

RAPPORT DU CORPS COMMUN D'INSPECTION SUR L'EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE L'ONUSIDA

Documents supplémentaires pour ce point : UNAIDS/PCB (45)/19.37 ; UNAIDS/PCB (45)/CRP2

Actions requises lors de cette réunion – Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :

Prendre note de la réponse de la direction de l'ONUSIDA au rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de la gestion et de l'administration de l'ONUSIDA.

Conséquences financières de la mise en œuvre des décisions :

À déterminer

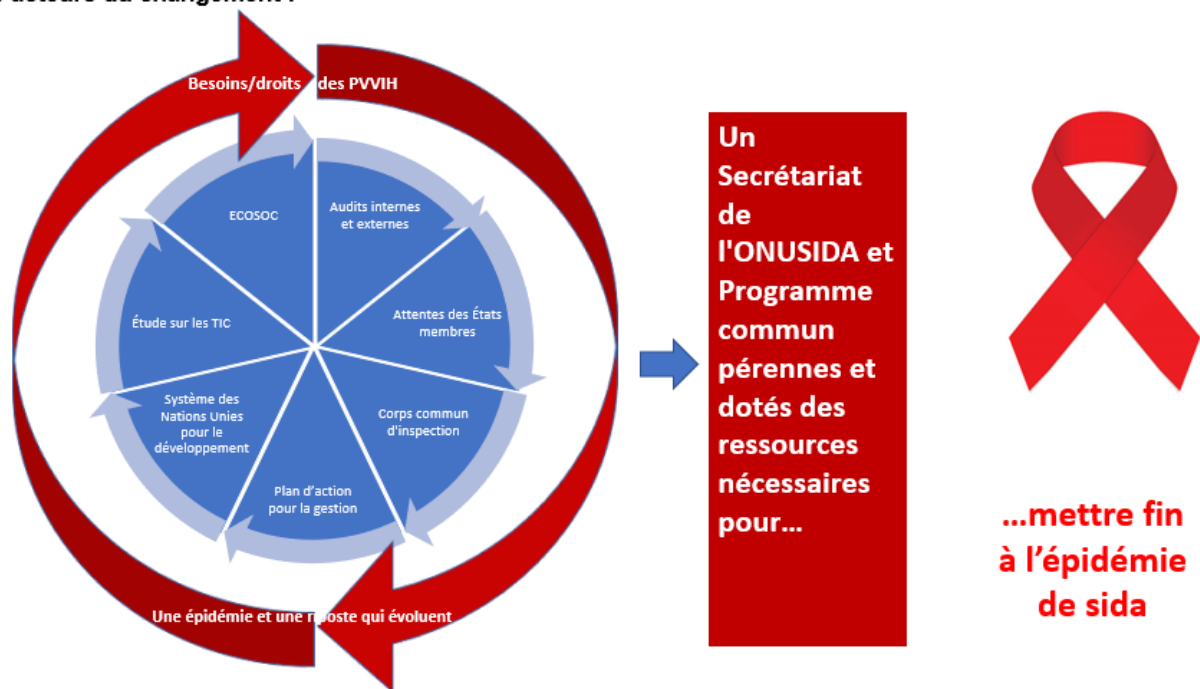
NON EDITÉES

INTRODUCTION

1. La Directrice exécutive du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) a le plaisir de faire part des observations et des réactions de l'ONUSIDA à l'*Examen de la gestion et de l'administration du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA)* (JIU/REP/2019/7) (ci-après désigné par « l'examen ») mené par le Corps commun d'inspection (CCI).
2. L'examen faisait partie du programme de travail 2018 du CCI, mais il a été suspendu en juillet 2018 en raison du chevauchement de deux autres examens indépendants demandés à cette période. L'ONUSIDA a parachevé sa réponse le 13 novembre 2019, après réception par la Directrice exécutive du rapport final du CCI.
3. L'examen avait pour objectif de mener une évaluation indépendante des cadres réglementaires et des pratiques s'y rapportant en ce qui concerne la gestion et l'administration de l'ONUSIDA, dans l'optique de mettre en évidence les points à améliorer. L'examen a porté sur les domaines suivants :
 - La planification stratégique et opérationnelle ;
 - La gouvernance ;
 - Le contrôle et la redevabilité ;
 - La gestion des ressources humaines et les services administratifs.
4. Suite à l'examen, les inspecteurs ont formulé des recommandations formelles et informelles portant sur des points à améliorer. Trois des recommandations doivent être étudiées par le Conseil de Coordination du Programme (CCP) et cinq par la Directrice exécutive de l'ONUSIDA. Vingt-quatre autres recommandations informelles doivent être étudiées et mises en œuvre par le Secrétariat. Enfin, une recommandation supplémentaire s'adresse plus particulièrement aux coparrainants.
5. L'ONUSIDA remercie le CCI pour le travail effectué et les recommandations émises. L'organisation s'engage à mettre en œuvre ces recommandations ainsi qu'à rendre compte des progrès réalisés régulièrement et en toute transparence. Elle note toutefois que l'adoption définitive des recommandations est du ressort du CCP, en particulier les trois recommandations formelles qui sont directement adressées au Conseil. La mise en œuvre de certaines des recommandations nécessitera de consulter et de collaborer avec les coparrainants.
6. Il est important de noter que l'examen mené par le CCI est l'une des contributions aux changements actuellement en cours au sein de l'ONUSIDA. Tous les changements mis en œuvre renforceront le Secrétariat et le Programme commun, qui seront ainsi plus à même de contribuer à la concrétisation de l'objectif d'une fin de l'épidémie de sida à l'horizon 2030 (cf. Figure 1).

