



## **AFFINER ET RENFORCER**

**LE MODÈLE DU PROGRAMME COMMUN DE L'ONUSIDA**



---

**“ Pour que l’Organisation des Nations Unies atteigne son objectif et se réalise pleinement, elle doit également entrer dans la mouvance du changement... L’Organisation des Nations Unies doit se concentrer sur la prestation plutôt que sur le processus et sur les personnes plutôt que sur la bureaucratie.”**

**António Guterres**  
**Secrétaire général des Nations Unies**

---



# PANEL MONDIAL STRATEGIQUE SUR L'AVENIR DU MODÈLE DU PROGRAMME COMMUN DE L'ONUSIDA

---

## Co-organisateurs

Mme. Helen Clark, Administratrice du Programme des Nations Unies pour le développement et Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement

M. Michel Sidibé, Directeur exécutif de l'ONUSIDA

## Co-présidents

Dr Awa Coll-Seck, ministre de la Santé de la République du Sénégal

M. Lennarth Hjelmåker, Ambassadeur spécial pour la santé mondiale, Suède

## Membres du Panel\* (par ordre alphabétique des noms de famille)

M. Jeffry Acaba, responsable de l'éducation et du plaidoyer au Réseau Asie-Pacifique des jeunes populations clés (Youth LEAD)

Professor Isaac Adewole, ministre de la santé de la République fédérale du Nigéria

S.E. Mme Maria Nazareth Farani Azevêdo, Ambassadrice et Représentante permanente du Brésil auprès du Bureau des Nations Unies et d'autres organisations internationales à Genève

S.E. Dr Deborah Birx, Ambassadrice, Représentante spéciale des États-Unis pour la diplomatie mondiale de la santé

Mme Ertharin Cousin, Directrice exécutive, Programme alimentaire mondial

M. Kieran Daly, Directeur adjoint pour les Politiques mondiales et plaidoyer: VIH, tuberculose, paludisme et Fonds mondial, Fondation Bill & Melinda Gates

S.E. Mme Susan Eckey, Ambassadrice de Norvège en République d'Ouganda

S.E. M. Sammie Pesky Eddico, Ambassadeur et Représentant permanent de la République du Ghana auprès des Bureaux européens de l'Organisation des Nations Unies, de l'Organisation mondiale du commerce et d'autres Organisations internationales à Genève et à Vienne

M. Daniel Graymore, responsable du Département des fonds mondiaux et Représentant principal du Département du développement international du Royaume-Uni, Genève

Dr Nduku Kilonzo, Directeur de National AIDS Control Council, République au Kenya

Professeur Smail Mesbah, Directeur général de la prévention et de la promotion de la santé, ministère de la Santé, République algérienne démocratique et populaire

Mme Phumzile Mlambo-Ngcuka, Directrice générale, UN Women

Mme Alessandra Nilo, Directrice générale, Gestos

Dr Dmitry Pinevich, Sous-ministre de la Santé, République de Biélorussie

Mme Kate Thomson, Chef, communauté, droits et genre, Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme

Dr Suwit Wibulprasert, Conseiller auprès du secrétaire permanent, ministère de la Santé publique, Royaume de Thaïlande

---

\* Les membres du Panel ont été invités à titre personnel

# AVANT-PROPOS

---

## ADOPTER UNE TRANSFORMATION EN UNE PÉRIODE À LA FOIS GLORIEUSE ET MOUVEMENTÉE

« C'était à la fois meilleure et la pire des époques ». Lorsque nous examinons l'état du monde, nous trouvons ce vieil adage plus vrai aujourd'hui que jamais auparavant.

Nous vivons dans une époque de prospérité remarquable. L'extrême pauvreté mondiale diminue rapidement. Les personnes vivent plus longtemps. Des compétences technologiques spectaculaires nous permettent d'apprendre, nous connecter, nous soigner et font avancer le développement humain. Davantage de femmes occupent des postes de direction et cela plus que jamais auparavant. En s'appuyant sur les expériences et les avancées réalisées pour les Objectifs du Millénaire pour le développement, toutes les nations du monde se mobilisent autour de l'agenda 2030 pour le développement durable, un agenda de portée et d'importance sans précédent qui fait progresser nos valeurs communes de paix, de prospérité, de droits humains et d'égalité.

Pourtant, l'inégalité, l'insécurité et la disparité dans la richesse, le pouvoir et les ouvertures atteignent des proportions alarmantes. Les conflits, la famine et les catastrophes météorologiques ont fait fuir des millions de personnes de leurs domiciles. La répartition inégale des gains de la mondialisation est de plus en plus criarde et fait naître des mouvements populistes à travers le monde, tout comme l'interrogation sans précédent sur l'efficacité et l'équité des modèles économiques et de développement actuels.

En cette période complexe et difficile de lumière et d'obscurité, d'espoir et de désespoir, l'Organisation des Nations Unies est de plus en plus interpellée. Les défis mondiaux de la santé et du développement tels que l'épidémie de sida qui transcende les frontières, frappe les plus vulnérables et les plus marginalisés parmi nous et exige la mobilisation constante d'un éventail diversifié d'acteurs unis derrière un idéal commun, ne peuvent être surmontés que par une riposte collective sous l'égide des Nations Unies. L'Organisation des Nations Unies seule peut avec son système d'agences multisectorielles inter reliées et son mandat de coordination de toutes les nations du monde, aplanir les barrières, aller au-delà des politiques fondées sur les différences pour unir les États membres, la société civile, le secteur privé entre autres en leur faisant adopter les valeurs consacrées dans sa Charte et en conduisant les progrès axés sur les personnes partout dans le monde, notamment sur les personnes vivant avec le VIH et affectées par le VIH.

Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH / sida, un partenariat unique et multilatéral coparrainé par 12 entités des Nations Unies qui met à l'échelle les répercussions du pilotage, de l'investissement et des résultats, a réuni des pays et des partenaires pour réaliser des résultats vitaux de grande envergure. C'est une plate-forme visant à mobiliser les organes décisionnels de haut niveau, rassembler les meilleures preuves scientifiques, déployer une expertise technique de classe mondiale, surmonter les obstacles aux services liés au VIH et améliorer la coordination afin que les ressources soient utilisées pour de plus fortes répercussions possibles. Le soutien généreux de la communauté internationale, notamment de nombreux pays participant au Fonds mondial ainsi que des États-Unis par l'entremise du Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida (PEPFAR), a été fortement mis à profit comme en témoigne le fait que la majorité des ressources pour la lutte contre le sida s'obtiennent désormais au niveau national.

S'attaquer aux défis du monde d'aujourd'hui exige toutefois une réforme systémique du système de développement des Nations Unies comme l'a demandé le Secrétaire général. L'Organisation des Nations Unies doit tirer parti des ouvertures pour être plus efficace, plus performante et responsable, fonctionner véritablement en tant que système et redynamiser la confiance en cette institution essentielle. Le Programme commun doit également évoluer afin de continuer à diriger le cheminement pour l'éradication du sida dans le monde. C'est pourquoi nous avons appelé à une révision du modèle du Programme commun. Et c'est également pour cela que les résultats et les recommandations présentés dans ce rapport sont très bien accueillis.

Nous nous réjouissons de ce que le rapport reconnaisse la valeur irremplaçable du Programme commun et sa forte base d'atouts que sont la présence dans les pays, la légitimité politique et le rôle de garant des normes internationales visant à utiliser les données et les preuves scientifiques pour éclairer la prise de décision. Le rapport impressionne également l'équipe du Programme commun et tous les acteurs de la lutte contre le sida d'autant qu'il montre, que les mesures superficielles ne permettront pas d'aboutir à la réforme. Le respect de notre mandat dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 nécessite un repositionnement stratégique de notre démarche de déploiement, en d'autres termes, de la façon dont nous coopérons, réalisons et la mise en œuvre, menons la gestion et assumons la redevabilité.

La mise en œuvre des recommandations faites ici changera fondamentalement notre démarche de soutien aux pays; de garantie que les ressources limitées sont allouées de manière évolutive et différenciée reflétant non seulement les besoins variables des pays et la capacité de l'Organisation des Nations Unies mais invite à l'action. Cette mise en œuvre changera également notre démarche concernant la façon dont nous sommes nous-mêmes redevables et dont nous tenons les autres parties prenantes redevables à travers des mécanismes innovants et ouverts qui stimulent les résultats et renforcent la confiance.

Le processus par lequel le rapport a été développé est davantage à l'image de l'Organisation des Nations Unies dont nous avons vraiment besoin aujourd'hui. Ce rapport stratégique audacieux produit en quelques mois est le fruit du travail acharné d'un groupe diversifié de dirigeants qui ont mis en commun leur expertise de partout dans le monde, ont tiré la sonnette d'alarme auprès de pratiquement toutes les parties prenantes qui se sont mobilisées pour l'idéal de mettre fin au sida. Nous félicitons le Panel Mondial Stratégique, avec un remerciement particulier aux coprésidents, à la ministre Awa Coll-Seck et à l'Ambassadeur Lennarth Hjelmåker, pour leur sens de direction et leur dévouement pour un processus qui se veut urgent, décisif et ouvert.

Ce rapport reflète une nouvelle ère pour l'Organisation des Nations Unies. Il offre des solutions pratiques pour transformer la manière dont le Programme commun fonctionne. Tel que l'Organisation des Nations Unies l'expose dans son programme de réformes, ce rapport fournit le premier effort organisationnel pour traduire les orientations énoncées dans la Revue de politique générale quadriennale en recommandations concrètes et utiles sur le financement, le travail conjoint et la redevabilité. Mais ces recommandations ne devraient pas s'arrêter uniquement au niveau du Programme commun, nous encourageons les États membres ainsi que nos collègues du système de développement des Nations Unies à les prendre en compte lors de l'adoption de leurs propres démarches en matière de repositionnement et de réorganisation. Ensemble, nous créons une Organisation des Nations Unies pour diriger le monde visant à atteindre l'idéal de l'agenda 2030 pour le développement durable qui consiste à ne laisser personne pour compte.

