obstacles comme la culture de l'organisation et les attitudes individuelles. Les directives du siège sur la programmation commune doivent être étayées par des systèmes et des procédures opérationnelles harmonisés ainsi que des incitations, comme des descriptions de tâches et des évaluations de performance qui obligent le personnel à rendre des comptes sur le travail commun et le récompense en fonction de ses performances.

32. La réforme élargie des Nations Unies est perçue comme une incitation majeure amenant les agences à évoluer vers le travail en commun avec les équipes communes des Nations Unies sur le sida à la tête de l'expérience pratique du travail en commun « comme une seule personne ». Plus spécifiquement, les fonds du BPTI sont perçus par plusieurs agences comme une incitation à réorienter le soutien aux pays en fonction de la répartition des tâches.

33. Les défis suivants ont été identifiés en matière de meilleure harmonisation et alignement et de travail commun entre les agences des Nations Unies :

- Une autorité limitée du CCP et du Secrétariat pour s'assurer que les Coparrainants dans les pays participent activement et efficacement aux équipes communes des Nations Unies sur le sida et aux programmes communs de soutien;
- Des différences dans les systèmes opérationnels entre les agences, notamment des différences en matière de comptabilité, de procédures de passation de marché et d'approvisionnement, de frais généraux, de systèmes de suivi et de cycles financiers et budgétaires. Les différences en matière de politique, de procédures et de systèmes constituent un obstacle significatif à la participation des agences des Nations Unies à des arrangements financiers communs. L'approche harmonisée des transferts de fonds est un pas dans la bonne direction mais elle n'est mise en place que par les agences ExCom – PNUD, UNFPA, UNICEF et PAM.
- Les incitations structurelles existantes encouragent les agences des Nations Unies à travailler avec les gouvernements en fonction de leurs mandats individuels au lieu de

travailler ensemble à mettre en œuvre des programmes communs de soutien. Des modifications de la culture des organisations seront requises, surtout une réorientation vers une planification en collaboration et fondée sur des données probantes et une programmation fondée sur des résultats.

Fonds mondial et Banque mondiale

34. Les progrès des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion en matière d'alignement du Fonds mondial et de la Banque mondiale sont mitigés. Les recommandations émanant d'une revue de leurs avantages comparés n'ont pas été pleinement acceptées ni suivies d'effet. Cependant, on a vu un passage du financement de projets au financement de programme par le Fonds mondial et on constate des progrès dans l'harmonisation et l'alignement du Fonds mondial et de la Banque mondiale dans ce domaine. Dans les pays où le Fonds mondial participe aux arrangements de financements communs, comme le Mozambique (fonds commun pour le VIH/sida) et l'Inde (Banque mondiale, Fonds mondial et autres donateurs adoptant une approche de soutien budgétaire), il y a eu une réorientation vers des rapports communs ou consolidés et une participation aux missions conjointes de revue. On rapporte également des progrès vers des structures de gestion de programme harmonisées du Fonds mondial et de la Banque mondiale dans les pays, et vers une évaluation conjointe de l'approvisionnement. Des efforts ont également été faits en termes de coordination de la planification et de la mise en œuvre de l'approvisionnement du Fonds mondial, de la Banque mondiale et du gouvernement américain dans de nombreux pays notamment le Mozambique et le Vietnam.

35. Parmi les autres efforts d'alignement entre agences multilatérales, on note l'élaboration d'un protocole d'accord, antérieur à la Cellule mondiale de réflexion, entre le Fonds mondial et l'ONUSIDA (Secrétariat et Coparrainants) et, plus récemment, une réunion entre le Fonds mondial, PEPFAR, l'OMS et le Secrétariat de l'ONUSIDA sur l'intensification du soutien technique aux pays vers l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et au soutien.

Partenaires bilatéraux

36. Les donateurs bilatéraux ont une influence considérable sur les progrès de l'harmonisation et de l'alignement dans les pays, à la fois à travers leurs décisions d'affectation des ressources et en fonction de leur degré de participation aux mécanismes de coordination et aux forums de donateurs.

37. Bien qu'il y ait des signes de réorientation de certains donateurs vers davantage d'harmonisation et d'alignement dans le domaine du VIH/sida, certains acteurs majeurs ne participent pas activement aux efforts d'harmonisation et d'alignement facilités et soutenus par les Nations Unies et d'autres partenaires du développement; ils restent en dehors de ces processus dans quelques pays, comme par exemple l'USAID et la Fondation Bill et Melinda Gates en Inde. Les autorités sida des différents pays font état de progrès disparates vers les Trois principes; beaucoup d'entre elles continuent à travailler avec de multiples donateurs, projets, processus et procédures et expriment leur frustration de ne pas réussir à amener les donateurs à passer d'un accord d'ensemble à une harmonisation des actions spécifiques.