Figure 1. Les facteurs du changement pour le Secrétariat de l'ONUSIDA et le Programme commun

Facteurs du changement :



7. Les facteurs du changement proviennent d'un large éventail de parties prenantes. Alors que l'ONUSIDA s'efforce de s'améliorer continuellement, les recommandations formulées illustrent parfaitement la portée et l'idée maîtresse du programme de changement. La plupart, sinon toutes les recommandations, se renforcent mutuellement s'agissant à la fois de la nécessité et des axes du changement au sein de l'ONUSIDA. Elles touchent à tous les aspects du Programme commun, qu'il s'agisse de sa stratégie pour mener à bien sa mission, de sa dotation en effectifs et de ses capacités, ou de son empreinte organisationnelle et de son modèle institutionnel.
8. Compte tenu des interconnexions et, dans certains cas, des recoupements entre les différentes recommandations, il est important de rassembler celles-ci dans un programme de changement unique au sein duquel elles pourront être mises en œuvre de manière ordonnée. Si le présent document se veut la réponse officielle de la direction aux recommandations du CCI, il renseigne également le CCP sur les autres facteurs du changement. Cela permettra de clarifier le contexte dans lequel les recommandations du CCI seront mises en œuvre.

REMARQUES GÉNÉRALES SUR L'EXAMEN MENÉ PAR LE CORPS COMMUN D'INSPECTION

9. La Directrice exécutive considère que l'examen réalisé par le CCI est important pour accroître l'efficacité et la responsabilisation du Secrétariat de l'ONUSIDA et du Programme commun. Par conséquent, elle se réjouit que le CCI souligne une coopération, une réactivité et une transparence totales de la part du Secrétariat de l'ONUSIDA, des coparrainants et des principales parties prenantes du Programme commun pendant l'examen, durant lequel 64 entretiens avec 104 personnes ont été réalisés et 14 questionnaires ont été transmis à l'ONUSIDA et aux coparrainants.

10. Les inspecteurs ont reconnu, d'une part, que le modèle de l'ONUSIDA en tant que programme commun et coparrainé était « unique dans le système de l'ONU et recelait certains enseignements pour la réforme du système des Nations Unies pour le développement », et d'autre part, que ce « modèle, avec ses actions menées contre une épidémie et sa collaboration sur le terrain, pourrait être imité pour d'autres enjeux transversaux comme l'égalité hommes-femmes ou le dérèglement climatique¹ ». Ils ont également attesté que les « éléments et structures en place au sein de l'ONUSIDA pouvaient être considérés comme des bonnes pratiques et des enseignements à retenir pour les objectifs de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, et être exploités pour élaborer de futurs programmes² ».
11. Faire en sorte que nul ne soit laissé pour compte est un principe central du Programme 2030. L'ONUSIDA est particulièrement fier de placer les individus – notamment les personnes qui vivent avec le VIH, les populations clés et les personnes marginalisées ou en situation de vulnérabilité – au centre de ses initiatives et d'adapter ses actions en fonction des besoins et des priorités des pays.
12. La Directrice exécutive se réjouit que les inspecteurs aient reconnu et réaffirmé la valeur de ces approches, en notant, d'une part, que « l'ONUSIDA mettait particulièrement l'accent sur les priorités nationales et s'attachait à déployer des ressources dans les pays », et d'autre part, que suite à la mise en œuvre de l'initiative 70/30 en 2013, « 70 % du personnel du Secrétariat [avait été affecté] à l'extérieur du siège basé à Genève [dans une démarche] visant à 'produire des résultats au plus près des personnes vivant avec le VIH ou affectées par l'épidémie, des populations clés, de la société civile et des gouvernements, ainsi qu'à maximiser le rapport coût-efficacité de ses actions³ ». Les inspecteurs ont également noté que cette approche se trouvait « encore renforcée par un effort visant à placer les individus au centre de la riposte au VIH⁴ ».
13. Bien que les actions menées contre le sida aient produit des résultats impressionnants dans certaines régions, ces acquis demeurent fragiles et l'épidémie de VIH reste un problème majeur dans de nombreuses parties du monde et pour la plupart des communautés touchées, en particulier les personnes vivant avec le virus ou plus vulnérables vis-à-vis de l'infection, notamment les adolescentes et les jeunes femmes et les populations clés. La persistance des violations des droits de l'homme et des inégalités entre les sexes nuit aux efforts déployés pour améliorer la santé et le bien-être des populations.
14. Certaines données récentes confirment une tendance inquiétante concernant le caractère très inégal des progrès enregistrés dans la riposte au sida. En 2018, 1,7 million de personnes ont contracté le VIH, soit une baisse de 16 % par rapport à l'année 2010. Or, cette évolution a été principalement due aux progrès constants enregistrés en Afrique orientale et australe, où la baisse du nombre des nouvelles infections a été de 28 % sur la même période. Parallèlement, en revanche, le nombre annuel des nouvelles infections a augmenté en Europe orientale et en Asie centrale (29 %), au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (10 %) et en Amérique latine (7 %).
15. Dans de nombreux pays, les femmes restent beaucoup plus touchées que les hommes par le VIH, le risque d'infection étant aggravé par les inégalités et les violences sexistes. Des obstacles spécifiques rendent difficile l'accès aux services pour les jeunes, notamment : la loi sur l'âge en dessous duquel il est impossible de recourir sans

¹ JIU/REP/2019/7, paragraphe 154.

² Ibid., paragraphe 157.

³ Ibid., paragraphe 158.

⁴ Ibid., paragraphe 158.

autorisation à des services de dépistage et de prise en charge du VIH ; l'accès limité à des services de santé sexuelle et reproductive complets et non stigmatisants ; l'accès limité à une éducation complète à la sexualité.