**Helen Clark**  
**Administratrice du Programme des Nations Unies**  
**pour le développement**  
**Président du Groupe de développement des Nations Unies**

**Michel Sidibé**  
**Directeur exécutif de l'ONUSIDA**

# REMERCIEMENTS

---

## DU MINISTRE AWA COLL-SECK ET DE L'AMBASSADEUR LENNARTH HJELMÅKER, CO-PRÉSIDENTS DU PANEL MONDIAL STRATEGIQUE

Ce Panel Mondial Stratégique a été un processus unique en son genre. Un tel Panel était souhaité avec urgence par le Conseil de l'ONUSIDA et est apparu quand il était le plus nécessaire dans les processus de réaligement du Programme commun. Il ne s'agissait ni d'un audit, ni d'une évaluation indépendante de la nature à être entreprise par un cabinet de conseil: Il s'agissait d'une tâche pour ceux qui ont une compréhension profonde et la détermination pour la riposte au sida et qui ont une connaissance du Programme commun. Le Panel Mondial Stratégique a été créé pour formuler des recommandations pour un Programme commun durable et adapté pour réviser et mettre à jour son modèle de fonctionnement. Malgré notre calendrier condensé, il a mobilisé avec succès un grand nombre de parties prenantes. De la diversité de ses membres au caractère ouvert de ses délibérations, le Panel Mondial Stratégique reflète réellement la nature unique du Programme commun.

Nous exprimons notre gratitude aux co-organiseurs Helen Clark et Michel Sidibé de nous avoir fait confiance en nous invitant à coprésider le Panel Stratégique Mondial. Nous les remercions pour leur détermination et de leur orientation tout au long du processus.

Nous souhaitons remercier sincèrement nos estimés membres du Panel Mondial Stratégique pour leur engagement et leurs apports pour l'ensemble du processus de révision, notamment leurs réunions, consultations et plusieurs séries de révisions qui ont permis d'aboutir au présent rapport. Grâce à eux, nous croyons que nous avons fait de notre mieux pour remplir le mandat du Panel Mondial Stratégique de présenter des recommandations audacieuses, utiles et politiquement judicieuses pour l'avenir du modèle de Programme commun. Nous sommes heureux d'avoir pu travailler avec des collègues aussi déterminés et compétents au cours des derniers mois.

Nous remercions l'équipe commune des Nations Unies pour l'Ouganda, pour son soutien à la réalisation d'une consultation de petite échelle à Kampala, en Ouganda, ainsi que pour la détermination de la coordonnatrice résidente de l'Organisation des Nations Unies, Rosa Malango, et du personnel du bureau de pays de l'ONUSIDA sous la direction d'Amakobe Sande. Ils nous ont aidés à rassembler un large éventail de parties prenantes, ce qui a abouti à des consultations riches et productives. Nous remercions tous les partenaires représentant gouvernementaux et de la société civile ainsi que les partenaires de développement qui ont pris part aux consultations. Nous adressons un remerciement particulier à l'Ambassadrice Susan Eckey, Ambassadrice de Norvège en Ouganda, d'avoir organisé la soirée d'ouverture des consultations. Nous remercions également le Dr Anders Nordstrom, représentant de l'Organisation mondiale de la santé en Sierra Leone, pour ses idées créatives, son sens réfléchi et sa participation active à la consultation de Kampala. Nous sommes très reconnaissants de son dévouement pour ce processus.

Nous tenons à exprimer notre gratitude pour les commentaires précieux sur notre projet fourni par un certain nombre d'experts qui ont pu, avec un regard rétrospectif, nous faire part de leur expérience sur les questions auxquelles le Panel Mondial Stratégique est confronté dans la perspective plus étendue de l'agenda 2030 pour le développement durable, la réforme de l'Organisation des Nations Unies et l'architecture mondiale de la santé.

Enfin, nous remercions les sympathisants et les collègues du Programme commun, à la fois les cadres supérieurs et le personnel des Coparrainants ainsi que le Secrétariat. Des remerciements tout particuliers vont à l'endroit des collègues de l'équipe de soutien du Panel Mondial Stratégique (Kent Buse, Laetitia Bosio, Chris Fontaine) pour la coordination du Panel Mondial Stratégique et pour le soutien analytique de l'équipe à ses publications.



# RÉSUMÉ

---

## TIRER PARTI DES SUCCÈS: UN PROGRAMME COMMUN RENOUVELÉ POUR DIRIGER LES EFFORTS MONDIAUX VISANT L'ÉRADICATION DU SIDA

Suite à une analyse du Programme commun des Nations unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) portant sur les piliers que sont le financement et la répartition des responsabilités, le travail conjoint et les politiques de gestion, et compte tenu de son rôle pour la réalisation du

Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Panel Mondial Stratégique formule les recommandations suivantes afin de réviser et d'actualiser le modèle du Programme commun.

La mise en œuvre de ces recommandations permettra de renforcer le modèle du Programme commun, conserver le rôle de pilotage décisif que doit jouer l'ONUSIDA, positionner le Programme commun au centre de la réforme des Nations Unies (ONU), donner une impulsion importante aux efforts plus étendus de renforcement de l'architecture mondiale de la santé et, de manière plus déterminée, participer à la dignité humaine, à la justice sociale et à l'élimination du sida.

---

### 1. Renforcement du travail conjoint au niveau national, au sein du système des Nations unies comme au-delà, afin d'accélérer la riposte

- Affiner le Programme commun au niveau des pays dans le cadre du système des coordonnateurs résidents afin que leur soutien soit adapté aux priorités nationales et aux besoins des personnes vivant avec le VIH ainsi que des populations clés à risque élevé d'infection; et soit lié aux systèmes nationaux qui optimisent les avantages comparatifs des Coparrainants individuels, tirent parti des capacités et de l'expertise d'autres partenaires et soutiennent le Programme de développement durable à l'horizon 2030 au niveau des pays.
  - Accorder la priorité aux pays ciblés par l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée (IMO) lors de l'affectation des ressources humaines et financières du Programme commun.
  - Mettre en place une plate-forme ouverte à l'échelle nationale permettant au gouvernement, la société civile, les communautés et les partenaires internationaux de réviser régulièrement l'état de l'épidémie et de la riposte sur toile de fond des objectifs de développement durable, afin de promouvoir la redevabilité mutuelle et d'éclairer la prise de décision sur les priorités et programmes nationaux.
- 

### 2. Allocation de fonds dans les domaines prioritaires grâce à une démarche de mobilisation et d'affectation évolutive des ressources

- Garantir que le Programme commun dispose des financements appropriés et nécessaires pour établir un idéal commune de la riposte au sida, réaliser les objectifs de sa Stratégie et jouer son rôle essentiel au sein de l'écosystème du VIH en:
    - Protégeant les ressources et les principales fonctions de direction, de plaidoyer et de redevabilité du Secrétariat;
    - Établissant une démarche évolutive et différenciée d'attribution du financement de base aux Coparrainants, qui alimente le fonctionnement du Programme commun, notamment travail conjoint la réalisation des résultats au niveau des pays et la mobilisation de ressources complémentaires non essentielles et;
    - Déterminant une relation proportionnelle appropriée de financement des apports normatif, techniques et politiques du Programme commun aux processus du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme;
-

---

### 3. Intensification de la redevabilité et amélioration des résultats au bénéfice des personnes

- Adopter un cadre de rapport simplifié et transparent qui rend redevables, les Coparrainants et le Secrétariat pour leurs résultats individuels et communs, présente les répercussions de ces résultats sur les personnes vivant avec le VIH et affectées par le VIH, présente l'intégralité du financement et du rendement du Programme commun et démontre que le Programme commun fournit des efforts au-delà des capacités de ses composantes.
  - Communiquer efficacement et publiquement les résultats et la valeur ajoutée du Programme commun sur des supports de communication plus accessibles et compréhensibles pour divers acteurs, notamment la société civile et le grand public, et présenter des narratifs convaincants sur la manière dont le travail conjoint des Nations Unies améliore la vie des personnes.
  - Veiller à ce que les résultats du Programme commun aient pour toile de fonds le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ceci par le biais d'un examen régulier par le Conseil de l'ONUSIDA, des investissements et interventions de tous les partenaires en vue de l'atteinte des cibles mondiales.
- 

Le monde s'est mobilisé pour atteindre les objectifs les plus ambitieux de l'histoire dans le domaine du développement. Universel, ouvert et indivisible, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 exige l'adoption de nouvelles perspectives et de nouvelles démarches le travail conjoint afin d'améliorer la vie de tous au sein d'un monde qui évolue à un rythme effréné. Le secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, António Guterres, a appelé le système de développement des Nations Unies à relever ce défi en accélérant le rythme de la réforme de l'Organisation des Nations Unies pour plus de souplesse, performance et efficacité.

Les États membres se sont résolus en faveur d'une modification radicale et ont souligné la nécessité de parvenir à une meilleure coordination au sein des institutions du système des Nations unies et d'établir une programmation commune et une action intégrée au niveau national, une politique de gestion plus transparente prenant effectivement en compte la société civile, ainsi qu'une meilleure harmonisation des systèmes et des processus des Nations Unies, des optiques de financement plus durables, une utilisation plus efficace des ressources, le renforcement de la gestion en fonction de la performance et une plus grande redevabilité.

Le Programme commun est un partenariat novateur qui vise à diriger le monde dans sa mission historique de mettre fin à l'épidémie de sida. Il incarne les démarches requises par le Programme de développement durable à l'horizon 2030, un modèle à bien des égards en avance de 20 ans sur son temps. Le Programme commun se distingue notamment par sa structure de gestion qui invite la société civile à la table du débat politique mondial, par ses principes de co-parrainage, par une répartition

des tâches officielle et un cadre unifié du budget, un plan d'action et un cadre de résultats (UBRAF) qui oriente les efforts collectifs des onze institutions coparrainantes des Nations unies; ainsi que par un Secrétariat dynamique qui remplit les fonctions fondamentales que sont la gestion, la coordination et la redevabilité.

La création du Programme commun a ouvert la voie à une plus large transformation de l'architecture nationale et mondiale de la santé visant à organiser la riposte au sida. La coalition de représentants de la société civile, de gouvernements, de chercheurs, de scientifiques, d'acteurs du secteur privé et de partenaires du développement a démontré la capacité des approches multipartites et multisectorielles à assurer la prestation de services de santé et à parvenir à une plus grande justice sociale.

Cette riposte exceptionnelle, propulsée par le militantisme de personnes vivant avec le VIH ou affectées par l'épidémie, a produit des résultats remarquables. L'expansion rapide et soutenue de l'accès au traitement du VIH figure parmi les plus grands succès obtenus dans le domaine de la santé publique mondiale. Le nombre de personnes vivant avec le VIH qui accèdent à un traitement antirétroviral a augmenté de façon considérable depuis 2005, en réduisant les décès liés au sida de 45% à l'échelle mondiale et en inversant la baisse de l'espérance de vie en Afrique subsaharienne. La mise en œuvre d'un programme mondial visant à éliminer la transmission mère-enfant du VIH a permis de diviser par deux les nouvelles infections en à peine cinq ans. Les pays qui ont mis en œuvre des programmes complets de prévention du VIH sont parvenus à réduire efficacement les nouvelles infections.