38. Les donateurs bilatéraux jouent également un rôle majeur, négatif ou positif, dans les progrès vers l'harmonisation et l'alignement des Nations Unies. Si certains donateurs mettent leurs fonds à disposition des programmes communs des Nations Unies, d'autres – quelquefois les mêmes – continuent à financer des agences individuelles au niveau national, perpétuant un travail séparé et entravant les efforts de promotion de l'harmonisation et de l'alignement entre

agences des Nations Unies ; c'est par exemple le cas du soutien du Département pour le développement international (DFID) aux fonds spéciaux des Nations Unies en Inde. Ceci se reflète dans les questions soulevées par le manque de cohérence entre les engagements mondiaux et les actions des donateurs bilatéraux dans les pays.

Appropriation et leadership dans l'harmonisation et l'alignement de la riposte nationale

39. Un leadership réel et une appropriation des processus de coordination par les gouvernements nationaux sont des éléments cruciaux de progrès vers l'harmonisation et l'alignement entre partenaires du développement. Les processus de la Cellule mondiale de réflexion semblent jouer un rôle de catalyseur dans le renforcement du leadership et de l'appropriation par le gouvernement dans des pays comme l'Inde, le Mozambique et le Nigeria. Inversement, un leadership national faible, comme en Ukraine, constitue un défi à l'harmonisation et à l'alignement.

40. Les gouvernements nationaux devraient également jouer un rôle crucial en obligeant leurs partenaires de développement à rendre des comptes sur la qualité de leur assistance et leur adhésion à la Cellule mondiale et aux engagements connexes. L'ONUSIDA a élaboré l'Outil national d'harmonisation et d'alignement (CHAT) pour aider les autorités nationales sida à évaluer la participation et le degré d'engagement des partenaires dans la riposte nationale et le degré d'harmonisation et d'alignement entre partenaires internationaux. Cet outil a été testé dans sept pays et les premiers résultats montrent que c'est un moyen valable de contribuer aux revues annuelles communes, de renforcer l'engagement des partenaires et d'identifier les parties prenantes exclues de la coordination nationale et enfin, de fournir une base de plaidoyer auprès des partenaires sur leur rôle dans la riposte nationale. Des outils comme le CHAT ne seront cependant efficaces que s'ils sont pleinement intégrés aux processus de revue commune annuelle et si les partenaires de développement tiennent compte de leurs résultats.

QUESTIONS CLES

Ressources, capacités et incitations

41. Les avis sont partagés en ce qui concerne l'adéquation des ressources destinées à assurer le fonctionnement efficace des équipes communes et la mise en œuvre de la répartition des tâches :

- La majorité des agences des Nations Unies et des donateurs bilatéraux interrogés lors de cette évaluation estiment que les ressources disponibles sont suffisantes pour le fonctionnement des équipes communes et la mise en œuvre de la répartition des tâches mais il faut que les agences établissent des priorités en termes d'attribution des ressources
- Les informateurs ont toutefois indiqué que des ressources supplémentaires seraient nécessaires pour soutenir le travail en commun et constituer une incitation au changement organisationnel;
- Même si quelques Coparrainants et donateurs bilatéraux critiquent le concept de 'mandat non financé' basé sur un budget de soutien technique mondial, il y a un consensus sur l'adéquation des ressources disponibles. La demande d'appui technique s'est accrue alors que les capacités et les budgets des Nations Unies ont été réduits et que les fonds disponibles pour l'appui technique sont sans commune mesure avec les fonds accrus disponibles pour la mise en œuvre. L'ONUSIDA a élaboré un plan mondial d'appui technique consolidé, mais les donateurs n'ont fourni que des fonds limités. La vision dominante est cependant qu'il est plus approprié de focaliser les efforts sur la mobilisation des ressources en faveur des plans de soutien technique dans les pays.

- Il y a également un large consensus sur l'idée que des ressources supplémentaires devraient être conditionnelles à une bonne performance et à des modifications des pratiques de travail des Nations Unies.