16. De la même façon, les enfants ne bénéficient pas suffisamment de la riposte au sida. Le rythme des progrès concernant le recul des nouvelles infections chez les enfants (0 à 14 ans) est beaucoup trop lent. On estime à 160 000 le nombre d'enfants qui ont été infectés par le VIH en 2018, soit quatre fois plus que l'objectif fixé pour l'année en question. À l'échelle mondiale, on estime que le nombre d'enfants sous traitement antirétroviral s'élevait à 940 000, bien en deçà de l'objectif de 1,6 million fixé pour 2018, malgré un doublement du nombre d'enfants sous traitement depuis 2010.
17. Une part croissante des nouvelles infections concerne les membres des populations clés et leurs partenaires sexuels. En 2018, les consommateurs de drogues injectables, les homosexuels et les autres hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les travailleuses et travailleurs du sexe, les personnes transgenres, les détenus ainsi que les partenaires sexuels des membres de ces populations clés ont représenté selon les estimations 54 % et 25 % des nouvelles infections par le VIH dans le monde et en Afrique orientale et australe respectivement. Les populations clés restent laissées pour compte : les programmes nationaux de lutte contre le VIH peinent à s'adresser à ces populations fortement rejetées et discriminées dans de nombreux contextes. Il est donc important d'aider les pays à adapter et renforcer leurs actions contre le sida destinées aux personnes dont les besoins n'ont jamais été véritablement pris en compte.
18. Le Programme commun exprime donc son inquiétude face à l'évolution d'une riposte au sida qui « actuellement se caractérise moins par un sentiment d'urgence et plus par une action ciblée et intégrée⁵ ». De l'avis de l'ONUSIDA, le Programme commun doit rester en capacité de lutter contre l'épidémie avec la même agilité et le même sens de l'urgence, tout en préparant un avenir dans lequel il viendra de plus en plus soutenir les efforts déployés par les pays pour pérenniser la riposte ainsi que des mesures non urgentes intégrées à d'autres programmes de santé et de développement, le cas échéant.
19. Enfin, le Secrétariat reconnaît que les récents cas de harcèlement ont coûté à l'ONUSIDA près de 1,3 million de dollars sur la période 2018–2019. L'ONUSIDA déplore le préjudice subi par les personnes victimes de harcèlement et d'autres abus de pouvoir, ainsi que le préjudice financier subi par l'organisation et le tort causé à sa réputation.
20. L'ONUSIDA est déterminé à garantir la protection de son personnel et à appliquer une politique de tolérance zéro concernant les cas de harcèlement ou d'abus d'autorité sous toutes leurs formes. En s'appuyant sur son Plan d'action et d'autres mesures, le Secrétariat œuvre à la mise en place d'une nouvelle culture garantissant la sécurité et la dignité de tous sur leur lieu de travail. En effet, l'ONUSIDA est heureux d'annoncer qu'une partie des 1,3 million de dollars a été investis dans le renforcement de systèmes favorisant un environnement de travail sain, inclusif et responsable.

REMARQUES SUR LES RECOMMANDATIONS FORMELLES DU CCI

21. La section suivante aborde chacune des huit recommandations formelles du CCI, à savoir les trois recommandations adressées au CCP et les cinq recommandations adressées à la Directrice exécutive de l'ONUSIDA.
22. Bien que ces remarques soient formulées par le Secrétariat, celui-ci est tout à fait conscient que la décision finale en la matière revient au CCP. Par ailleurs, ainsi qu'il a été dit

⁵ Ibid., paragraphe 17.

précédemment, le Secrétariat entend mettre en œuvre les recommandations adoptées dans un cadre plus large comprenant les recommandations issues d'examen précédents.

Recommandation n° 1 destinée au CCP : dès 2020, le CCP devrait élaborer une stratégie à long terme visant la concrétisation des objectifs et des cibles fixés dans le Programme 2030, qui concernent l'ONUSIDA (paragraphe 39 du rapport)

23. En tant que membre du système des Nations Unies pour le développement (SNUD), l'ONUSIDA reste pleinement engagé dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans le cadre de la vision à plus long terme pour 2030, la nouvelle stratégie de l'ONUSIDA formulera la contribution du Programme commun à ce Programme et notamment à la concrétisation des cibles intermédiaires à cinq ans qui sont en cours d'élaboration (les prochaines étant pour 2025). Pour ce faire, la nouvelle stratégie de l'ONUSIDA devra prendre en compte non seulement l'évolution épidémiologique, mais aussi le contexte de la riposte au sida sur le plan politique, social et financier. De la même façon, l'ONUSIDA, en tant que programme commun, s'engage à travailler en étroite collaboration avec toutes les parties concernées à la création d'un espace de dialogue qui permettra d'alimenter l'élaboration de la stratégie et de s'assurer que les solutions proposées sont prises en main par les communautés auxquelles elles s'adressent.

Recommandation n° 3 destinée au CCP : avant le début de l'année 2021, le CCP devrait avoir révisé son modus operandi afin de clarifier son rôle et ses responsabilités et d'intégrer des mécanismes de contrôle et de redevabilité dans la supervision de l'ONUSIDA et de son secrétariat (paragraphe 73 du rapport)

24. La dernière révision du modus operandi remonte à 2011. L'ONUSIDA prend note de la recommandation faite de réviser le modus operandi et du point de vue des inspecteurs concernant les mécanismes de contrôle et de redevabilité du CCP. L'organisation attend avec intérêt les délibérations du CCP sur ces deux recommandations.
25. Le Secrétariat est conscient du fait que le débat sur la révision éventuelle du modus operandi sera probablement alimenté, d'une part, par les conclusions de précédentes discussions du CCP sur la question, et d'autre part, par les travaux du Groupe de travail du CCP visant à renforcer son rôle de suivi et d'évaluation de la politique de tolérance zéro en matière de harcèlement, et notamment de harcèlement sexuel, d'intimidations et d'abus de pouvoir au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA. Le processus d'actualisation et de révision du modus operandi nécessitera la participation du Comité des Organismes coparrainants de l'ONUSIDA.

