



## TERMES DE RÉFÉRENCE

**Le Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme (CCP) doit proposer des options de mise en œuvre des recommandations du Corps Commun d'Inspection (CCI) formulées à l'attention du CCP**



## Conseil de Coordination du Programme (CCP)

### INTRODUCTION

Conformément à la décision 9.2 de la 45<sup>e</sup> réunion du Conseil de Coordination du Programme de l'ONUSIDA (CCP), qui s'est déroulée du 10 au 12 décembre 2019 : « **9.2 Décide de constituer, par l'intermédiaire de son Bureau, un groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme géographiquement diversifié ayant une mission limitée et non prorogable dans le temps pour examiner les recommandations adressées par le CCI au Conseil de Coordination du Programme, et de présenter un rapport d'avancement initial lors de la 46<sup>e</sup> réunion du Conseil de Coordination du Programme et son rapport final assorti d'options de mise en œuvre, pour examen par le Conseil de Coordination du Programme lors de sa 47<sup>e</sup> réunion** », un groupe de travail est constitué.

### CONTEXTE

Le Corps Commun d'Inspection (CCI) est le seul organisme de contrôles externes indépendant du système des Nations Unies mandaté pour réaliser des évaluations, des inspections et des enquêtes à l'échelle du système.

Sa mission consiste à étudier les problèmes transversaux et d'agir en qualité d'acteur du changement au sein du système des Nations Unies. Le CCI œuvre pour garantir l'efficacité de la gestion et de l'administration et promouvoir une meilleure coordination entre les agences des Nations Unies et les autres organismes de contrôle internes et externes. Depuis 50 ans, le CCI a pour objectif d'accompagner les organismes législatifs des nombreuses organisations des Nations Unies afin qu'ils puissent assumer leurs responsabilités en termes de gouvernance. Le CCI apporte son aide dans le cadre de la fonction de contrôle de ces agences en termes de ressources humaines, financières et autres. Dans ses rapports et ses commentaires, le CCI identifie les bonnes pratiques, propose des socles de référence et facilite le partage d'informations au sein des organisations du système des Nations Unies qui ont adopté ses statuts.

L'évaluation de la gestion et de l'administration du programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) CCI/REP/2019/7 a été réalisée dans le cadre du programme de travail de 2018 du CCI mais a été suspendue en juillet 2018 en raison de son caractère redondant par rapport à deux autres évaluations indépendantes, mandatées à la même période. Le CCI craignait également que des évaluations simultanées n'affectent la disponibilité du personnel. Au début de 2019, un nouveau calendrier a été discuté avec la direction du Secrétariat de l'ONUSIDA et le CCI a repris son travail.

La réponse a été finalisée le 13 novembre 2019, suite à la réception du rapport final du CCI par Madame la Directrice exécutive.

L'évaluation avait pour objectif de fournir une appréciation indépendante des cadres réglementaires et des pratiques associées en matière de gestion et d'administration de l'ONUSIDA, avec l'optique de souligner les axes d'amélioration. L'évaluation portait sur les domaines suivants :

- Planification stratégique et opérationnelle ;
- Gouvernance ;
- Contrôle et redevabilité ; et
- Gestion des ressources humaines et services administratifs.

Sur la base de l'évaluation, les inspecteurs ont émis des recommandations formelles et informelles pour amélioration. Parmi les huit recommandations formelles, trois d'entre elles (mises en exergue ci-dessous) doivent être étudiées par le Conseil de Coordination du Programme (CCP) et les cinq autres par la Directrice exécutive de l'ONUSIDA. Les inspecteurs ont proposé 25 recommandations informelles supplémentaires. Les recommandations formelles et informelles sont compilées en annexe.