42. Un défi majeur consiste à s'assurer que le Budget-plan de travail intégré (BPTI) est mieux défini en conformité avec la répartition des tâches. Le BPTI 2008-2009 est orienté la répartition des tâches en matière d'appui technique, couvrant les fonds de base du BPTI, les ressources propres des agences et des fonds supplémentaires mobilisés par différentes agences. Cependant, le système de planification actuel du BPTI, qui relie l'implication d'une agence des Nations Unies dans un domaine technique aux ressources financières, pourrait renforcer la nature conjoncturelle des plans d'appui technique des Nations Unies dans les pays ; le soutien technique reflète ce que les agences des Nations Unies sont capables de prodiguer au lieu d'être fondé sur les priorités nationales. Il inciterait également peu les Nations Unies à déléguer le soutien technique à d'autres Coparrainants ou à d'autres mécanismes d'appui technique.

43. Un groupe de travail a été créé en juillet 2005 pour élaborer des propositions d'amélioration du mécanisme FAP afin de transférer des montants plus élevés pour le financement de l'appui technique aux pays. Les progrès ont cependant été lents et les fonds continuent à transiter largement par les sièges des agences. Des voix se sont élevées, au niveau mondial et dans les pays, à propos des délais d'acceptation des mécanismes FAP pour faire arriver les fonds dans les pays et sur la manière dont ils devraient être utilisés.

44. Les informateurs ont mis en lumière le besoin de mieux utiliser les ressources futures pour favoriser l'orientation vers des résultats des agences des Nations Unies tout en habilitant l'ONUSIDA à exiger que les Coparrainants rendent davantage de comptes.

45. Quelques agences des Nations Unies ont pris des mesures afin d'augmenter leurs capacités nationales, afin qu'ils puissent s'acquitter de leur appui technique dans le cadre de la répartition des tâches. Mais il semble que toutes les agences n'allouent pas suffisamment de ressources au niveau national et que les autres agences devront combler les manques.

Obligation de rendre des comptes et mesures du succès

46. L'évaluation des progrès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion est limitée par l'absence de systèmes clairs de gestion de l'obligation de rendre des comptes aux niveaux mondial et national. Il n'y a par exemple pas de mécanismes clairs obligeant les Coparrainants à démontrer leur participation à la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale au niveau mondial. Ni le Comité des Organismes Coparrainants (COC) de l'ONUSIDA ni le CCP ne semblent avoir ce mandat. Les donateurs bilatéraux en particulier ont exprimé leurs préoccupations vis-à-vis du fait que le Secrétariat de l'ONUSIDA n'avait pas l'autorité lui permettant de demander des comptes aux Coparrainants sur leur participation effective aux équipes communes des Nations Unies sur le sida et aux programmes communs de soutien. De plus, on ne sait pas comment les donateurs bilatéraux sont censés rendre compte de leur rôle dans la mise en œuvre des engagements de la Cellule mondiale.

47. Certains comités directeurs, par exemple l'UNICEF, le UNFPA, le PNUD et le PAM, demandent à leurs agences respectives de leur fournir des mises à jour régulières de leurs progrès dans la mise en œuvre de la répartition des tâches. Il ne semble cependant pas exister de mécanisme général de revue régulière de la pertinence et de l'efficacité de la répartition des tâches, que ce soit au niveau mondial ou national.

48. Le Coordonnateur résident est en principe responsable d'une programmation commune effective et d'une mise en œuvre nationale ; en effet, des mesures ont été prises en 2005 pour renforcer le système de Coordonnateur résident dans le domaine de la gouvernance et de la

responsabilité, notamment l'accord grâce auquel le Coordonnateur résident dirigera le système des Nations Unies et sera responsable des activités opérationnelles des Nations Unies dans le pays. Cependant, la responsabilité mutuelle des équipes communes et des programmes sida dans les pays soulève des questions. Les informateurs ont observé que la résistance de certaines agences à relever du Coordonnateur résident était un défi majeur.

49. Le document d'orientation du GNUM stipule que les chefs d'agence travailleront avec le Coordonnateur résident et le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays pour déterminer des mécanismes appropriés d'évaluation de performance, d'incitations et de sanctions pour les membres des équipes communes. Les rôles et les responsabilités des membres des équipes communes, des chefs d'agences, du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays et du Coordonnateur résident seront intégrés aux évaluations individuelles de performance et revus chaque année. Le Coordonnateur résident doit s'assurer que les chefs d'agence doivent rendre compte des contributions des agences en matière de prestations des programmes communs, et notifier ces performances dans son rapport annuel. On s'inquiète cependant de l'efficacité de ces processus de responsabilisation au niveau des pays parce que toutes les agences ne mettent pas en œuvre de manière cohérente les mécanismes de base de renforcement des incitations à travailler en commun, comme l'inclusion dans les descriptions de tâches et les processus d'évaluation de performance.