Recommandation n° 5 destinée au CCP : le CCP devrait envisager la création d'un comité de contrôle extérieur à l'ONUSIDA et indépendant, chargé de dispenser des conseils d'experts au CCP ainsi qu'à la Directrice exécutive dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gouvernance et de contrôle (paragraphe 117 du rapport)

26. L'ONUSIDA se félicite de la création d'un mécanisme permettant une meilleure coopération avec le CCP et un renforcement du contrôle du Programme commun par le Conseil – une pratique standard dans plusieurs institutions des Nations Unies et d'autres organisations internationales. Ce faisant, le Secrétariat prend note des meilleures pratiques des comités de contrôle et de redevabilité, qui figurent dans le rapport rédigé en 2019 par le CCI suite à l'examen des comités d'audit et de contrôle au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2019/6), et il invite les membres du CCP à consulter ce rapport lors de l'examen de cette recommandation.

Recommandation n° 2 destinée à la Directrice exécutive : avant la fin de l'année 2022, la Directrice exécutive devrait présenter au CCP des plans opérationnels détaillant les structures du Secrétariat, la dotation en effectifs, les ressources financières et la présence sur le terrain, accompagnés d'échéances et de cibles reflétant la stratégie à long terme de l'ONUSIDA (paragraphe 43 du rapport)

27. Le Secrétariat de l'ONUSIDA est d'accord avec le point de vue des inspecteurs selon lequel il est possible d'améliorer encore le processus de planification opérationnelle du Secrétariat. La mise en œuvre de cette recommandation sera clairement influencée, entre autres, par la réforme en cours de l'ONU et d'autres impératifs liés au changement, notamment des moyens financiers limités.

Recommandation n° 4 destinée à la Directrice exécutive : la Directrice exécutive devrait envisager la mise en place d'une fonction de conseil juridique interne dépendant du Bureau exécutif et chargée de coordonner et de centraliser les questions juridiques (paragraphe 98 du rapport)

28. Afin d'optimiser les services juridiques assurés par le département Gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA, deux membres du personnel de catégorie professionnelle ont été recrutés, ce qui entraîne une augmentation notable des capacités du département en matière de conseils juridiques et de conseils pour l'élaboration des politiques. Le Secrétariat est en train de revoir les arrangements en vigueur avec l'OMS concernant la prestation de services juridiques. Cela se fait dans le cadre d'un réexamen plus large de l'accord global passé entre l'OMS et le Secrétariat de l'ONUSIDA, qui est déjà en cours et qui devrait donner lieu à l'intégration d'un profil de poste pour une fonction de conseil juridique interne.

Recommandation n° 6 destinée à la Directrice exécutive : avant la fin de l'année 2020, la Directrice exécutive, en concertation avec le Bureau du CCP, devrait ajouter un point distinct à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil, qui porterait sur les audits internes et externes et sur les questions d'éthique et autres questions de redevabilité, présenté par les intervenants indépendants concernés sous la forme de rapports remis au CCP (paragraphe 124 du rapport)

29. Le Secrétariat reconnaît l'intérêt de rapports indépendants distincts remis au CCP et entend mettre en œuvre cette recommandation en concertation avec le Bureau du CCP.

Recommandation n° 7 destinée à la Directrice exécutive : d'ici 2022 au plus tard, la Directrice exécutive devrait élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'ONUSIDA, conforme à l'orientation stratégique de l'organisation et exposant des initiatives en rapport avec la planification des effectifs, les profils et les grades des postes, la délégation des pouvoirs et les voies hiérarchiques (paragraphe 149 du rapport)

30. La stratégie actuelle de gestion des ressources humaines pour la période 2016–2021 continue d'orienter les fonctions essentielles de l'organisation. Cette stratégie repose sur quatre piliers :

- Inspirer un exercice collectif des responsabilités ;
- Investir dans le personnel ;
- Renforcer la culture du résultat ;
- Garantir un environnement de travail favorable.

31. Les résultats de la stratégie de gestion des ressources humaines seront évalués durant le premier trimestre de 2020. Le processus comprendra notamment des consultations

approfondies avec le personnel et des parties prenantes essentielles, et les conclusions de ce bilan viendront alimenter l'élaboration d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines. Cette stratégie sera alignée sur la stratégie de l'organisation (en cours d'élaboration) et favorisera d'autres facteurs du changement, notamment la mise en œuvre de la réforme de l'ONU. Les travaux sur la délégation des pouvoirs et la mobilité du personnel ont commencé, la première devant être mise en œuvre au moyen d'un outil automatisé à la mi-2020.

Recommandation n° 8 destinée à la Directrice exécutive : la Directrice exécutive devrait ajouter une annexe à son rapport bisannuel de 2021 au Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) décrivant les recommandations de fond qui ont été faites dans les domaines de la gouvernance, du contrôle et de la redevabilité, et informer l'ECOSOC de l'état d'avancement de leur mise en œuvre (paragraphe 164 du rapport)

32. L'ONUSIDA souscrit à l'idée de tenir le Conseil économique et social (ECOSOC) informé des recommandations émises par le CCI et de l'état d'avancement de leur mise en œuvre. L'ONUSIDA communiquera avec le Secrétariat de l'ECOSOC pour faire en sorte que ces informations soient portées à la connaissance du Conseil.