Toutefois, le sida n'a pas été éliminé. Le nombre d'adultes infectés par le VIH chaque année demeure alarmant. Le coût du maintien sous traitement de toutes les personnes vivant avec le VIH pendant le reste de leur existence risque d'atteindre des niveaux exorbitants et insoutenables si des progrès majeurs ne sont pas réalisés dans la prévention des nouvelles infections. La stratégie de l'ONUSIDA vise à concentrer son soutien sur 35 pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, tout en reconnaissant la nécessité d'une action universelle en matière de prévention, de traitement, de soins et de soutien. La réduction des lacunes dans la couverture des services nécessite de tirer parti des ripostes au VIH pour renforcer les systèmes de santé, ainsi que des efforts accrus pour atteindre et responsabiliser les femmes et les filles et améliorer les agences qui leur sont consacrées, et pour s'assurer que les personnes vivant avec un virus et des personnes touchées par le VIH connaissent leurs droits et ont l'accès à la justice pour prévenir et contester les violations des droits humains.

Nous avons la possibilité de combler ces lacunes. Un programme de riposte dans le cadre de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée visant à franchir un ensemble d'étapes cruciales à l'horizon 2020 et à mettre le monde en marche vers la fin de l'épidémie d'ici à 2030 a été adopté par l'Assemblée générale des Nations unies en 2016. Au fur et à mesure que le monde accélère ses efforts et ses investissements pour atteindre les engagements de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, le Programme commun est plus que jamais pertinent. Le pilotage technique et le soutien des Coparrainants est complété par les rôles du Secrétariat dans les domaines des politiques de gestion et du plaidoyer, pour coordonner les parties prenantes, produire des informations stratégiques, faire entendre la voix des personnes vivant avec le VIH ou affectées par le virus et soutenir la société civile. En bref, le Programme commun est désormais indispensable au sein de l'écosystème du sida. Pour qu'il se réalise pleinement et demeure à l'avant-garde de la réforme des Nations unies, le Programme commun doit évoluer.

Le Panel Stratégique Mondial sur l'avenir du modèle du Programme commun de l'ONUSIDA a été convoqué pour élaborer des recommandations pour une ONUSIDA plus affinée et renforcée qui répond aux défis actuels d'une épidémie en évolution et d'un environnement de plus en plus complexe. Tout en reconnaissant la valeur singulière du Programme commun, le Panel estime que les réformes apportées aux démarches qu'il adopte dans les domaines du financement et de la redevabilité, de le travail conjoint et du pilotage doivent couvrir les aspects suivants:

- Le décalage entre les décisions stratégiques du Conseil de l'ONUSIDA et le financement du Programme commun;
- L'affectation statique des ressources dans le cadre du Programme commun, ainsi que la mobilisation inégale, la culture et la mentalité concernant le travail conjoint, et le chevauchement des rôles et responsabilités: les 12 entités du Programme commun ne contribuent pas de manière optimale en cas de besoin, par rapport à leurs avantages comparatifs respectifs;
- Les lacunes en matière de production de rapports financiers et de rendement et en matière de redevabilité. La responsabilisation est minée par l'insuffisance de rapports relatifs aux résultats des Coparrainants et du Secrétariat et à la valeur des travaux du Programme commun;
- Une grave menace de complaisance croissante au sein de certains donateurs concernant le Programme commun. Les réalisations et contributions et de l'ONUSIDA ne sont pas reconnus à leur juste valeur, surtout parce que le Programme commun ne déploie pas suffisamment d'efforts pour communiquer sur la valeur de ces réalisations et contributions et sur l'impact de ses investissements dans la vie des personnes affectées par l'épidémie;
- L'épidémie en pleine évolution et le paysage changeant de la riposte, qui requièrent la participation de nouveaux acteurs, notamment des partenaires essentiels pour sortir la riposte au sida de son isolement;
- La sous-utilisation de la structure de gestion unique des Nations unies pour le Programme commun pour améliorer la cohérence et l'ouverture de la participation à l'ensemble des comités de Coparrainants et prendre en compte la riposte dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Ces résultats ont amené le Panel Mondial Stratégique à une conclusion ferme: Affiner et revigorer le modèle du Programme commun lui permettra de demeurer un acteur essentiel de l'élimination du sida et pourra favoriser une intensification des efforts visant à améliorer la performance du système des Nations unies et à atteindre les objectifs de développement durable de façon plus efficace et pérenne. La pression en faveur des résultats est plus forte que jamais. Le Panel Mondial Stratégique demande instamment aux parties prenantes responsables de prendre d'urgence en compte les recommandations formulées dans le présent rapport.

# INTRODUCTION

---

## UNE RIPOSTE EXCEPTIONNELLE À UNE MALADIE DÉVASTATRICE, MAIS ENCORE UN LONG CHEMIN À PARCOURIR

L'épidémie de sida est parmi les plus sévères de l'histoire humaine récente. Près de 80 millions de personnes ont été infectées par le VIH et, parmi celles-ci, 35 millions de personnes sont mortes de causes liées au sida.<sup>1</sup> À l'échelle mondiale, les efforts visant à prévenir de nouvelles infections par le VIH chez les adultes ne démontrent pas d'impact suffisant. Le nombre d'adultes infectés par le VIH chaque année est resté statique au cours des sept dernières années, soit environ deux millions de personnes. Malgré les avancées concernant le traitement, l'épidémie continue à arracher plus d'un million de vies chaque année.

L'envergure de la riposte est également une preuve des potentialités. Propulsés par les personnes vivant avec le VIH et les personnes touchées par l'épidémie, une coalition de la société civile, des gouvernements, des chercheurs, des scientifiques, du secteur privé et des partenaires au développement a démontré le potentiel du système multilatéral et de la communauté mondiale en général à impulser une plus grande justice sociale.

Cette mobilisation sans précédent a généré d'énormes avancées. Le nombre remarquable de 18,2 millions de personnes vivant avec le VIH était sous traitement contre le sida au milieu de l'année 2016. Le nombre de décès des suites des maladies liées au sida a régressé de 45 %, passant de 2 millions en 2005 à 1,1 million en 2015. Dans la région la plus touchée au monde, l'Afrique orientale et australe, le nombre de personnes en traitement a plus que doublé depuis 2010, atteignant près de 10,3 millions de personnes en 2016. Depuis 2009, 1,2 million d'infections par le VIH chez les enfants ont été évitées.

Le progrès a inspiré ce qui était jadis impensable: l'élimination de l'épidémie. La communauté mondiale a adopté cette idée audacieuse comme objectif du Programme de développement durable à l'horizon 2030. En 2015, le Conseil de coordination du programme de l'ONUSIDA (CCP), le Programme commun a approuvé une stratégie de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée qui guide le monde et plus particulièrement le Programme commun sur le cheminement pour atteindre l'engagement du Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment en atteignant un ensemble de jalons d'ici 2020. La démarche de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée et les jalons pour 2020 ont ensuite été approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies dans le cadre de la Déclaration politique de 2016 sur l'éradication du sida.

## ADOPTER L'INNOVATION: LE PROGRAMME COMMUN DES NATIONS UNIES SE POSE COMME UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA RIPOSTE

Les innovations dans la lutte contre le sida ont changé le visage de la santé mondiale, notamment de l'Organisation des Nations Unies. Au début des années 1990, les chevauchements, les rivalités territoriales et la mobilisation insuffisante entre les organismes du système des Nations Unies empêchaient le déploiement de grande envergure de la riposte mondiale au sida.<sup>2</sup> La reconnaissance qu'aucun acteur ou secteur unique ne pouvait répondre aux causes multiples et aux conséquences du sida a eu pour effet l'intensification des demandes pour une plus grande coordination, coopération et intervention de l'Organisation des Nations Unies. Les propositions qu'une agence unique de l'Organisation des Nations Unies soit mise en place pour le sida ont donné lieu à la conception d'un nouveau mécanisme qui pouvait porter le poids collectif du système de développement international pour riposter face au sida.

---

<sup>1</sup> ONUSIDA, décembre 2016

<sup>2</sup> Rapport du groupe de travail spécial du Comité de gestion du Programme mondial de lutte contre le sida, GPA/GMC(8)/92.5. Genève, Organisation mondiale de la santé, 24 avril 1992

Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) a émergé comme un effort audacieux dans l'action coordonnée des Nations Unies et comme une forte mobilisation des parties prenantes visant à aider les pays à relever un défi urgent et complexe en matière de santé et de développement. L'ONUSIDA regroupe onze organisations de « Coparrainants » du système des Nations Unies (voir le tableau) dont 70 % du personnel travaillant sur le VIH sont sur le terrain, et un secrétariat dynamique qui est également largement axé sur le terrain. Les Coparrainants s'engagent à adopter un ensemble de principes, y compris que chacun doit apporter son avantage comparatif au Programme commun et que son organe directeur approuve un budget spécifique pour les activités liées au VIH et prenne régulièrement en compte les questions relatives au VIH dans son programme (voir l'annexe 1 pour la liste complète de Principes de coparrainage).

Le Programme commun a été établi en plein dans transformation plus étendue de l'architecture nationale et mondiale de la santé pour la riposte au sida. Depuis le début des années 1990, les pays ont créé des conseils nationaux sur le sida situés dans les services du président ou du premier ministre pour assurer un contrôle de haut niveau et une coordination intersectorielle. À l'échelle internationale, le sida a monté des programmes politiques bilatéraux et multilatéraux. En 2002, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial) était créé en tant que partenariat de financement international entre les gouvernements, les organisations de la société civile, le secteur privé et les communautés touchées, et investit actuellement environ quatre milliards de dollars par an pour soutenir des programmes dans les pays et les communautés. En 2003, les États-Unis ont présenté le Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida, qui reste le plus grand programme d'aide internationale au monde consacré à une seule maladie. Des mécanismes de financement novateurs comme la Centrale internationale d'achat de médicaments (UNITAID) ont rapidement suivi pour aider à accélérer la disponibilité de médicaments et de diagnostics peu coûteux. Les organisations de la société civile, notamment les réseaux de personnes vivant avec et affectées par le VIH, des organisations communautaires et confessionnelles offrent une gamme de fonctions, du plaidoyer et de la prestation de services au rôle de veille. Les partenariats public-privé, en particulier ceux impliquant des entreprises pharmaceutiques, ont entraîné une forte baisse des prix des médicaments antirétroviraux et des diagnostics.