50. La co-existence de mécanismes de responsabilisation parallèles – par exemple, les membres du personnel rendant compte à leurs agences respectives et étant évalués par elles; les équipes communes et le Groupe thématique des Nations Unies sur le sida rendant compte au Coordonnateur résident et à travers lui au Secrétaire général ; le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays et les équipes de soutien régional rendant également compte au Secrétariat de l'ONUSIDA et au CCP; les agences ExCom rendant compte au Secrétaire général; et les autres agences avec leur système particulier, par exemple l'OMS relevant de ses bureaux régionaux et finalement de l'Assemblée mondiale de la Santé – tout ceci ne permet pas de déterminer qui a une vue d'ensemble de la performance des équipes communes et qui est chargé de responsabiliser les équipes communes et les différentes agences.

51. Une autre faiblesse plus grave des processus de responsabilisation existants est leur accent sur les agences des Nations Unies et les équipes communes, qui suivent leur propre performance dans les pays. Les occasions de revue externe de la performance des équipes communes et des programmes communs par les gouvernements ou d'autres partenaires paraissent limitées. De nombreux informateurs, y compris des Coparrainants, partagent la perception selon laquelle les processus de responsabilisation sont trop focalisés sur les Nations Unies avec trop peu de considération pour la façon dont les équipes communes ou les Programmes d'appui à la riposte nationale rendent des comptes aux gouvernements. Les informateurs ont également mis en lumière la nécessité de s'assurer que les processus de responsabilisation et les mécanismes d'appui technique étaient en place et offraient également des opportunités d'engagement réel des gouvernements et autres bénéficiaires de l'appui technique.

Mesures du succès

52. La coordination et le travail commun ont des coûts de transaction très élevés et il est fondamental de s'assurer que l'on dispose d'indicateurs et de systèmes de mesure de l'impact de l'amélioration de l'harmonisation et de l'alignement et de l'appui technique sur la riposte nationale. Il semble qu'on se soit peu préoccupé de définir le succès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion et la façon dont il sera mesuré. Les programmes communs et les plans d'appui technique ne sont pas toujours fondés sur des résultats ce qui rend le suivi et l'évaluation plus délicats. Les indicateurs de progrès des équipes communes et de la programmation n'ont pas été élaborés ou utilisés de façon régulière par les pays.

53. Les Nations Unies ont reconnu cette faiblesse et ont commencé à prendre des mesures en faveur de l'évaluation des performances, sous forme notamment de séminaires régionaux visant à renforcer les capacités des équipes nationales des Nations Unies à mesurer les résultats de la collaboration et de la programmation commune; ces séminaires visent surtout à habiliter les participants à concevoir de vrais programmes communs et à identifier des indicateurs de mesure de la valeur ajoutée de la programmation commune.

RECOMMANDATIONS

Répartition des tâches

54. Les Coordonnateurs résidents et les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays doivent résoudre des problèmes considérables de répartition des tâches dans les pays (par exemple quelle agence devrait prendre la tête dans un domaine technique qui est toujours considéré comme relevant d'une ou plusieurs agences) et élaborer en commun un mécanisme de revue périodique de la répartition des tâches pour qu'elle reste "adaptée à son objectif". Les revues annuelles des équipes communes et des programmes communs pourraient constituer un de ces mécanismes. Les directeurs régionaux pourraient entreprendre de connaître l'état de la répartition des tâches dans chaque pays, de comprendre les problèmes exceptionnels et de suivre la résolution de ces problèmes.

Equipes communes et programmes communs de soutien

55. Les Coordonnateurs résidents et les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays devraient renforcer leurs stratégies de relations publiques et de communication avec les parties prenantes extérieures et les partenaires nationaux à propos des équipes communes des Nations Unies et des programmes communs de soutien sur le sida. Ces stratégies pourraient comprendre la publication et la distribution de brochures, des réunions individuelles avec les principales parties prenantes, de rapports de situation réguliers et de leur diffusion aux partenaires nationaux en dehors des Nations Unies et l'utilisation des forums nationaux existants de partenariat et de donateurs. La communication devrait couvrir le travail des équipes communes des Nations Unies sur le sida, notamment la clarification des rôles et responsabilités des équipes communes vis-à-vis du Groupe thématique des Nations Unies sur le sida et des informations relatives aux contacts principaux.