AUTRES FACTEURS DU CHANGEMENT

Le Conseil économique et social

33. L'ONUSIDA remet un rapport à son organe de tutelle – le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) – tous les deux ans. La résolution adoptée lors de la dernière session de l'ECOSOC en juillet 2019 comprend un paragraphe exigeant une action spécifique du CCP, qui va dans le sens des recommandations du CCI⁶.

Dans le paragraphe 12, l'ECOSOC « demande au Conseil de coordination du Programme d'examiner, dans l'optique de les évaluer, les questions de gouvernance relatives au Programme commun, ainsi que les moyens de financer ses activités fondamentales durablement, dans le respect de l'ensemble des principes pertinents des Nations Unies, l'objectif étant que le Programme commun soit efficace, efficient et responsable, et de lui en rendre compte d'ici à 2021 ».

34. Le Conseil demande donc au CCP de se pencher sur les questions de gouvernance et de financement dans le but d'avoir un Programme commun efficace, efficient et responsable.

Les audits internes et externes

35. Le Secrétariat de l'ONUSIDA achète des services d'audit interne à l'OMS (Bureau des services de contrôle interne). Les auditeurs internes et les auditeurs externes (la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines) remettent chaque année un rapport au CCP.
36. Conformément aux recommandations du CCI concernant le contrôle de l'ONUSIDA, l'auditeur externe, dans son rapport de juin 2019 au CCP, a déterminé trois domaines dans lesquels les mécanismes de gestion financière pourraient être améliorés⁷. L'ONUSIDA pourrait évaluer efficacement son cadre de contrôle interne en intégrant et en renforçant davantage des principes établis de contrôle interne dans sa liste de contrôle pour l'auto-évaluation. L'ONUSIDA pourrait aussi enrichir et améliorer ses politiques relatives aux

⁶ E/RES/2019/33.

⁷ UNAIDS/PCB(44)/19.14.

voyages exceptionnels et aux contributions financières directes. Le contrôle renforcé des suites données aux recommandations des auditeurs internes et externes a un rapport direct avec la recommandation n° 6 du CCI portant sur l'ajout d'un point distinct à l'ordre du jour d'une réunion du CCP.

Les attentes des États membres

37. L'ONUSIDA oriente son action en fonction des observations et des besoins de tous les États membres. Les donateurs procèdent à des bilans réguliers de l'action des entités des Nations Unies. Or, la mise en œuvre de la réforme du SNUD et la capacité de ces entités à collaborer davantage dans un souci d'efficacité sont de plus en plus souvent évaluées dans ce cadre. Le rapport d'évaluation institutionnelle plus récent réalisé par le MOPAN sur l'ONUSIDA en 2015–2016 comprenait, entre autres, une recommandation en rapport avec le manque d'évaluations indépendantes⁸. Cette question a été réglée de manière dynamique avec la création d'une fonction d'évaluation indépendante qui rend compte au CCP. Dans un contexte de ressources toujours plus limitées, il est crucial que l'ONUSIDA puisse apporter la preuve des effets positifs de son action sur la concrétisation des objectifs de développement durable – notamment la fin de l'épidémie de sida – et démontrer l'intérêt d'un programme commun qui optimise l'utilisation des ressources. Ce sera probablement le cas lorsque le CCP devra réfléchir à la manière de financer durablement le Programme commun, conformément à la recommandation du Conseil économique et social (cf. paragraphe 24 ci-dessus).

Le Plan d'action pour la gestion

38. Le Plan d'action pour la gestion élaboré par le Secrétariat de l'ONUSIDA pour garantir à l'ensemble du personnel un environnement de travail sain, équitable et favorable a été approuvé par le CCP lors de sa réunion de juin 2019. L'objectif principal de ce plan est de créer une culture organisationnelle forte inspirée des principes féministes au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA, de manière à ce que le personnel ait la possibilité de signaler un traitement inapproprié et d'y remédier très tôt avant que le problème ne prenne de l'ampleur. Dans le cadre du vaste débat organisé avant et après la publication du plan d'action, les membres de l'encadrement et du personnel ont été informés de leur obligation de rendre des comptes à l'organisation, d'une part, et les uns aux autres, d'autre part. À l'ONUSIDA, nous traitons rapidement tout comportement répréhensible ou inacceptable dès que nous en avons connaissance. Les valeurs de l'ONUSIDA sont intégrées dans les profils de poste et les objectifs de résultats, ainsi que dans un programme pilote d'évaluation des performances à 180 degrés, pour l'instant limité au personnel d'encadrement supérieur et qui devrait concerner un plus grand nombre de responsables en 2020. Ce changement de culture est conforté par la mise en place d'un corps de conseillers en dignité au travail, un dispositif faisant appel à des pairs chargés de renforcer les connaissances sur les droits au travail, de promouvoir la santé mentale et le bien-être, de lutter contre les intimidations et le harcèlement, et de favoriser une culture de l'inclusivité au travail. Par ailleurs, un groupe de travail sur la diversité, comprenant des membres du personnel issus de l'ensemble de l'organisation, conseillera la direction sur les moyens de renforcer la diversité et l'inclusion au sein du Secrétariat. La politique de gestion des ressources humaines et la capacité juridique ont été renforcées et la procédure de sélection d'un responsable du bien-être du personnel arrive presque à son terme.