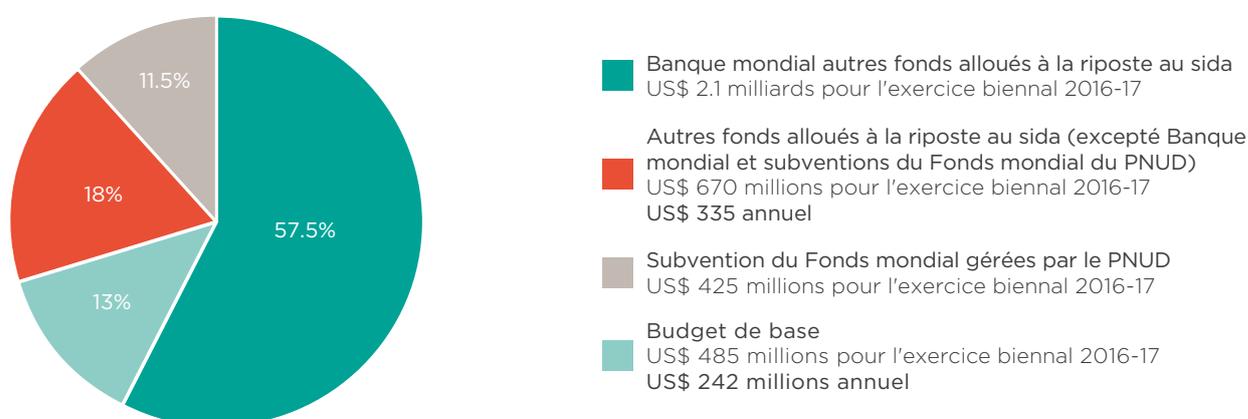
Au cours des années, le Programme commun a évolué pour devenir un élément clé de l'écosystème du sida, offrant un pilotage, une orientation et une direction stratégiques à l'échelle mondiale pour l'ensemble de la riposte mondiale au sida, ainsi qu'un soutien essentiel aux communautés de personnes vivant avec le VIH et affectées par le VIH, la société civile, les pays, les donateurs bilatéraux et d'autres partenaires financiers, tels que le Fonds mondial et le Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida. Il est considéré comme la principale autorité mondiale sur l'épidémie du VIH, son économie et sa politique et un défenseur influent des ripostes fondées sur des ressources adéquates, des preuves scientifiques et une base juridique.

La Stratégie de l'ONUSIDA est mise en œuvre par le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités (UBRAF). Les rapports sur ce cadre se concentrent sur le budget de base approuvé par le Conseil d'ONUSIDA, mais captent également le rôle des ressources non essentielles (à un niveau d'abstraction plus élevé) pour mieux refléter le rôle du système des Nations Unies dans la riposte mondiale au sida. La figure 1 montre la nature générale du financement mobilisé et géré par le système des Nations Unies pour la riposte à la fin du sida, notamment par le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités du Programme commun qui représente 13 % du total des fonds des Nations Unies. Une grande partie de ces ressources non essentielles sont fortement affectées, par exemple les ressources que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) reçoit en tant que bénéficiaire principal intérimaire des subventions du Fonds mondial pour soutenir la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial dans des environnements de fonctionnement délicats. La majorité des ressources non essentielles de la Banque mondiale représentent un pourcentage estimé des prêts et des subventions accordées par l'intermédiaire de l'Association internationale de développement (IDA) et de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) pour la réalisation d'objectifs de développement plus étendus qui concourent à la riposte au sida. Les principales ressources du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités sont une source essentielle de financement flexible et non affecté pour les Coparrainants, qui complètent les ressources organisationnelles de Coparrain pour renforcer leur capacité de lutte contre le VIH pour s'acquitter de leurs fonctions communes du Programme.

La démarche ouverte et commune du Programme commun résonne fortement dans le programme d'action de l'Organisation des Nations Unies de 2030 et le programme de réforme des Nations Unies du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies António Guterres. La réalisation des 17 objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et son engagement à ne laisser personne pour compte dépendront des efforts d'ouverture et de non élitisme se traduisant par une coopération sans précédent entre les partenaires mondiaux dans

tous les secteurs. Comme l'a souligné le Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies (ECOSOC), le modèle du Programme commun était aussi pertinent pour progresser dans tous les objectifs du Millénaire pour le développement que pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier comme un exemple de « renforcement de la cohérence stratégique, de la coordination, de l'accent sur les résultats, de la gestion ouverte et des répercussions au niveau national »<sup>4</sup>

**Figure 1: Fonds de base du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités pour 2016 - 2017 dans le contexte du financement total projeté pour le VIH par le biais du système des Nations Unies<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> En 2016 - 2017, les fonds du Fonds mondial financés par le Programme des Nations Unies pour le développement d'une valeur de 425 millions de dollars ont été financés par 12 pays et 60 % de ce montant a été consacré à l'achat de produits de santé tels que les antirétroviraux, les trousse de dépistage et les préservatifs.

<sup>4</sup> Résolution adoptée par l'ECOSOC le 8 avril 2015 concernant le Programme commun des Nations Unies sur le VIH / sida (E / RES / 2015/2).

# COPARRAINANTS DE L'ONUSIDA

OIT	<p>En se fondant sur les principes de la Norme internationale du travail sur le VIH et le milieu professionnel, le Bureau internationale du travail offre un pilotage pour accroître l'accès à la législation, aux politiques et aux programmes de lutte contre le VIH par les travailleurs mobiles, les migrants et les travailleurs vulnérables à travers le milieu professionnel. L'Organisation internationale du Travail (OIT) mobilise le secteur privé pour répondre aux besoins liés à l'infection par le VIH de ses employés. Elle donne également la priorité à l'initiative de Conseil et dépistage volontaires et confidentiels du VIH pour tous les travailleurs (VCT @ WORK), aux niveaux nationaux de protection sociale touchant au VIH et aux initiatives d'autonomisation économique des populations vulnérables.</p>
PNUD	<p>Le Programme des Nations Unies pour le développement est un Coparrainant fondateur de l'ONUSIDA, un partenaire du Fonds mondial et un coparrainant de plusieurs autres partenariats internationaux pour la santé. En tant que responsable des droits humains et des droits en général dans les interventions relatives au VIH et à la santé dans le cadre du Programme commun, le Programme des Nations Unies pour le développement met à profit les forces fondamentales d'organisation et son mandat dans le développement humain, les politiques de gestion et le renforcement des capacités pour compléter les efforts déployés par les organismes spécialisés des Nations Unies axées sur la santé.</p>
UNESCO	<p>L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), coparrain fondateur de l'ONUSIDA, est chargée de diriger les efforts visant à aider les pays à intensifier la riposte du secteur de l'éducation au VIH. L'agence tire parti de son éventail unique de compétences à travers les divers domaines de l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information pour faire pression pour une riposte véritablement multisectorielle et globale au VIH.</p>
FNUAP	<p>La lutte contre le VIH fait partie intégrante des objectifs du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) d'atteindre l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive, et à la réalisation des droits humains et de l'égalité des sexes. Le Fonds des Nations Unies pour la population promeut les services liés au VIH et les services de santé sexuelle et reproductive intégrés pour les jeunes, les populations clés, et les femmes et filles, notamment ceux qui vivent avec le VIH. Le Fonds des Nations Unies pour la population soutient l'autonomisation de ces populations pour qu'elles fassent valoir leurs droits humains et accèdent aux services dont elles ont besoin. Le Fonds des Nations Unies pour la population est coparrain fondateur de l'ONUSIDA.</p>
HCR	<p>Le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) assure le pilotage, le soutien technique et l'élaboration de programmes pour la prestation de services liés au VIH aux populations touchées par les situations d'urgence humanitaire, notamment des programmes visant à lutter contre la violence sexuelle et sexiste et à assurer la protection et les droits humains des personnes vivant avec le VIH. Le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés est co-facilitateur de l'Équipe spéciale interinstitutions de lutte contre le VIH dans les urgences humanitaires, ce qui suppose la coordination de l'appui technique du VIH pour les populations déplacées.</p>

UNICEF	<p>Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), coparrain fondateur de l'ONUSIDA, est la principale voix pour les enfants dans la riposte mondiale au sida. Il vise une génération sans sida dans laquelle tous les enfants sont nés sans le VIH, et où les enfants vivant avec et affectés par le virus ont accès au traitement, aux soins et au soutien dont ils ont besoin pour se développer. La riposte au VIH par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance veille à ce que ni l'âge ni la pauvreté, l'inégalité entre les sexes, ni l'exclusion sociale ne soit un handicap pour l'accès à la prévention, au traitement et aux soins contre le VIH.</p>
ONU DC	<p>L'Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONU DC) est l'organisation de coordination pour la prévention du VIH, le traitement, les soins et le soutien des personnes qui consomment des drogues et celles qui vivent et travaillent dans les prisons. Il collabore avec des partenaires nationaux et internationaux, y compris la société civile et d'autres Coparrainants de l'ONUSIDA pour aider les pays à élaborer et à mettre en œuvre des interventions visant à garantir que ces populations vulnérables et souvent très diverses puissent avoir accès aux prestations optimales pour le VIH.</p>
ONU FEMMES	<p>La démarche stratégique d'ONU Femmes pour le VIH comprend un soutien technique et financier aux États membres et aux organisations de femmes, en particulier celles vivant avec le VIH, dans le domaine de l'égalité des sexes et le sida. Pour réduire la vulnérabilité des femmes et des filles au VIH, l'ONU Femmes vise à relever les défis qui découlent des relations de pouvoir inégales entre les femmes et les hommes.</p>
PAM	<p>Le travail du Programme alimentaire mondial (PAM) dans le domaine du VIH se concentre sur les liens entre les systèmes d'alimentation et la santé pour des meilleures répercussions sur le VIH. Le Programme alimentaire mondial maintient une démarche holistique d'établissement de programmes de lutte contre le VIH, en tirant parti de multiples points d'entrée appropriés à l'environnement, notamment: le soutien alimentaire et nutritionnel, des filets de protection sociale, le soutien technique aux gouvernements et aux partenaires nationaux, les repas scolaires, et la chaîne d'approvisionnement et de services de soutien logistique. Le Programme alimentaire mondial codirige également lutte contre le VIH dans les situations d'urgence humanitaire.</p>
OMS	<p>L'Organisation mondiale de la santé (OMS) est l'autorité directrice et coordinatrice pour la santé internationale au sein du système des Nations Unies. Elle assure le pilotage dans des situations complexes en matière de santé mondiale, produit des normes et principes, surveille et évalue les tendances de la santé et formule des programmes de recherche en santé. En tant que coparrain fondateur de l'ONUSIDA, l'Organisation mondiale de la santé apporte un soutien technique aux pays et les aide à résoudre les problèmes urgents de santé publique, y compris le traitement du VIH et les soins et la co-infection VIH/Tuberculose.</p>
BANQUE MONDIALE	<p>En tant que fondatrice Coparrainant, et sous la division du travail d'ONUSIDA, la Banque mondiale est l'organisme chef de file pour le soutien à la planification stratégique, y compris des plans nationaux multisectoriels chiffrés et classés par ordre de priorité sur le sida; ainsi que pour mener une analyse visant à étayer les politiques par des preuves scientifiques. En outre, la Banque mondiale codirige l'assistance fournie sur la transmission sexuelle du VIH avec le Fonds des Nations Unies pour la population et la protection sociale avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.</p>