## RECOMMANDATIONS FORMELLES DU CCI

Cette évaluation comprend huit recommandations formelles et vingt-cinq recommandations informelles destinées à préciser la vision stratégique de l'ONUSIDA, de son Secrétariat et de ses Coparrainants en comblant une série de lacunes critiques (en matière de gouvernance, de contrôle et de redevabilité, de gestion des ressources humaines et de services administratifs) afin de la rendre plus efficace et plus justifiable. Tandis que l'ensemble des recommandations sont présentées à l'annexe 1, le groupe de travail est uniquement censé proposer des options de mise en œuvre pour les recommandations qui s'adressent au CCP. Les recommandations formelles sont énumérées ci-dessous pour référence. Les recommandations informelles pertinentes sont encadrées à l'annexe 1 pour examen par le groupe de travail.

**Recommandation 1** À compter de 2020, le Conseil de Coordination du Programme devra élaborer une stratégie à long terme dans le but d'atteindre les objectifs de l'ONUSIDA dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

**Recommandation 3** D'ici le début de 2021, le Conseil de Coordination du Programme devra réviser son Modus operandi afin de clarifier ses rôles et responsabilités et d'intégrer des mécanismes de contrôle et de redevabilité à la supervision de l'ONUSIDA et de son Secrétariat.

**Recommandation 5** Le Conseil de Coordination du Programme doit envisager la création d'un comité de contrôle externe et indépendant qui lui offrira, ainsi qu'à la Directrice exécutive, une expertise indépendante dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gouvernance et de contrôle.

## PERIMETRE DES ACTIVITES DU GROUPE DE TRAVAIL DU CCP

Le groupe de travail a pour mission d'évaluer les **recommandations 1, 3 et 5 du CCI ci-dessus ainsi que les recommandations informelles pertinentes adressées au CCP et de :**

- Rédiger un rapport d'avancement à l'attention du Conseil de Coordination du Programme lors de sa 46<sup>e</sup> réunion prévue en juin 2020.
- Rédiger un rapport final assorti d'options de mise en œuvre pour examen par le Conseil de Coordination du Programme lors de sa 47<sup>e</sup> réunion prévue en décembre 2020.

## CREATION DU GROUPE DE TRAVAIL

### Rôle du Bureau du CCP

Conformément à la décision 9.2 de la 45<sup>e</sup> réunion du CCP sur la constitution du groupe de travail « par l'intermédiaire de son Bureau », lors de ses première et deuxième réunions, le Bureau du CCP a discuté de l'ébauche des termes de référence du groupe de travail, dont sa composition et les options relatives à sa présidence ([note de réunion du Bureau](#)).

Le Bureau du CCP a finalisé les termes de référence pour examen par le CCP via le processus décisionnel intersessions et la sélection de ses membres.

Conformément au Modus operandi, le Bureau du CCP peut apporter son aide et son feedback tel que requis par le groupe de travail. Le Bureau du CCP « est appelé à maximiser l'efficacité et l'efficience du CCP ». Conformément au Modus operandi, le Bureau du CCP a pour mission de « veiller au déroulement harmonieux et efficace des sessions du CCP, faciliter une prise de décisions transparente au CCP, et donner des avis sur la documentation du CCP selon les besoins. »

### Composition du groupe de travail du CCP

Sur la base des discussions du Bureau du CCP et de l'expérience de la constitution des précédents groupes de travail du CCP relativement à la décision 6.5 de la 27<sup>e</sup> réunion du CCP et la décision 9.2 de la 45<sup>e</sup> réunion du CCP ainsi qu'aux discussions exceptionnelles sur la composition de ce groupe lors de la 45<sup>e</sup> réunion du CCP, les membres du groupe de travail :