⁸ Résumé en français : <http://www.mopanonline.org/assessments/un aids2015-16/Mopan%20UNAIDS%20ES%20fr.pdf>

Rapport complet en anglais : <http://www.mopanonline.org/assessments/un aids2015-16/Mopan%20UNAIDS%20report%20%5binteractive%5d%20%5bfinal%5d.pdf>

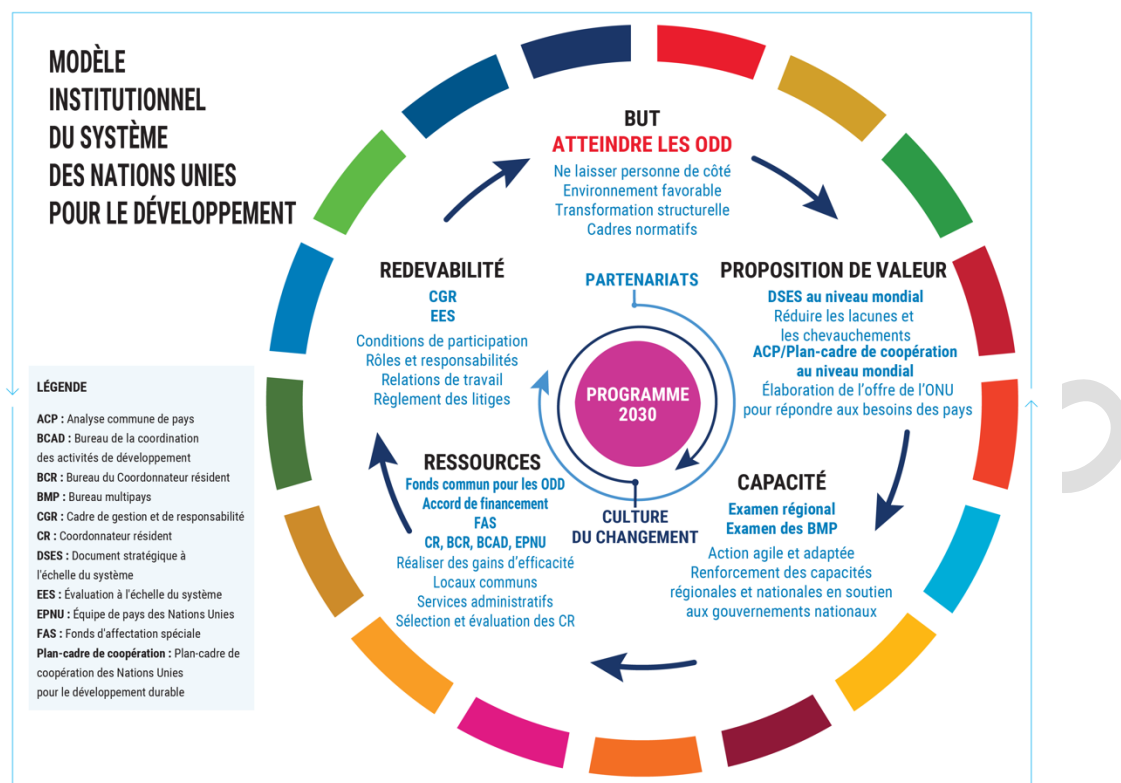
39. Le Secrétariat a également pris des mesures pour mettre fin à l'impunité. Une formation sur les mécanismes de justice interne, les droits au travail et les préjugés inconscients est en train d'être dispensée au personnel. Le Bureau des services de contrôle interne de l'OMS, le Bureau de l'Ombudsman de l'OMS/ONUSIDA, le département Gestion des ressources humaines et l'Association du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA soutiennent ces activités. Les signalements ou allégations de comportements répréhensibles transmis au Bureau de l'éthique sont examinés en garantissant l'anonymat de la personne ayant soumis une plainte. Une politique de protection des lanceurs d'alerte existe également pour soutenir le personnel et éviter des représailles. Des réunions régionales de cadres ont également été organisées pour dialoguer avec le personnel des pays et s'assurer de la diffusion des normes de conduite dans l'ensemble de l'organisation. L'ONUSIDA se félicite que le CCI ait cautionné la nécessité de mettre en œuvre le plan d'action dans son intégralité : des progrès importants ont été réalisés, mais il reste encore beaucoup à faire pour accompagner notre personnel et le doter de moyens d'action complets.

Le système des Nations Unies pour le développement

40. Dix-huit mois se sont écoulés depuis que l'Assemblée générale a adopté la Résolution 72/279 sur le « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement », qui guide la transformation du SNUD de manière à pouvoir mieux aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030.

41. Une grande partie de la mise en œuvre collective de la réforme du SNUD est exécutée par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dont font partie le Secrétariat de l'ONUSIDA et les onze coparrainants du Programme commun. Cette mise en œuvre se déroule sous l'impulsion du Secrétaire général adjoint avec l'aide du Bureau de la coordination des activités de développement et d'une équipe responsable de la transition. L'ONUSIDA a soutenu activement ce travail, notamment en prêtant pour un an un membre du personnel du Secrétariat à cette équipe. Certains éléments de la réforme et de la transition vers un nouveau modèle institutionnel ont des répercussions sur chaque institution et pourraient nécessiter des ajustements et des mesures spécifiques.