## COMPLAISANCE ET UNE MENACE CROISSANTE DE L'ÉROSION DANS LA RIPOSTE POUR L'ÉLIMINATION DU SIDA ET AU SEIN DU PROGRAMME COMMUN

La riposte au sida a réalisé beaucoup d'avancées qui sont un motif de fierté, mais l'épidémie est loin d'être éradiquée. Le nombre d'adultes qui contractent l'infection reste extrêmement élevé, soit plus de d'un million chaque année. Les lacunes et les insuffisances graves dans les efforts de prévention menacent les progrès pour l'élimination de l'épidémie de sida. En dépit des niveaux record d'accès au traitement, des 36,7 millions de personnes vivant avec le VIH dans le monde en 2015, plus de 18 millions de personnes n'ont pas toujours accès au traitement. Le coût pour maintenir toutes les personnes vivant avec le VIH sous traitement pour le reste de leur vie risque d'atteindre des proportions exorbitantes et non durables si des progrès importants ne sont pas accomplis dans la prévention de nouvelles infections chaque année et la réduction du coût des traitements nouveaux ainsi que l'efficacité de ces traitements.

Ces chiffres globaux témoignent des disparités alarmantes dans l'accès aux services et le niveau de vulnérabilité sociale entre toutes les régions, au sein des pays, entre les hommes et les femmes et les jeunes et moins jeunes, et entre les groupes de populations spécifiques laissées pour compte. Dans de nombreux pays, les populations clés continuent d'être poussés à la marge de la société et de se voir refuser l'accès ou exclure de l'accès aux soins de santé de base, notamment aux services de prévention et de traitement du VIH.

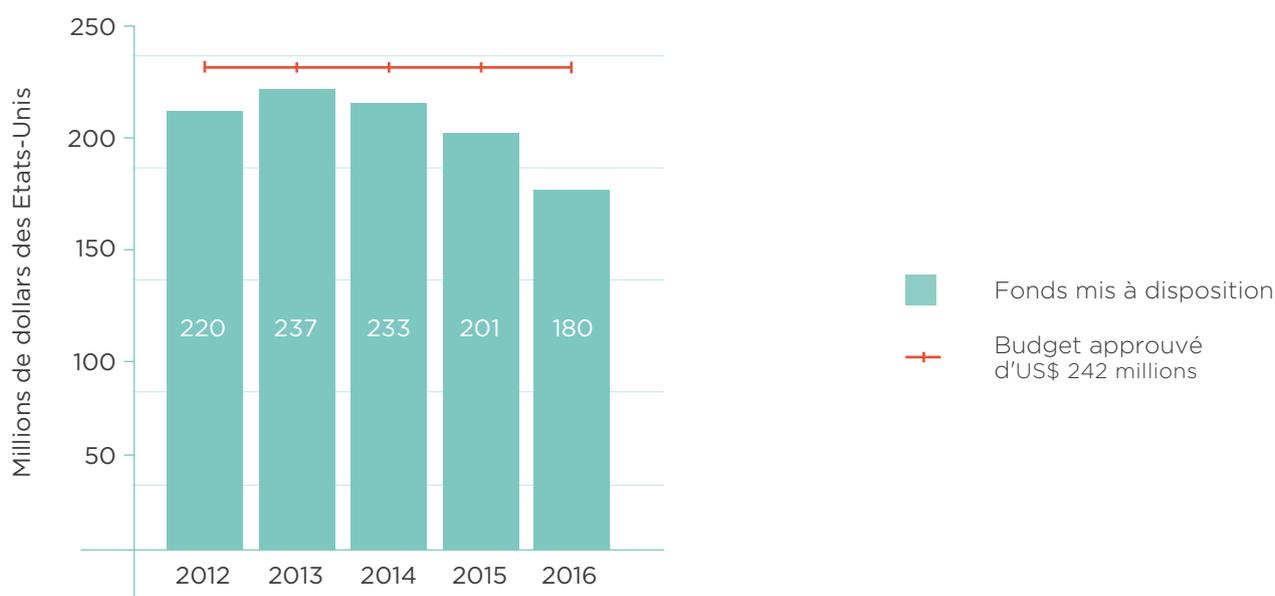
Alors que la riposte est toujours aux prises avec ces défis durables, une nouvelle menace se profile, la complaisance. La disponibilité du traitement a apaisé les craintes d'une catastrophe sanitaire mondiale renouvelée, et les nouveaux défis de développement ont transcendé le programme politique. Les États membres et le système multilatéral lui-même font face à des défis sans précédent au sein d'un écosystème géopolitique en évolution qui a du mal à relever les défis environnementaux, barrer la voie à l'approfondissement des inégalités des revenus, au nombre croissant de personnes déplacées par les conflits et les catastrophes naturelles, et à l'intensification des sentiments anti-mondialisation.

De même, le Comité de révision globale note la grave menace d'une complaisance croissante chez certains partenaires par rapport au Programme commun. Cet état des choses fait naître à la fois la crainte que les apports du Programme commun soient pris pour acquis, entraînant la réduction du financement et que les Coparrainants et le Secrétariat perdent l'élan de travail conjoint.

Des questions fondamentales sont soulevées au sujet de l'application du modèle du Programme commun: Le Secrétariat ne dépasse-t-il pas les limites de son rôle catalytique et de coordination en matière de pilotage et de plaidoyer, ne se comporte-t-il parfois pas comme une agence autonome et en concurrence avec les Coparrainants? Quand le travail de pilotage, de plaidoyer et de redevabilité du Secrétariat enfreint-il le domaine de l'établissement de programme ou le travail de fond des Coparrainants? Les Coparrainants sont-ils à hauteur des principes de coparrainage? Le travail des Coparrainants sur le VIH est-il trop tributaire des fonds recueillis par le Secrétariat? Une réduction du financement du Programme commun a-t-elle eu pour conséquence involontaire la réduction de capacité concernant le VIH? À l'ère du développement durable qui exige un travail conjoint plus cohérent et plus transparente de l'Organisation des Nations Unies, comment le Programme commun peut-il tirer le meilleur parti de manière cohérente de sa nature commune et de l'avantage comparatif de ses différents Coparrainants? Et, les États membres mettent-ils l'accent sur le sida non seulement au sein du conseil d'administration de l'ONUSIDA, mais également au sein des conseils des Coparrainants?

Malgré un soutien politique fort exprimé pour le Programme commun à l'Assemblée générale, aux récentes réunions du Conseil économique et social et aux récentes réunions du Conseil de l'ONUSIDA, un fossé qui se creuse davantage entre l'ambition mondiale de mettre fin au sida et le niveau de financement du Programme commun menace davantage sa durabilité. En 2015, le Conseil de l'ONUSIDA a adopté la stratégie la plus ambitieuse pour la lutte contre le sida et le Programme commun qui est à ce jour, sa mise en œuvre réussie s'appuiera sur un financement de base prévisible et stable à long terme du Secrétariat et une affectation évolutive, différenciée et catalytique à travers le Programme commun fondé sur des propositions thématiques et régionales.

**Figure 2: Fonds de base générés contre le budget approuvé par le Conseil d'administration de l'ONUSIDA, 2012 - 2016**



Peu de temps après l'adoption de la Stratégie, le Conseil a approuvé un cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités de deux ans d'une valeur de 484 millions de dollars \$. Malgré une plus grande ambition de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, le Programme commun a continué de maintenir un budget sans croissance, comme cela a été le cas pour les quatre derniers exercices biennaux. Néanmoins, seulement 70% du budget de base approuvé par le Conseil pour 2016 et 2017 est à même d'être mobilisé; ce qui est la poursuite d'une trajectoire à la baisse dans le financement de base depuis 2013 (figure 2). Les déficits de financement ont déjà une incidence importante sur la capacité des Coparrainants et du Secrétariat à fournir le niveau de soutien décrit dans la Stratégie de l'ONUSIDA.<sup>5</sup>

En plus de cet écart entre l'ambition et le financement de base, il est question de savoir si tous les Coparrainants mobilisent suffisamment de ressources non essentielles et si leurs conseils et leur haute direction accordent la priorité méritée à la riposte visant à mettre fin au sida; ou s'ils ne préfèrent pas à défaut,

compter davantage sur les efforts déployés par le Secrétariat pour mobiliser des ressources destinées au Programme commun. Il est également question de savoir si la réduction de l'attention et de capacité spécifiques pour le VIH au sein des Coparrainants menace leur capacité à continuer de mobiliser des ressources adéquates, mine le pilotage des interventions contre le VIH au sein de leurs propres organisations et affaiblit la capacité à prendre en compte le VIH dans leurs plans stratégiques et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 à un niveau plus étendu. Les faiblesses perçues dans les rapports et la redevabilité, exacerbées par l'approche de rapport adoptée par le Programme compromettent davantage son financement. L'examen du développement multilatéral du Royaume-Uni (Royaume-Uni) de 2016 a conclu que « des économies et des résultats plus importants nécessiteraient un remaniement de personnel avec l'accent sur les priorités ainsi qu'un examen du modèle actuel de financement des organismes Coparrainants; À l'heure actuelle, il est difficile de d'estimer la valeur que ces allocations offrent ». Le Royaume-Uni a depuis affecté sa contribution au Secrétariat pour 2017.