56. Le Secrétariat de l'ONUSIDA au niveau mondial devrait prendre le rôle d'assurance qualité pour suivre la qualité des produits des équipes communes des Nations Unies sur le sida, en particulier des plans de programmes communs de soutien et d'appui technique.

Mécanismes d'appui technique

57. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait mettre en place un système cohérent et harmonisé que les partenaires nationaux et les parties prenantes pourraient utiliser pour accéder à l'appui technique à travers les agences des Nations Unies et les mécanismes d'appui technique.

58. La GIST devrait entreprendre une revue complète de son mandat, pour clarifier sa raison d'être et en même temps le rôle des équipes communes des Nations Unies sur le sida, du Groupe thématique des Nations Unies et du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays en identifiant et en résolvant les problèmes de mise en œuvre dans les pays. Cette tâche pourrait être entreprise par la GIST elle-même (son président et son Secrétariat) et devrait inclure des organisations externes.

59. Dans les pays, l'ONUSIDA devrait élaborer, mettre en oeuvre et communiquer des mécanismes clairs de rétro information (notamment vers et par les partenaires nationaux) sur le soutien technique fourni par les agences des Nations Unies et les mécanismes comme la GIST et l'ASAP. Il faudrait y intégrer des systèmes permettant de vérifier que la rétro information est utilisée pour guider et améliorer la fourniture d'appui technique et mettre à disposition des gouvernements nationaux et des donateurs des rapports de progrès résumés.

Renforcement des mécanismes de responsabilisation

60. Les Coparrainants et le Secrétariat de l'ONUSIDA doivent prendre immédiatement des mesures visant à renforcer le rôle du Secrétariat de l'ONUSIDA dans la responsabilisation des Coparrainants dans la mise en oeuvre des équipes communes des Nations Unies et des programmes communs sur le sida ainsi que de la répartition des tâches. Une façon d'y procéder serait d'envoyer des rapports de progrès plus systématiques au CCP. Il faut également renforcer l'autorité des Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays afin de faciliter et de coordonner le travail des équipes communes et des programmes communs sida grâce aux pratiques de recrutement, à une révision des descriptions de tâches et à des mécanismes de responsabilisation dans les pays.

61. Les Coparrainants de l'ONUSIDA et les Coordonnateurs résidents doivent urgemment s'assurer que la participation aux équipes communes des Nations Unies et aux programmes communs sur le sida est intégrée à toutes les descriptions de tâches concernées, aux cadres de compétences et aux évaluations de performance pour les chefs d'agence et le personnel, et que le Coordonnateur résident exige des comptes de la part des chefs d'agence sur ce point.

62. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait envisager une étude qui examine plus en détail les incitations des Nations Unies et des donateurs et les processus de gouvernance qui favorisent ou entravent l'harmonisation et l'alignement et recommande des changements appropriés des incitations et de la gouvernance. Cette étude devrait revoir le comportement des donateurs et des agences en matière de financement ainsi que les incitations au niveau institutionnel et individuel qui influencent le travail en commun, comme la gestion des performances, le développement de carrière et les sanctions et récompenses liées à la performance.

63. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait élaborer des directives qui assurent un engagement plus fort des parties prenantes externes dans la revue des performances des équipes communes et des programmes communs. L'implication de parties prenantes extérieures aux Nations Unies dans l'évaluation des performances des équipes communes et des Programmes pourrait être intégrée au processus de revue conjointe annuelle.

Ressources

64. Le Secrétariat de l'ONUSIDA doit réexaminer les ressources requises pour mettre en oeuvre les recommandations de la Cellule mondiale de réflexion dans le monde (comme la GIST) et aussi fournir une guidance aux équipes des pays pour élaborer des budgets et des plans de mobilisation des ressources pour la programmation commune.

65. Le Secrétariat de l'ONUSIDA et le Comité des Organismes coparrainants (COC) devraient s'assurer que les futurs BPTI sont parfaitement alignés avec la répartition des tâches en matière d'appui technique et que les ressources suffisent à soutenir les niveaux et les domaines dont les agences sont responsables en tant que chefs de file ou partenaires principaux dans la répartition des tâches. Les futurs BPTI devraient être utilisés comme un instrument de responsabilisation parmi les Coparrainants en liant plus étroitement les ressources aux résultats requis par l'ONUSIDA.

66. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait prendre des mesures urgentes pour agréer un mécanisme amélioré de FAP ou un mécanisme alternatif de transfert des fonds vers les pays qui puisse être utilisé pour mettre en place des équipes communes et mettre en œuvre des programmes communs de soutien.

Cellule mondiale de réflexion et réforme des Nations Unies

67. Le siège des Coparrainants de l'ONUSIDA devrait fournir des directives claires aux bureaux des pays sur l'élaboration et la mise en œuvre des programmes communs et s'assurer que ces directives sont mises en œuvre par les chefs d'agence dans les pays. Ces directives devraient être étayées par un soutien effectif au personnel des Nations Unies pour la planification et la mise en œuvre des programmes communs et par des efforts redoublés d'harmonisation des procédures et systèmes opérationnels. L'ONUSIDA devrait élaborer un plan d'action et un calendrier d'harmonisation et d'alignement de ces derniers.

68. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait également commencer à suivre la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion dans les pays pilotes pour la réforme des Nations Unies afin de mieux comprendre la contribution du processus de la Cellule mondiale à la réforme en cours et mieux comprendre la manière dont les priorités de la Cellule mondiale vont se « couler » dans le futur processus de réforme.

Harmonisation et alignement

69. Les partenaires bilatéraux² 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 la répartition des tâches, et d'assurer la coordination de la fourniture de soutien technique.

70. Les partenaires bilatéraux devraient jouer un rôle cohérent au CCP et au comité de direction des Coparrainants en s'assurant que les décisions du CCP relatives à la Cellule mondiale de réflexion font l'objet de discussions et que les actions sont suivies par le comité des Coparrainants.

71. Les partenaires bilatéraux sont encouragés à travailler avec le Secrétariat de l'ONUSIDA pour concevoir un processus les incitant à fournir de brefs rapports d'avancement de leurs actions et de soutien aux recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, et plus généralement des progrès en matière d'harmonisation et d'alignement relatif au VIH/sida. Idéalement, ces rapports destinés à informer les membres du comité de direction devraient être basés sur des exemples mondiaux et nationaux et présentés lors des réunions du CCP.

72. Les partenaires bilatéraux et les pays partenaires, en accord avec l'ONUSIDA, devraient utiliser le CHAT comme élément de la revue commune. Ceci contribuerait à améliorer la responsabilisation et la transparence des partenaires du développement dans la riposte nationale et le suivi des engagements de la déclaration de Paris.

² Le terme de "partenaires bilatéraux" se réfère dans ce contexte à un gouvernement donateur ou à son agence de financement.

Annexe 1: Analyse du Secrétariat de l'ONUSIDA mettant en évidence l'agence responsable et les coûts estimés des recommandations de l'évaluation indépendante de la Cellule mondiale de réflexion

RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION INDEPENDANTE DE LA CELLULE MONDIALE DE REFLEXION (HSLP)	AGENCE RESPONSABLE	COUT SUPPLEMENTAIRE AU BPTI
Répartition des tâches		
1. Les Coordonnateurs résidents et les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays doivent résoudre des problèmes considérables de répartition des tâches dans les pays (par exemple quelle agence devrait prendre la tête dans un domaine technique qui est toujours considéré comme relevant d'une ou plusieurs agences) et élaborer en commun un mécanisme de revue périodique de la répartition des tâches pour qu'elle reste "adaptée à son objectif". Les revues annuelles des équipes communes et des programmes communs pourraient constituer un de ces mécanismes. Les directeurs régionaux pourraient entreprendre de connaître l'état de la répartition des tâches dans chaque pays, de comprendre les problèmes exceptionnels et de suivre la résolution de ces problèmes.	PNUD/Coord. rés.-Secrétariat de l'ONUSIDA/COP	Aucun
Equipes communes et programmes communs de soutien		
2. Les Coordonnateurs résidents et les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays devraient renforcer leurs stratégies de relations publiques et de communication avec les parties prenantes extérieures et les partenaires nationaux à propos des équipes communes des Nations Unies et des programmes communs de soutien sur le sida. Ces stratégies pourraient comprendre la publication et la distribution de brochures, des réunions individuelles avec les principales parties prenantes, de rapports de situation réguliers et de leur diffusion aux partenaires nationaux en dehors des Nations Unies et l'utilisation des forums nationaux existants de partenariat et de donateurs. La communication devrait couvrir le travail des équipes communes des Nations Unies sur le sida, notamment la clarification des rôles et responsabilités des équipes communes vis-à-vis du Groupe thématique des Nations Unies sur le sida et des informations relatives aux contacts principaux.	PNUD/Coord. rés.-Secrétariat de l'ONUSIDA/COP	500,000
3. Le Secrétariat de l'ONUSIDA au niveau mondial devrait prendre le rôle d'assurance qualité pour suivre la qualité des produits des équipes communes des Nations Unies sur le sida, en particulier des plans de programmes communs de soutien et d'appui technique.	Secrétariat de l'ONUSIDA	300,000

RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION INDEPENDANTE DE LA CELLULE MONDIALE DE REFLEXION (HSLP)	AGENCE RESPONSABLE	COUT SUPPLEMENTAIRE AU BPTI
Mécanismes d'appui technique		
4. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait mettre en place un système cohérent et harmonisé que les partenaires nationaux et les parties prenantes pourraient utiliser pour accéder à l'appui technique à travers les agences des Nations Unies et les mécanismes d'appui technique.	Secrétariat de l'ONUSIDA	Aucun
5. La GIST devrait entreprendre une revue complète de son mandat, pour clarifier sa raison d'être et en même temps le rôle des équipes communes des Nations Unies sur le sida, du Groupe thématique des Nations Unies et du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays en identifiant et en résolvant les problèmes de mise en œuvre dans les pays. Cette tâche pourrait être entreprise par la GIST elle-même (son président et son Secrétariat) et devrait inclure des organisations externes.	Président de la GIST	Aucun
6. Dans les pays, l'ONUSIDA devrait élaborer, mettre en oeuvre et communiquer des mécanismes clairs de rétro information (notamment vers et par les partenaires nationaux) sur le soutien technique fourni par les agences des Nations Unies et les mécanismes comme la GIST et l'ASAP. Il faudrait y intégrer des systèmes permettant de vérifier que la rétro information est utilisée pour guider et améliorer la fourniture d'appui technique et mettre à disposition des gouvernements nationaux et des donateurs des rapports de progrès résumés.	Secrétariat de l'ONUSIDA	Aucun
Renforcement des mécanismes de responsabilisation		
7. Les Coparrainants et le Secrétariat de l'ONUSIDA doivent prendre immédiatement des mesures visant à renforcer le rôle du Secrétariat de l'ONUSIDA dans la responsabilisation des Coparrainants dans la mise en œuvre des équipes communes des Nations Unies et des programmes communs sur le sida ainsi que de la répartition des tâches. Une façon d'y procéder serait d'envoyer des rapports de progrès plus systématiques au CCP. Il faut également renforcer l'autorité des Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays afin de faciliter et de coordonner le travail des équipes communes et des programmes communs sida grâce aux pratiques de recrutement, à une révision des descriptions de tâches et à des mécanismes de responsabilisation dans les pays.	Secrétariat de l'ONUSIDA et Coparrainants	Aucun
8. Les Coparrainants de l'ONUSIDA et les Coordonnateurs résidents doivent urgemment s'assurer que la participation aux équipes communes des Nations Unies et aux programmes communs sur le sida est intégrée à toutes les descriptions de tâches concernées, aux cadres de compétences et aux évaluations de performance pour les chefs d'agence et le personnel, et que le Coordonnateur résident exige des comptes de la part des chefs d'agence sur ce point.	Coparrainants de l'ONUSIDA PNUD/Coord. rés.	Aucun

RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION INDEPENDANTE DE LA CELLULE MONDIALE DE REFLEXION (HSLP)	AGENCE RESPONSABLE	COUT SUPPLEMENTAIRE AU BPTI
9. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait envisager une étude qui examine plus en détail les incitations des Nations Unies et des donateurs et les processus de gouvernance qui favorisent ou entravent l'harmonisation et l'alignement et recommande des changements appropriés des incitations et de la gouvernance. Cette étude devrait revoir le comportement des donateurs et des agences en matière de financement ainsi que les incitations au niveau institutionnel et individuel qui influencent le travail en commun, comme la gestion des performances, le développement de carrière et les sanctions et récompenses liées à la performance.	Secrétariat de l'ONUSIDA	200,000
10. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait élaborer des directives qui assurent un engagement plus fort des parties prenantes externes dans la revue des performances des équipes communes et des programmes communs. L'implication de parties prenantes extérieures aux Nations Unies dans l'évaluation des performances des équipes communes et des Programmes pourrait être intégrée au processus de revue conjointe annuelle.	Secrétariat de l'ONUSIDA	Aucun
Ressources		
11. Le Secrétariat de l'ONUSIDA doit réexaminer les ressources requises pour mettre en œuvre les recommandations de la Cellule mondiale de réflexion dans le monde (comme la GIST) et aussi fournir une guidance aux équipes des pays pour élaborer des budgets et des plans de mobilisation des ressources pour la programmation commune.	Secrétariat de l'ONUSIDA	Aucun
12. Le Secrétariat de l'ONUSIDA et le Comité des Organismes coparrainants (COC) devraient s'assurer que les futurs BPTI sont parfaitement alignés avec la répartition des tâches en matière d'appui technique et que les ressources suffisent à soutenir les niveaux et les domaines dont les agences sont responsables en tant que chefs de file ou partenaires principaux dans la répartition des tâches. Les futurs BPTI devraient être utilisés comme un instrument de responsabilisation parmi les Coparrainants en liant plus étroitement les ressources aux résultats requis par l'ONUSIDA.	Secrétariat de l'ONUSIDA COC	Aucun
13. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait prendre des mesures urgentes pour agréer un mécanisme amélioré de FAP ou un mécanisme alternatif de transfert des fonds vers les pays qui puisse être utilisé pour mettre en place des équipes communes et mettre en œuvre des programmes communs de soutien.	Secrétariat de l'ONUSIDA	Aucun

RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION INDEPENDANTE DE LA CELLULE MONDIALE DE REFLEXION (HSLP)	AGENCE RESPONSABLE	COUT SUPPLEMENTAIRE AU BPTI
Cellule mondiale de réflexion et réforme des Nations Unies		
14. Le siège des Coparrainants de l'ONUSIDA devrait fournir des directives claires aux bureaux des pays sur l'élaboration et la mise en œuvre des programmes communs et s'assurer que ces directives sont mises en œuvre par les chefs d'agence dans les pays. Ces directives devraient être étayées par un soutien effectif au personnel des Nations Unies pour la planification et la mise en oeuvre des programmes communs et par des efforts redoublés d'harmonisation des procédures et systèmes opérationnels. L'ONUSIDA devrait élaborer un plan d'action et un calendrier d'harmonisation et d'alignement de ces derniers.	Coparrainants de l'ONUSIDA	Aucun
15. Le Secrétariat de l'ONUSIDA devrait également commencer à suivre la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion dans les pays pilotes pour la réforme des Nations Unies afin de mieux comprendre la contribution du processus de la Cellule mondiale à la réforme en cours et mieux comprendre la manière dont les priorités de la Cellule mondiale vont se « couler » dans le futur processus de réforme.	Secrétariat de l'ONUSIDA	130,000
Harmonisation et alignement		
16. Les partenaires bilatéraux ³ 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 la répartition des tâches, et d'assurer la coordination de la fourniture de soutien technique.	Partenaires bilatéraux	Aucun
17. Les partenaires bilatéraux devraient jouer un rôle cohérent au CCP et au comité de direction des Coparrainants en s'assurant que les décisions du CCP relatives à la Cellule mondiale de réflexion font l'objet de discussions et que les actions sont suivies par le comité des Coparrainants.	Partenaires bilatéraux	Aucun

³ Le terme de "partenaires bilatéraux" se réfère dans ce contexte à un gouvernement donateur ou à son agence de financement.

RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION INDEPENDANTE DE LA CELLULE MONDIALE DE REFLEXION (HSLP)	AGENCE RESPONSABLE	COUT SUPPLEMENTAIRE AU BPTI
18. Les partenaires bilatéraux sont encouragés à travailler avec le Secrétariat de l'ONUSIDA pour concevoir un processus les incitant à fournir de brefs rapports d'avancement de leurs actions et de soutien aux recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, et plus généralement des progrès en matière d'harmonisation et d'alignement relatif au VIH/sida. Idéalement, ces rapports destinés à informer les membres du comité de direction devraient être basés sur des exemples mondiaux et nationaux et présentés lors des réunions du CCP.	Secrétariat de l'ONUSIDA - Partenaires bilatéraux	Aucun
19. Les partenaires bilatéraux et les pays partenaires, en accord avec l'ONUSIDA, devraient utiliser le CHAT comme élément de la revue commune. Ceci contribuerait à améliorer la responsabilisation et la transparence des partenaires du développement dans la riposte nationale et le suivi des engagements de la déclaration de Paris.	Partenaires bilatéraux - Secrétariat de l'ONUSIDA - pays partenaires	Aucun