Figure 2. Modèle opérationnel du Système des Nations Unies pour le développement



42. La refonte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou PNUAD (désormais appelé Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ou Plan-cadre de coopération) a été approuvée par les hauts responsables du SNUD le 8 mai 2019.
43. Basé sur une analyse unique et commune des pays, le Plan-cadre de coopération suppose une démarche ascendante. Il décrit l'aide que le SNUD peut apporter aux pays pour répondre à leurs besoins ainsi que les modalités de cette aide. Cela nécessite une approche multisectorielle fondée sur les ODD, au sein de laquelle les membres du SNUD s'engagent à travailler ensemble pour obtenir des résultats au niveau de l'impact. Il s'agira du plus important outil de planification et de mise en œuvre des activités du SNUD dans un pays donné. Il sera donc essentiel pour l'ONUSIDA de renforcer son soutien aux équipes de pays des Nations Unies dans la préparation d'un Plan-cadre de coopération, notamment avec des données qui serviront à l'analyse commune, par une analyse des PNUAD précédents concernant le VIH, et en portant une attention particulière aux pays qui ne font plus du sida une priorité dans la formulation de leurs besoins.
44. L'ECOSOC a pris acte du nouveau modèle de Plan-cadre de coopération dans sa résolution sur l'ONUSIDA, dans laquelle il exhorte le Programme commun à poursuivre « sa participation active aux efforts de réforme des Nations Unies aux niveaux national, régional et mondial, et, en particulier, au niveau des pays, pour faire en sorte que la lutte contre le sida fasse partie intégrante de la coopération au service du développement durable entre les équipes de pays des Nations Unies, les gouvernements hôtes et les parties prenantes nationales, l'objectif étant de tenir les engagements liés à la lutte contre le sida, conformément aux contextes et priorités des pays, de réaliser, plus généralement, les objectifs de développement durable, et de veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte ».

45. Le Plan-cadre de coopération entraîne également une révision de la configuration des équipes de pays des Nations Unies afin de s'assurer que celles-ci disposent des capacités et de l'expertise nécessaires pour respecter les engagements contenus dans ce plan. Les institutions, fonds et programmes pourront contribuer à ces engagements en recourant à des méthodes opérationnelles plus agiles (ce qui signifie qu'une présence physique n'est plus indispensable). Étant donné que l'ONUSIDA est une entité dont le modèle institutionnel prévoit un appui différencié aux pays, cela donne à l'organisation l'occasion d'affiner son modèle pour mieux répondre à des besoins spécifiques en fonction du contexte et du niveau de développement.
46. UN INFO, un outil administré par le Bureau de la coordination des activités de développement, est la plate-forme convenue de planification, de suivi et d'établissement des rapports du SNUD au niveau des pays. Une discussion est en cours concernant l'architecture et le déploiement de la plate-forme en tant qu'outil unique de saisie des données ainsi que la prise en main de l'outil par les pays afin de profiter des usages multiples qui peuvent être faits des données saisies dans UN INFO. L'ONUSIDA s'engage à utiliser la plate-forme et s'attachera à simplifier les processus de planification, de suivi et d'établissement des rapports, par exemple, en déterminant si UN INFO pourrait ou non remplacer l'actuel système de suivi du Programme commun.
47. L'ONUSIDA salue le renforcement de l'indépendance et de l'impartialité des coordonnateurs résidents, qui a pour effet de renforcer leur autorité, leur efficacité et leur capacité à garantir une action globale et cohérente de l'ONU par rapport au Programme 2030 dans les pays.
48. Un système des coordonnateurs résidents plus autonome est indispensable au repositionnement du SNUD dans les pays. Cette fonction de coordination intrinsèque au SNUD apporte une valeur ajoutée importante à l'offre du système, au travers de programmes communs et d'activités conjointes plus stratégiques et mieux intégrées. Un financement prévisible et rapide du système des coordonnateurs résidents sera un facteur de réussite capital. L'ONUSIDA continuera à apporter sa pleine contribution financière au système – selon la formule convenue de participation aux coûts – et a mis en place le prélèvement de 1 % sur des fonds largement préaffectés.
49. Le Cadre de gestion et de responsabilité révisé est un élément central du nouveau système des Nations Unies pour le développement. Le Secrétariat de l'ONUSIDA entend réviser le descriptif de poste de ses directeurs de pays en étroite collaboration avec d'autres entités, afin d'y intégrer la formulation commune concernant les responsabilités en tant que membre de l'équipe de pays des Nations Unies, la programmation conjointe et les nouvelles dispositions relatives à l'établissement de rapports sous forme de tableaux. Le système d'évaluation des performances du Secrétariat intègre déjà les observations des coordonnateurs résidents sur les directeurs ou responsables de pays de l'ONUSIDA ainsi que le principe de responsabilité mutuelle, selon lequel les directeurs de pays de l'ONUSIDA contribuent à l'évaluation des coordonnateurs régionaux.
50. Le Secrétaire général a fixé un certain nombre d'objectifs en matière de gains d'efficacité⁹ :
- Toutes les équipes de pays des Nations Unies doivent avoir adopté une meilleure Stratégie relative aux modalités de fonctionnement d'ici 2021 ;
 - Amener à 50 % la part des locaux communs à plusieurs entités des Nations Unies d'ici 2021 ;

⁹ A/72/684-E/2018/7.