- seront géographiquement diversifiés, auront une mission limitée dans le temps et non prorogeable ;
- seront composés de deux États membres par région (pour un total de dix États membres) ; de deux représentants de la délégation des ONG ; de deux représentants issus des Coparrainants ;
- par l'intermédiaire des groupes régionaux de l'ECOSOC (Afrique, Asie, Europe de l'Est, Amérique latine et Caraïbes, Europe de l'Ouest et autres groupes), les États membres, les ONG au CCP et les Coparrainants proposeront deux candidatures consensuelles au Bureau du CCP ;
- par l'intermédiaire du Secrétariat de l'ONUSIDA, le Président et le Bureau du CCP enverront aux membres du CCP une demande de nomination de leurs représentants conformément à la description des membres ci-dessus ;
- le Bureau du CCP annoncera la composition du groupe de travail du CCP. Toutes les informations relatives aux réunions du groupe de travail seront disponibles sur le [site internet du CCP](#) ; et
- Pour veiller à ce que le groupe de travail soit « géographiquement diversifié » (car chaque représentant assumera le rôle de partisan) et conformément au rôle de modérateur neutre du Conseil, tel que déterminé par le Modus operandi, le Président du CCP agira en qualité de Président du groupe de travail. Le Président facilitera les travaux du groupe de travail et agira de manière neutre.

### Connaissances et compétences recommandées des membres du groupe de travail :

- Connaissances des travaux de l'ONUSIDA, en particulier du Secrétariat, à l'échelle nationale, régionale et/ou internationale ;
- Expérience des organismes de gouvernance des Nations Unies ;

- Connaissances approfondies et expérience dans :
  - L'examen des audits et de la déontologie ;
  - Les organisations internationales et les environnements multiculturels ;
  - Le contrôle de la gestion des risques ; et
  - Le contrôle des organismes publics.

## Éléments à produire

Conformément à la décision 9.2 de la 45<sup>e</sup> réunion du Conseil de Coordination du Programme, le groupe de travail devra :

- Présenter un rapport d'avancement lors de la 46<sup>e</sup> réunion du CCP prévue en juin 2020 ;
- Animer une réunion d'information du CCP sur les options à proposer lors de la 47<sup>e</sup> réunion du CCP
- Présenter le rapport final assorti d'options de mise en œuvre lors de la 47<sup>e</sup> réunion du CCP prévue en décembre 2020.

Le groupe de travail devra organiser quatre réunions et une réunion d'information du CCP sur les options à proposer dans le rapport final pour examen par le Conseil en décembre 2020. La documentation d'information ainsi que les rapports des réunions du groupe de travail seront publiés sur le [site internet du CCP](#). Dans le cadre du processus relatif à l'ensemble de la documentation du CCP, le groupe de travail fournira au Bureau du CCP des mises à jour régulières suite à chaque réunion. L'approche de ces mises à jour sera déterminée par le Groupe de travail et le Bureau de CCP.

## Échéances

1. **Finalisation de la rédaction des termes de référence** : fin janvier – quatrième semaine de février 2020.
2. **Approbation définitive des termes de référence** : quatrième semaine de février 2020 via le processus décisionnel intersessions.
3. **Appel à candidatures** : première semaine de mars 2020.
4. **Annonce de la composition du groupe de travail** : première semaine de mars 2020
5. **Première réunion** : mi-mars 2020  
Discussion initiale et accord sur la méthodologie de travail
6. **Deuxième réunion** : mi-avril 2020  
Discussion et accord sur l'approche relative à la proposition d'options de mise en œuvre des recommandations du CCI au Conseil.
7. **Présentation du rapport d'avancement lors de la 46<sup>e</sup> réunion du CCP** : 23-25 juin 2020

**8. Troisième réunion (virtuelle) :** mi-septembre 2020

Discussion sur le feedback du Conseil sur l'avancement de l'examen. Discussion et accord sur les options définitives proposées.

**9. Réunion d'information du CCP :** mi-octobre 2020

Explication des options proposées.

**10. Quatrième réunion :** fin octobre 2020

Réunion pour finaliser le rapport CCP en fonction du feedback issu de la réunion d'information du CCP

**11. Présentation du rapport final lors de la 47<sup>e</sup> réunion du CCP :** 15-17

décembre 2020

**12. Examen final et validation du rapport final** pour présentation lors de la 47<sup>e</sup> réunion du CCP prévue en décembre 2020.