<sup>5</sup> Voir le document de l'ONUSIDA, Conséquences et incidences du déficit budgétaire sur la mise en œuvre de la Stratégie 2016 - 2021 de l'ONUSIDA.

## UNIR LES FORCES POUR SORTIR LE SIDA DE L'ISOLEMENT

Les jours où le sida surpassait le programme mondial de santé et de développement sont révolus. Le nouveau récit vers l'élimination de l'épidémie n'est qu'une question parmi tant d'autres dans un programme de défis humanitaires et de développement de plus en plus complexe et corrélés. Pour rester efficace et pertinent, la riposte pour l'élimination du sida doit s'aligner de plus en plus sur les efforts visant à atteindre l'objectif de développement durable (ODD) en matière de santé visant à garantir une vie saine et promouvoir le bien-être pour tous à tous les âges, ainsi que d'autres objectifs de développement essentiels aux progrès en matière de santé, genre et développement.

Les Objectif de développement durable exigent de nouvelles démarches du développement et de nouvelles optiques travail conjoint dans un monde en évolution rapide. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 exige un repositionnement de l'ONUSIDA et du système de développement de l'Organisation des Nations Unies. Dans le cadre de l'Examen quadriennal détaillé des politiques opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies (QCPR) en 2016, les États membres ont demandé que le système de développement des Nations Unies soit plus stratégique, ouvert, cohérent, plus précis, responsable et axé sur les résultats.

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies s'est déterminé à mener un effort de réforme globale, en mettant l'accent sur la transformation de la gestion interne des Nations Unies par la simplification, la décentralisation et la bonne volonté. Le Secrétaire général a mis l'accent sur l'intensification de la responsabilité des entités du système des Nations Unies, notant qu'une forte culture de la redevabilité requiert une capacité d'évaluation indépendante pour mesurer non seulement le rendement des agences en fonction de leurs mandats, mais la façon dont elles fonctionnent en relation avec leur apport pour l'atteinte des objectifs de développement durables.<sup>6</sup>

Le Panel Mondial Stratégique croit fermement que la riposte au sida, avec un Programme commun revitalisé au sommet, consolidera les efforts visant à atteindre ces objectifs de développement de manière plus efficace et plus durable. La riposte au sida a avancé les frontières sur l'égalité, la santé et les droits sexuels et reproductifs, les préjugés et la discrimination, les droits humains, le non-élitisme

et la participation. Les efforts visant à prévenir les infections par le VIH sont liés à des facteurs plus étendus de la santé. Par exemple, la réduction des risques exige l'engagement des communautés et l'autonomisation des personnes ayant des connaissances et des ressources. De même, les programmes durables de traitement du VIH renforcent les efforts visant à assurer une couverture sanitaire universelle, la mise en place de nouveaux modèles de prévention et de gestion des maladies non transmissibles et l'amélioration de la productivité économique. Les programmes de lutte contre le VIH doivent être pris en compte dans les programmes de développement et les efforts visant à renforcer les systèmes de santé et ses coûts doivent être répercutés dans les financements des stratégies et les plans nationaux de santé, ainsi que les stratégies et plans de développement et de riposte humanitaire. Au-delà de la santé, la promotion du respect des droits humains et de la non-discrimination des personnes vivant avec le VIH et des populations clés comptent au titre d'efforts plus étendus pour renforcer une gestion ouverte et efficace afin de parvenir à la justice sociale pour tous.

La poursuite d'une prise en compte efficace et mutuellement bénéfique dans les efforts plus étendus en matière de santé, de développement et d'aide humanitaire nécessite que les acteurs du sida soient davantage ouverts pour adopter des démarches de travail plus coopératives. La procédure pour sortir la crise du sida de l'isolement et aborder les facteurs communs d'une gamme de résultats en matière de santé et de développement reste une question clé. En outre, elle soulève des préoccupations sur la manière d'assurer la cohérence de l'architecture mondiale globale de la santé et du développement, notamment en ce qui concerne ses rôles financiers et normatifs, ainsi que les efforts visant à aborder les facteurs structurels des risques et de la vulnérabilité.

## UN PROGRAMME COMMUN AFFINÉ ET RENFORCÉ ADAPTÉ AU FUTUR

Le Panel Stratégique Mondial sur l'avenir du modèle du Programme commun de l'ONUSIDA partage la conviction que le Programme commun a joué et continue de jouer un rôle essentiel dans la riposte mondiale au sida. Au dialogue de financement de 2016 pour le Programme commun, par exemple, les États membres et les représentants de la société civile ont souligné l'importance du rôle de direction de l'ONUSIDA; de son apport unique à la mobilisation politique pour la riposte à travers les ministères; de sa capacité à centrer

<sup>6</sup> António Guterres, Remarques à la Conférence sur la sécurité à Munich, le 18 février 2017. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2017-02-18/secretary-general%E2%80%99s-munich-remarks>

la riposte sur les communautés affectées et de son travail de collecte et diffusion d'informations stratégiques essentielles, entre autres, en tant que fonctions et rôles qui ne peuvent être joués par d'autres entités bilatérales ou multilatérales, ou des acteurs non étatiques.

Nous notons en outre la détermination du Programme commun à réaliser un changement organisationnel en vue de renforcer son efficacité, sa performance et sa responsabilité dans un environnement en constante évolution à travers le repositionnement continu: le Secrétariat et les Coparrainants prennent des mesures pour aligner et consolider leurs structures organisationnelles afin qu'elle soit mieux affinée pour assurer la Stratégie de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée de l'ONUSIDA et le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales 2015-2016 (MOPAN) signale également des progrès considérables depuis sa dernière évaluation en 2012, notamment un passage à une organisation plus axée sur le terrain, des réductions des effectifs globaux et des systèmes qui garantissent une plus grande redevabilité individuelle pour les résultats.<sup>7</sup>

Pourtant, des contrariétés n'ont cessé de s'intensifier en ce qui concerne les défis et les insuffisances du Programme commun, en particulier dans le domaine des rapports et de la responsabilité adéquats pour l'utilisation des ressources essentielles et non essentielles. Des faiblesses ont été notées dans la capacité du Programme commun à communiquer de manière efficace et collective sa valeur ajoutée, d'autant que les Coparrainants et le Secrétariat travaillant ensemble concourent plutôt à un manque de sensibilisation des partenaires sur certaines contributions importantes de l'ONUSIDA. Par exemple, le Programme commun apporte un soutien essentiel aux pays tout au long du cycle de vie des subventions du Fonds mondial pour le VIH. À ce jour, il a aidé plus de 100 pays à se mobiliser et à utiliser efficacement plus de 16 milliards de dollars américains décaissés par le Fonds.

Ces facteurs concourent vraisemblablement à la baisse des engagements financiers envers l'ONUSIDA malgré le soutien financier fort pour la riposte au sida, démontré par la 5<sup>ème</sup> reconstitution réussie du Fonds mondial. Pour remplir son rôle dans

la mise en œuvre de sa Stratégie et pour mener une riposte dans le cadre de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, l'ONUSIDA doit répondre à ces faiblesses perçues.

Au-delà de la nécessité de remédier au déficit budgétaire, nous demandons instamment aux partenaires et à l'ONUSIDA de se rendre compte que le Programme commun est plus qu'un simple budget commun. Quels que soient les niveaux de ressources essentielles et non essentielles, la démarche commune du Programme commun pour la planification, le travail et les rapports devrait être maintenue avec un système adéquat de mesures incitatives.

Le travail du Panel Mondial Stratégique a permis de conclure que l'optique de partenariat multisectoriel et ouvert du Programme commun est plus pertinente que jamais. Le Programme commun est à l'avant-garde des efforts mondiaux visant à se servir des démarches multisectorielles pour améliorer la santé et le bien-être au moment où ces démarches sont de plus en plus appréciées comme étant essentielles à la réalisation plus étendue du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Programme commun doit continuer à innover, à repousser ses limites et à s'attaquer aux difficultés de l'heure. Cela l'obligera à revigorer et à réinventer son caractère commun, en particulier au niveau des pays, afin de restaurer sa valeur ajoutée résultant de son caractère de commun des efforts individuels. Pour ce faire, des mesures délibérées doivent être prises pour mettre l'accent sur, et accorder une attention beaucoup plus importantes aux facteurs et aux mesures incitatives pour le travail conjoint par opposition aux initiatives individuelles des agences et aux efforts à l'image de marque. Les évaluations indépendantes indiquent clairement que les partenariats complexes sont difficiles à maintenir, mais ils sont le seul mécanisme pour relever des défis taille et que les partenariats qui fonctionnent bien et sont dotés de ressources suffisantes offrent des effets multiplicateurs.<sup>8</sup> Un modèle de Programme commun affiné et renforcé, avec des Coparrainants davantage ouverts, peut soutenir l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée au niveau national et servir de modèle pionnier de réforme de l'Organisation des Nations Unies pour accélérer la prestation des résultats pour l'atteinte des Objectifs de développement durable.

<sup>7</sup> Évaluations MOPAN 2015 - 16: Rapport sur l'évaluation institutionnelle du Programme commun des Nations Unies sur le VIH / sida (ONUSIDA).

<sup>8</sup> Buse K, Tanaka S. Partenariats mondiaux en matière de santé publique et privée: leçons tirées de dix années d'expérience et d'évaluation. *Int Dent J.* 2011 Aug;61 Suppl 2:2-10. doi: 10.1111 / j.1875-595X.2011.00034.x.

# PANEL STRATEGIQUE MONDIAL SUR L'AVENIR DU MODÈLE DE PROGRAMME COMMUN DE L'ONUSIDA: MANDAT ET PROCESSUS

Au conseil d'administration de l'ONUSIDA en décembre 2016, le directeur exécutif de l'ONUSIDA, Michel Sidibé, avec l'appui des chefs des organismes Coparrainants, a proposé que le modèle du Programme commun soit examiné. La réaction du Conseil a été positive concernant la proposition d'un examen visant à rendre le Programme commun plus efficace avec un modèle amélioré, en définissant les trois piliers fondamentaux d'intérêt particulier à savoir: le travail conjoint, la gouvernance, le financement et la redevabilité. À la lumière des décisions du Conseil, l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement, Helen Clark, Présidente du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUM), a accepté de co-faciliter l'examen avec M. Sidibé. Les co-organisateurs ont invité Awa Coll-Seck, ministre de la Santé, du Sénégal, et Lennarth Hjelmåker, ambassadeur pour la santé mondiale, en Suède, à servir de coprésidents. Le Panel a réuni des membres expérimentés et les techniciens ayant une connaissance approfondie du Programme commun et de l'évolution du paysage du développement, notamment les présidents du Conseil de l'ONUSIDA, les États Membres et la société civile.