- Mettre en place des services administratifs communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies d'ici 2022 ;
 - Envisager le regroupement de services assurés à distance dans un système de services administratifs communs ;
 - Fonctionner avec une reconnaissance mutuelle des meilleures pratiques en matière de politiques et de procédures ;
 - Mesurer la satisfaction des clients pour l'ensemble des services ;
 - Convenir de principes de tarification pour garantir une prestation de services équitable et transparente.
51. Le Secrétariat de l'ONUSIDA et 15 autres entités du SNUD¹⁰ ont signé la déclaration de haut niveau approuvant les principes de reconnaissance mutuelle, facilitant ainsi une collaboration active entre institutions dans les domaines des achats, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la finance. Il s'agit là d'un changement important par rapport aux obstacles historiques qui empêchaient une collaboration au moyen de services communs. L'agilité opérationnelle s'en verra considérablement renforcée du fait qu'il ne sera plus nécessaire d'examiner les politiques et procédures d'autres prestataires avant de conclure un contrat de service.
52. Le Groupe des innovations institutionnelles, un groupe de travail sur les résultats stratégiques intégré au Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dirige les efforts menés dans l'ensemble du système pour élaborer des politiques ou des systèmes communs visant à mesurer les progrès. Les travaux de ce groupe sur le regroupement de services administratifs communs entre dans une phase opérationnelle critique, avec des projets pilotes envisagés dans six pays¹¹. Le Secrétariat de l'ONUSIDA participe au processus et apporte le point de vue à la fois d'une organisation de petite taille et d'un futur bénéficiaire des services administratifs communs.
53. Le Secrétariat de l'ONUSIDA a également participé à l'enquête sur les marchés des services au sein de l'ONU, lancée par le Groupe des innovations institutionnelles en juillet 2019 et transmise aux entités membres du Comité de haut niveau sur la gestion. Il a été demandé à chaque entité d'indiquer :
- Les activités actuellement réalisées pour d'autres entités ;
 - Les activités qu'elles souhaiteraient proposer dès maintenant ou à l'avenir ;
 - Les activités qu'elles souhaiteraient voir réalisées pour elles par d'autres entités.
54. Seize entités ont à ce jour répondu au questionnaire et le regroupement de ces données est en cours. À partir de ces travaux, le Secrétariat de l'ONUSIDA entend élaborer des catalogues de services pour ses différents processus – ressources humaines, finance, technologies de l'information – afin de mieux cerner les coûts associés à ses activités puis de déterminer d'éventuels gains d'efficacité.
55. L'ONUSIDA participe également à l'examen en cours visant à optimiser et restructurer les actifs régionaux des Nations Unies dans le contexte du Programme 2030. Par ailleurs, conformément aux conclusions de l'Examen des bureaux multipays, l'ONUSIDA s'emploiera à déterminer, en collaboration avec ses partenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, « des mesures spécifiques visant à renforcer la cohérence, l'efficacité et la rationalité de la couverture et de la collaboration dans un contexte multipays ». Cela passera notamment par un examen des capacités du personnel

¹⁰ Le Secrétariat de l'ONU, la FAO, l'OIT, l'OIM, l'UIT, l'ONU-Femmes, l'ONUSIDA, le PNUD, l'UNESCO, l'UNFPA, le HCR, l'UNICEF, l'UNOPS, l'UNRWA, le PAM et l'OMS.

¹¹ L'Albanie, le Botswana, la Jordanie, le Laos, le Sénégal et le Vietnam.

afin de maximiser l'appui et l'expertise programmatiques, et par une évaluation des capacités disponibles dans chaque pays.

L'étude sur les TIC

56. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent la plate-forme qui contribue fortement au travail programmatique et opérationnel du Secrétariat, ainsi qu'à la mise au point d'outils pour le Programme commun de manière plus générale. Ce service est le premier et le seul à avoir été « délocalisé » par le Secrétariat de l'ONUSIDA. Une équipe de 26 personnes, basées à Genève, Nairobi, Panama et Bangkok, assure une assistance technique 24 heures sur 24 pour l'ensemble du personnel du Secrétariat.
57. L'étude, réalisée par un consultant externe, a comparé les atouts, les capacités et les carences de ce modèle avec les meilleures pratiques et les indicateurs clés d'autres institutions des Nations Unies, afin d'évaluer la maturité et l'exécution des processus informatiques. Quatre points principaux à améliorer ont ainsi été recensés :
- Organisation : faire évoluer le modèle actuel vers un modèle éprouvé de type « études-réalisation-exploitation » avec des modes de présentation de l'information simplifiés et une agilité dans l'utilisation des ressources extérieures afin d'augmenter la bande passante ;
 - Capacités : remédier aux carences existantes conformément aux exigences de l'ONUSIDA, notamment en ce qui concerne la gestion des projets, des ressources et des relations opérationnelles, et la sécurité des systèmes informatiques ;
 - Direction : rétablir une direction unique du service TIC afin de restaurer la responsabilité, la discipline et la transparence, développer une appropriation des TIC par l'organisation et mettre au point des mécanismes pour définir les priorités, la vision et la stratégie dans ce domaine ;
 - Efficacité : introduire d'autres améliorations opérationnelles internes pour renforcer l'efficacité et la réactivité des TIC.
58. Compte tenu de l'interdépendance des facteurs de changement exposés ci-dessus, le passage à des services administratifs communs ainsi que le besoin de favoriser sur le plan technique une empreinte organisationnelle du Secrétariat de l'ONUSIDA éventuellement plus différenciée devront également être abordés dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l'étude.

CONCLUSION

59. En acceptant les recommandations émises par le CCI, l'ONUSIDA a conscience que les modalités de leur mise en œuvre seront précisées dans le cadre des débats du CCP. Par ailleurs, même si la mise en œuvre de chacune des recommandations est la plupart du temps détaillée, elle devra se faire dans un ordre précis et de manière nuancée en fonction d'autres impératifs de changement. Nous proposons que le Secrétariat rassemble tous ces éléments dans un programme de changement unique. Celui-ci définira les relations entre les différents éléments du changement ainsi que l'ordre de leur mise en œuvre, et sera accompagné d'un calendrier et d'un plan d'affectation des ressources. Le CCP sera tenu informé de l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce programme par le Secrétariat.
60. Enfin, l'arrivée d'une nouvelle Directrice exécutive offre une occasion unique de lancer dans l'ensemble de l'organisation un programme de changement réunissant tous ces facteurs. Grâce au changement significatif et transformatif ainsi engendré, le Secrétariat de l'ONUSIDA et le Programme commun apparaîtront plus forts et mieux placés que jamais pour aider les pays à mettre fin à l'épidémie de sida d'ici 2030.

[Fin du document]