**Budget estimatif**

<b>Réunions du groupe de travail</b>	<b>Coûts estimatifs</b>
Pour les réunions (pour un total de trois réunions physiques – avec l'hypothèse qu'elles se tiennent à Genève)	9 000 \$
Transport (pour six personnes pour trois réunions - vols en \$ par personne)	50 400 \$
Indemnités journalières (pour six personnes pour trois réunions - six jours en \$ par jour)	
Provision pour imprévus	6 500 \$
Réunion d'information du CCP	5 300 \$
Rapports du rédacteur indépendant du CCP	5 000 \$
<b>Total</b>	<b>76 200 \$</b>

[Annexe à suivre]

## Annexe : Recommandations du CCI

Les recommandations relatives au groupe de travail ci-dessous sont encadrées.

### Recommandations formelles :

**Recommandation 1** À compter de 2020, le Conseil de Coordination du Programme devra élaborer une stratégie à long terme dans le but d'atteindre les objectifs de l'ONUSIDA dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

**Recommandation 2** D'ici la fin de 2022, la Directrice exécutive devra présenter au Conseil de Coordination du Programme des plans opérationnels, accompagnés de délais et d'objectifs définis, reflétant la stratégie à long terme de l'ONUSIDA, notamment par rapport aux structures, à la dotation en personnel, aux ressources financières et à la présence sur le terrain du Secrétariat.

**Recommandation 3** D'ici le début de 2021, le Conseil de Coordination du Programme devra réviser son Modus operandi afin de clarifier ses rôles et responsabilités et d'intégrer des mécanismes de contrôle et de redevabilité à la supervision de l'ONUSIDA et de son Secrétariat.

**Recommandation 4** La Directrice exécutive doit envisager de mettre en place une fonction de conseil juridique en interne placée sous sa responsabilité et qui coordonne les affaires juridiques de manière centralisée.

**Recommandation 5** Le Conseil de Coordination du Programme doit envisager la création d'un comité de contrôle externe et indépendant qui lui offrira, ainsi qu'à la Directrice exécutive, une expertise indépendante dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gouvernance et de contrôle.

**Recommandation 6** D'ici la fin de 2020 et en consultation avec le Bureau du Conseil de Coordination du Programme, la Directrice exécutive devra établir chaque année un point de l'ordre du jour indépendant et permanent lors de l'une des réunions du Conseil afin d'aborder les audits internes et externes, la déontologie et d'autres thèmes liés à la redevabilité présentés par les fonctions indépendantes appropriées dans leurs rapports respectifs au Conseil.

**Recommandation 7** D'ici 2022 au plus tard, la Directrice exécutive devra élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie relative aux ressources humaines pour le Secrétariat. Celle-ci devra être conforme à l'orientation stratégique de l'ONUSIDA, l'appuyer et décrire les initiatives associées à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, à la détermination des profils et à la classification des postes ainsi qu'aux relations hiérarchiques et à une délégation appropriée des pouvoirs.

**Recommandation 8** La Directrice exécutive devra inclure une annexe au rapport biennal de 2021 au Conseil économique et social décrivant les recommandations substantielles formulées en matière de gouvernance, de contrôle et de redevabilité et informer de l'état d'avancement de leur mise en œuvre.

## **Recommandations informelles :**

### *Chapitre II : Planification stratégique et opérationnelle*

**Recommandation informelle 1** L'ONUSIDA doit évaluer de manière indépendante le processus des enveloppes nationales afin de déterminer son efficacité et son efficacité, soit dans le cadre de l'évaluation de l'UBRAF actuel, soit en tant qu'effort autonome. (par. 25)

**Recommandation informelle 2** Le Secrétariat doit désigner un responsable de haut niveau qui agira en tant que point de contact central pour les Coparrainants en vue de coordonner la communication et de rebâtir les relations aux niveaux mondial et technique. (par. 33)

**Recommandation informelle 3** Les dirigeants des organismes coparrainants doivent déterminer si leur implication dans l'ONUSIDA est toujours en adéquation avec le mandat, la mission et la stratégie de leurs entités respectives ainsi qu'avec leurs engagements dans le cadre du Programme 2030. (par. 34)