Ce rapport est le fruit de deux réunions formelles du Panel Mondial Stratégique, d'une consultation virtuelle publique, d'une consultation multipartite sur les pays tenue à Kampala, en Ouganda, et d'une discussion approfondie avec les membres du Conseil de l'ONUSIDA, les experts, la société civile, les Coparrainants ainsi que les dirigeants et personnel du Secrétariat, et d'autres organisations nationales. La composition du Panel Mondial Stratégique complet figure à la page 3. Les détails sur le processus de consultation, de délibération et d'élaboration de rapports du Comité de révision globale sont fournis à l'Annexe 3.

Le Panel ne devait plus se poser la question " Quoi " concernant l'ONUSIDA, autrement dit la question ses efforts pour la réalisation de la stratégie ONUSIDA 2016 - 2021. Le Panel Mondial Stratégique était plutôt chargé de se concentrer sur « comment » fonctionne

l'ONUSIDA, et plus précisément sur les trois piliers fondamentaux définis par le Conseil. Notre examen a visé à renforcer les atouts et à combler les lacunes de l'ONUSIDA afin de pouvoir soutenir plus efficacement les pays dans leurs efforts pour mettre fin au sida et maintenir son rôle d'incubateur d'innovation au sein du système des Nations Unies.

## TROIS DOMAINES FONDAMENTAUX DU PROGRAMME COMMUN VISANT À PARFAIRE, RENFORCER ET RÉINVENTER

À la demande du Conseil de l'ONUSIDA, notre examen se concentre sur la manière dont le Programme commun peut être affiné et renforcé pour respecter la Stratégie de l'ONUSIDA et la Déclaration politique de 2016 sur l'élimination du sida, qui porte sur trois piliers fondamentaux à savoir le travail conjoint, la gouvernance, le financement et la redevabilité. Ce sont des domaines dans lesquels le Programme commun a réussi à établir des démarches innovantes et efficaces, mais n'a pas suffisamment évolué pour relever les défis de l'épidémie et de la riposte d'aujourd'hui.

En entreprenant cet examen, le Programme commun a démontré qu'il est profondément conscient de la nécessité de répondre aux exigences du nouvel environnement et d'y travailler tant au niveau national que mondial. Il reconnaît que la mise en œuvre de sa Stratégie et du Programme de développement durable à l'horizon 2030 nécessitera beaucoup plus que l'amélioration de l'efficacité des mécanismes existants: elle exige une détermination audacieuse à démultiplier les répercussions du Programme commun en transformant sa démarche et en étant redevable des résultats. Les recommandations proposées visent à offrir un soutien et des conseils pour une telle transformation.

# TROIS PILIERS DU MODÈLE DE PROGRAMME COMMUN: CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

## DOMAINE 1: FINANCEMENT ET REDEVABILITE

### CONTEXTE ET ENJEUX

Avec l'évolution rapide du paysage économique géopolitique et mondial, et un vaste et ambitieux programme de développement durable, le débat sur "où trouver" et "comment mobiliser" le financement du développement s'est intensifié. Les ambitions de développement commun doivent être suivies d'une responsabilité commune d'investir dans le développement. Le système des Nations Unies, notamment le Programme commun, joue un rôle essentiel dans le soutien des efforts des pays pour accroître le financement national et pour accéder aux fonds internationaux et privés et, de manière urgente, pour mener la transition vers des mécanismes de financement durables qui sont dirigés par les pays.

La Déclaration politique de 2016 sur l'élimination du sida inclut un engagement à investir de manière adéquate dans l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée à hauteur de 26 milliards de dollars US d'ici 2020. Bien que l'investissement national ait augmenté, l'investissement annuel total dans les pays à revenu faible et intermédiaire a légèrement diminué au cours des dernières années, à 19 milliards de dollars US en 2015, soit un écart d'investissement de sept milliards de dollars US.

Le système des Nations Unies lui-même fait face à un environnement de financement difficile. En outre, en ce qui concerne le Programme de développement durable à l'horizon 2030, les demandes d'amélioration de la transparence, d'optimisation des ressources et de responsabilité du système des Nations Unies se sont intensifiées. La transformation des démarches du Programme commun en matière de financement et de redevabilité reposera sur la mise en place de processus prospectifs qui encouragent une mobilisation de plus grande envergure et durable de ressources, mettent en place des mesures incitatives au niveau des pays et font des rapports sur

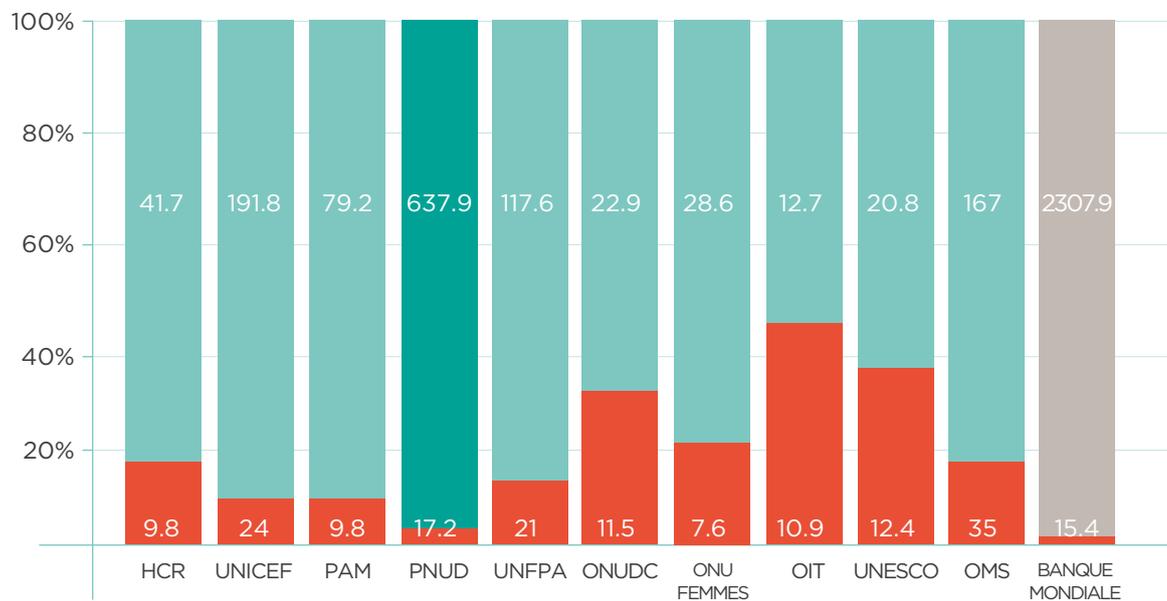
les réalisations communes et individuelles des Coparrainants et du Secrétariat.

Le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités est le seul en son genre dans le système des Nations Unies, rassemblant les efforts de 12 entités en un seul cadre, fournissant une chaîne de résultats complète allant des intrants aux extrants. Le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités guide l'affectation et l'utilisation des fonds de base recueillis par le Secrétariat pour le Programme commun. Les fonds que les Coparrainants reçoivent du Cadre unifié du budget de base, des résultats et des responsabilités sont utilisés pour tirer parti des ressources de leurs propres organisations, ainsi que des fonds supplémentaires beaucoup moins flexibles. La figure 3 montre la proportion des ressources de base fournies par le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités et les fonds non essentiels mobilisés par chaque Coparrainant, notamment les subventions du Fonds mondial gérées par le Programme des Nations Unies pour le développement, et la contribution estimée en terme de prêts et de subventions de la Banque mondiale pour des objectifs de développement plus étendus qui concourent à la riposte du sida.

Le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités est resté en constante amélioration avec l'ONUSIDA. Bien que la collecte de fonds pour le Programme commun ait toujours correspondu à l'ambition et aux attentes du Conseil exprimées au titre du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités, le financement fourni par les donateurs en 2010 n'a pas atteint le budget de base approuvé par le Conseil. Cela a entraîné un écart entre les interventions sollicitées du Programme commun et les ressources mises à sa disposition pour le faire, un écart qui n'a cessé de s'élargir au cours des cinq dernières années et qui a entraîné un déficit de financement global important en 2016.

**Figure 3: Ressources contre le VIH mobilisées par les Coparrainants pour un Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités entièrement financé, 2014 - 2015**

### PART DES RESSOURCES CONSOLIDÉS SUR LE VIH PAR COPARRAINS



- Pourcentage de prêts et de subventions préférentiels de la Banque mondiale
- Pourcentage de fonds hors budget pour le PNUD
- Pourcentage du budget UBRAF mobilisé
- Pourcentage du budget UBRAF alloué

#### NOTES

1. La majorité des fonds mobilisés hors budget du PNUD sont des subventions du Fond mondial.
2. La majorité des ressources hors budget sont des prêts et subventions préférentiels pour la réalisation d'objectifs de développement plus étendus, favorable à la riposte au Sida.

Ainsi, bien qu'il existe un soutien politique fort pour la Stratégie de l'ONUSIDA, ce soutien n'a pas été traduit en engagements financiers pour le Programme commun. Divers facteurs contribuent à cette contradiction. Bien que certains restent peu clairs, plusieurs facteurs ont émergé lors des récentes réunions du Conseil de l'ONUSIDA et pendant les travaux du Comité de révision globale:

### **AFFECTATION STATIQUE DES RESSOURCES ENTRE LES COPARRAINANTS ET LE SECRÉTARIAT**

L'affectation des ressources du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités pour soutenir le travail des Coparrainants dans le cadre de la Stratégie de l'ONUSIDA est orientée par un ensemble de critères dont la qualité des propositions soumises par les Coparrainants, l'orientation appropriée du pays et la détermination démontrée pour la riposte au sida. Cependant, les critères d'affectation sont trop généralisés et l'expérience montre qu'ils auraient pu être appliqués de manière plus rigoureuse et cohérente.