### *Chapitre III : Gouvernance*

**Recommandation informelle 4** La pertinence et la validité des principes directeurs [pour les organismes coparrainants] doivent être réévaluées et il convient de réfléchir à des liens plus étroits entre le CCP et les organes directeurs des Coparrainants. (par. 51)

**Recommandation informelle 5** Cela [à savoir une meilleure définition de ses responsabilités] comprend également les rôles et responsabilités du CCP dans le traitement des allégations contre le Directeur exécutif ou tout autre responsable confronté à des problèmes de contrôle (par ex., responsable de la déontologie, enquêteurs, auditeurs, autres dirigeants, etc.) susceptibles de générer un conflit d'intérêts dans la gestion de ces questions, qui est une bonne pratique que ne reflètent pour le moment pas les politiques ou procédures de l'ONUSIDA ou de son Secrétariat. (par. 60)

**Recommandation informelle 6** Le CCP peut souhaiter réviser le paragraphe 5 du Modus operandi, qui couvre les fonctions du CCP visant à établir [la pratique des rapports des auditeurs ainsi qu'une évaluation plus critique par le CCP des données et informations relatives aux enquêtes et activités en matière de déontologie]. (para 75)

**Recommandation informelle 7** Le CCP est invité à ouvrir un dialogue avec le Secrétaire général des Nations Unies sur [la limitation de durée du mandat du Directeur exécutif et les attentes explicites de la fonction en matière de performances] afin d'apporter davantage de clarté et de transparence à ses attentes à l'égard de l'ONUSIDA et plus de certitude à la planification de la succession. (par. 80)

### *Chapitre IV : Contrôle et redevabilité*

**Recommandation informelle 8** Les inspecteurs encouragent fortement le Secrétariat à mettre en œuvre des relations hiérarchiques plus décentralisées et à élaborer des délégations de pouvoirs complètes afin de clarifier les pouvoirs et attributions de tous les responsables. (par. 87)

**Recommandation informelle 9** Les inspecteurs soutiennent sans réserve la mise en œuvre totale des [initiatives abordées dans la récente déclaration des responsables et dans le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action de gestion en faveur d'un environnement de travail sain, équitable et stimulant pour l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA]. La Directrice exécutive doit s'assurer que tous les changements mentionnés dans la mise à jour sont mis en œuvre en temps voulu, contrôlés et qu'ils font l'objet de rapports au CCP. (par. 89)

**Recommandation informelle 10** [Les besoins en formation à la gestion des risques] doivent être gérés en priorité. (par. 91)

**Recommandation informelle 11** Comme recommandé par l'auditeur externe dans son récent rapport, la Directrice exécutive doit joindre [une déclaration annuelle sur l'efficacité des contrôles internes] aux états financiers afin de certifier la tenue de contrôles internes. (par. 92)

**Recommandation informelle 12** Les inspecteurs encouragent la Directrice exécutive à évaluer et à renforcer la fonction de déontologie du Secrétariat, à faire en sorte qu'elle soit pleinement indépendante en observant les bonnes pratiques recommandées par le CCI et à réfléchir à la façon d'accompagner au mieux le Bureau à travers une dotation appropriée en personnel/remplaçants. Le Bureau de la déontologie devra par ailleurs remettre directement au CCP un rapport annuel (ou une synthèse) non modifié par la direction. (par. 103)

**Recommandation informelle 13** Les inspecteurs estiment que la couverture actuelle par l'auditeur interne est insuffisante pour les activités du siège du Secrétariat, des six bureaux régionaux, des trois bureaux de liaison et des 78 bureaux nationaux dans le monde. Les inspecteurs recommandent au WHO/IOS et au Secrétariat de l'ONUSIDA de réexaminer le MA signé en 2008 et d'actualiser son périmètre et ses dispositions en tenant compte des implications pour les risques et les ressources. (par. 109)

**Recommandation informelle 14** La Directrice exécutive doit veiller au traitement prioritaire des recommandations de l'auditeur interne et à la mise en œuvre immédiate des recommandations à risque élevé et à fort impact. (par. 110)

**Recommandation informelle 15** La Directrice exécutive doit rencontrer l'auditeur interne au moins une fois par an. En effet, ce dernier a notamment pour mission de fournir une assurance et des conseils objectifs et indépendants à la Directrice exécutive ainsi que de l'informer des risques et tendances susceptibles d'affecter les opérations du Secrétariat. De plus, la Directrice exécutive joue un rôle majeur en donnant l'exemple depuis le sommet : elle doit donc faire preuve d'engagement envers les problèmes soulevés par l'auditeur interne et mettre en œuvre les recommandations acceptées. (par. 111)

**Recommandation informelle 16** La Directrice exécutive doit s'assurer que les informations confidentielles de tout type sont traitées et protégées comme il se doit afin d'éviter de nuire à la réputation de l'ONUSIDA. (par. 113)

**Recommandation informelle 17** Dans le cadre de sa responsabilité de représentante principale des états financiers de l'ONUSIDA, la Directrice exécutive doit rencontrer l'auditeur externe au moins une fois par an. En outre, l'auditeur externe doit présenter son rapport directement au CCP et répondre aux éventuelles questions ou préoccupations de ses membres, ce qui renforcera par ailleurs la responsabilité de contrôle du CCP. (par. 122)

**Recommandation informelle 18** Le Secrétariat gagnerait à élargir la couverture de l'audit afin de mieux refléter les opérations de terrain du Secrétariat, où les risques sont plus élevés qu'au sein du siège. Les inspecteurs suggèrent au CCP et à la Directrice exécutive d'évaluer et de déterminer le niveau approprié de couverture d'audit, en consultation avec les auditeurs internes et externes et tout en respectant leur indépendance (par. 123).

**Recommandation informelle 19** Un rapport destiné au CCP doit contenir une matrice de l'état d'avancement indiquant l'acceptation ou le rejet des recommandations du CCI ainsi que l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations précédentes afin de renforcer la transparence, la redevabilité et la cohérence à l'échelle du

#### *Chapitre V : Gestion des ressources humaines et services administratifs*

**Recommandation informelle 20** Les inspecteurs soutiennent sans réserve l'évaluation complète de la politique de mobilité et de sa mise en œuvre, en tenant compte des coûts et besoins de l'organisme et en faisant en sorte que les compétences du personnel correspondent aux profils des postes. Au vu des implications financières de la politique de mobilité, cette évaluation inclura des contributions du Département de la planification, des finances et de la redevabilité. (par. 134)

**Recommandation informelle 21** Les inspecteurs suggèrent que la Directrice exécutive examine à nouveau les profils et classifications des postes, à commencer par les postes au sein de la direction du Secrétariat, afin que les classifications soient en adéquation avec les postes similaires du système des Nations Unies. (par. 136)

**Recommandation informelle 22** Il est essentiel pour le Secrétariat de poursuivre et de renforcer le soutien à l'intégration pour les nouveaux directeurs de bureaux ainsi que la mise à disposition d'une formation managériale, comme indiqué dans les quatre piliers de la Stratégie relative aux ressources humaines. (par. 138)

**Recommandation informelle 23** La Directrice exécutive doit être attentive et réactive face aux inquiétudes soulevées par le personnel du Secrétariat et prendre des mesures rapides lorsque la situation l'exige. (par. 147)

**Recommandation informelle 24** La Directrice exécutive, en concertation avec l'OMS, devra envisager d'actualiser la lettre d'accord de 2001 afin de refléter les réalités actuelles et de consolider les accords, MA et échanges de mémorandums en découlant en un accord complet comprenant, le cas échéant, des attentes appropriées en matière de performances. (par. 152)

*Chapitre VI : pour l'avenir*

**Recommandation informelle 25** Les inspecteurs invitent le Secrétariat et les Coparrainants à documenter les enseignements et bonnes pratiques utiles de l'ONUSIDA sous forme de modèle afin d'orienter les efforts programmatiques et de réforme des Nations Unies en cours et à venir, notamment au niveau national. (par. 162)

[Fin du document]