En conséquence, la proportion de ressources allouées à chaque Coparrainant et au Secrétariat se veut davantage importante d'année en année. Bien que cela ait mis en place un climat de prévisibilité et de stabilité pour la planification du travail sur le VIH, les critères d'attribution en cours du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités ne semblent pas être appliqués pour répondre aux priorités changeantes, en particulier au niveau des pays; plutôt, les allocations semblent reposer davantage sur l'expérience que sur l'application de critères convenus. Le processus d'attribution ne tient pas compte de la diversité des niveaux de besoins financiers des Coparrainants et du Secrétariat. Certains Coparrainants dépendent presque entièrement du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités pour leur travail sur le VIH. D'autres Coparrainants apparemment bien dotés ont une capacité très limitée pour réaffecter tout financement non médical sur le VIH, car la grande majorité des fonds non essentiels dont ils disposent sont affectés. Pour ces raisons, à court terme, les fonds affectés ne peuvent pas facilement remplacer les fonds de base pour la capacité technique. Cette situation reflète une plus grande tendance des Coparrainants à recevoir moins de fonds non affectés.

Un processus d'affectation statique et mécanique n'est ni stratégique ni efficace. Le Programme commun doit établir un processus d'allocation des ressources plus stratégique, différencié et plus évolutif, créant des espaces pour des débats francs et ouverts qui permettent de classer les programmes par ordre de priorité selon les pays, les

régions et les organisations. Néanmoins, le Programme commun ne peut fonctionner efficacement qu'en ayant un niveau minimum de prévisibilité dans les flux de financement (sur un horizon de deux ans) tant pour les Coparrainants que pour le Secrétariat.

Les membres du Panel Mondial Stratégique ont conclu qu'une affectation minimale souple de fonds de base pour les Coparrainants pourrait motiver à rester mobilisé pour le Programme commun et à réduire la concurrence pour les ressources dans le cadre du Programme commun. Les membres du Panel Mondial Stratégique ont également convenu que le Cadre unifié du budget de base, des résultats et des responsabilités devrait inclure des ressources consacrées à l'appui des ripostes des pays, en particulier dans les pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée. Un financement supplémentaire des Coparrainants à partir du budget de base de l'ONUSIDA serait axé sur des propositions fondées sur les lacunes et les priorités dans les pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée.

### **INSUFFISANCE D'ENVERGURE ET DE SPÉCIFICITÉ DES RAPPORTS FINANCIERS ET DE RÉSULTATS AU CONSEIL DE L'ONUSIDA**

Les membres du Conseil et les partenaires de l'ONUSIDA ont exprimé leur mécontentement du fait que les rapports ne tiennent pas suffisamment compte des résultats spécifiques obtenus par les Coparrainants et le Secrétariat. Les membres du Conseil constatent que les rapports ne décrivent pas suffisamment:

1. les répercussions des résultats attribuables au Programme commun et aux organisations individuelles;
2. le rapport qualité-prix du travail de l'ONUSIDA; Ou
3. la valeur ajoutée du travail conjoint.

L'envergure des rapports est également considérée comme trop limitée à deux égards. Tout d'abord, les rapports sur les résultats actuels sont axés sur les ressources du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités, mobilisées par le Secrétariat et les Coparrainants, tandis que les rapports financiers détaillés au Conseil de l'ONUSIDA sont limités aux ressources de base. Comme le montre la figure 1, le budget de base de 485 millions de dollars US représente seulement 13% du total des fonds des Coparrainants et du Secrétariat pour le VIH.

Les Coparrainants rapportent actuellement les dépenses financières des ressources non essentielles du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités à un niveau supérieur. Bien que les systèmes de suivi financier diffèrent, les systèmes de Coparrainants devraient être utilisés pour fournir des rapports plus détaillés au Conseil de l'ONUSIDA sur les dépenses des ressources non essentielles du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités; et pour assurer une plus grande redevabilité. Deuxièmement, il existe des ressources supplémentaires considérables en dehors du système des Nations Unies consacrées à la riposte au sida. Étant donné que le Conseil joue un rôle plus étendu dans l'établissement du Programme mondial, il est probable qu'il devrait fournir un espace pour un aperçu de l'ensemble de la riposte et examiner les investissements mondiaux, en plus de superviser le Programme commun.

### **UNE PRISE DE CONSCIENCE INSUFFISANTE DU RÔLE DE L'ONUSIDA DANS L'ÉCOSYSTÈME MONDIAL DU VIH ET LE SOUTIEN AUX PARTENAIRES DANS LA RIPOSTE AU SIDA, Y COMPRIS AUX PROCESSUS DU FONDS MONDIAL**

Le récent réapprovisionnement du Fonds mondial de 13 milliards de dollars US démontre un engagement mondial continu à mettre fin aux trois épidémies. S'assurer que ces fonds permettent d'obtenir de plus grandes répercussions dépendra d'un écosystème entièrement fonctionnel, dans lequel le Programme commun est un acteur important. En tant que mécanisme de financement, le Fonds mondial s'appuie sur les apports normatifs, techniques et politiques de l'ensemble du Programme commun pour assurer la prestation efficace des programmes et l'utilisation optimale des fonds. Pourtant, le déficit de financement de l'ONUSIDA aura probablement de graves conséquences pour son partenariat avec le Fonds mondial, notamment en affaiblissant son soutien aux pays, lequel leur aurait permis de renforcer leurs capacités sur le long terme pour la gestion de la riposte, de formuler et de mettre en œuvre des dossiers de rentabilité de l'investissement dans le sida, d'accéder et d'optimiser le soutien du Fonds mondial. En bref, un Programme commun affaibli mettra les investissements dans le Fonds mondial à sévère risque.

Grâce à notre examen, nous avons trouvé un manque de reconnaissance des contributions uniques du Programme commun à l'optimisation de l'efficacité des initiatives mondiales, telles que le Fonds mondial. Le manque de reconnaissance du rôle du Programme commun entre les donateurs, les pays et les autres partenaires est en partie dû à l'absence de communication plus régulière et efficace de sa valeur ajoutée.

L'avancement, l'affectation statique des ressources, l'insuffisance des rapports et la prise de conscience insuffisante du rôle important du Programme commun doivent certainement être abordés. Pourtant, même si ces facteurs sont corrigés, rien ne garantit que le financement du Programme commun atteigne à nouveau les niveaux prévus dans le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités. Surtout, le Programme commun doit conserver l'accès à des fonds non affectés et utiliser un instrument budgétaire souple qui garantit une utilisation efficace et performante des ressources disponibles.

## **RECOMMANDATIONS DU PANEL MONDIAL STRATÉGIQUE CONCERNANT LE FINANCEMENT ET LA REDEVABILITÉ**

Aux États membres et au Conseil de l'ONUSIDA:

1. Veiller à ce que l'approbation par le Conseil de la Stratégie de l'ONUSIDA soit conforme aux engagements financiers du Programme commun et à la prestation des résultats.

Suite à l'adoption du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités, des organismes thématiques spécifiques pour l'investissement dans le Programme commun pourraient être développés par les Coparrainants et le Secrétariat (principalement au niveau régional / national conformément à la stratégie de l'ONUSIDA). Une telle démarche vise à encourager la mobilisation des ressources par les Coparrainants et le Secrétariat, et à améliorer la transparence et la surveillance de ces fonds par le Conseil de l'ONUSIDA.

2. Veiller à ce que l'architecture et le système de lutte contre le sida soient financés de façon adéquate, notamment le partenariat à liens étroits du Fonds mondial pour le programme commun, grâce à la complémentarité des ressources.
  - a. En ce qui concerne le Fonds mondial, les États Membres déterminent une relation proportionnelle appropriée dans le financement du Fonds mondial en tant que mécanisme de financement et de l'ONUSIDA en tant que partenaire stratégique, normatif et technique. Les contributions proportionnelles et distinctes à chaque entité reflèteraient le besoin d'un financement adéquat du Fonds mondial et de ses partenaires, en l'occurrence le Programme commun, en particulier au niveau des pays.

- b. Pour permettre un financement à long terme, stable et prévisible de l'architecture mondiale de la santé et du sida, les Conseils du Fonds mondial et l'ONUSIDA peuvent développer un mécanisme qui permettrait le transfert des fonds du Fonds mondial au Programme commun et à d'autres fonds mondiaux partenaires techniques.
  - c. Explorer des stratégies de financement novatrices qui complètent les engagements financiers des États membres, tels que les contributions du secteur privé, les fondations et autres.
3. Veiller à ce que les fonctions spécifiques du Secrétariat disposent de ressources suffisantes et établir une affectation de ressources évolutive et différenciée aux Coparrainants.
- a. Le financement de base du Secrétariat pour ses fonctions de direction, de plaidoyer, d'information stratégique et de redevabilité doit être protégé.
  - b. Après consultation avec le Comité des Organismes Coparrainants (COC), le Directeur exécutif de l'ONUSIDA devrait présenter au Conseil, une formule d'affectation des ressources de base aux Coparrainants, en se fondant sur les principes du coparrainage et en s'appuyant sur l'expérience et les forces multiples des Coparrainants, qui favorisent la mobilisation des ressources complémentaires non essentielles. Une telle formule serait transparente, simple et fondée sur les principes suivants:

---

### **Encadré. Processus envisageable pour l'affectation des ressources aux pays visés par l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée**

Les enveloppes de financement de base destinées aux pays visés par l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée seraient prélevées sur le solde disponible après le financement du budget du Secrétariat et des ressources minimales allouées aux Coparrainants. La présence d'un bureau national de l'ONUSIDA disposant de la capacité requise pour coordonner le soutien et renforcer l'attribution des responsabilités devrait être exigée.

#### **Variables utilisées pour déterminer le volume de l'enveloppe consacrée à chaque pays**

- Données épidémiologiques, telles que le poids de la maladie et l'incidence du VIH
- Des contextes épidémiques particuliers (p. Ex. Concentration au sein des populations clés) et contextes de pays (p. Ex. Obstacles aux droits humains, niveaux de préjugés liés au VIH)
- L'ampleur des lacunes dans la riposte au VIH (par exemple, le traitement antirétroviral, la prévention combinée du VIH, la participation communautaire)
- Niveau de revenu du pays et ampleur du manque de ressources
- Capacité du Programme commun au sein du pays

#### **Identification des priorités nationales et prise en charge des besoins du pays en matière de soutien**

- Priorités nationales et lacunes identifiées au sein des cas d'investissement nationaux, plans de riposte au VIH et programmes consacrés à la santé et au développement.
  - Évaluation de la capacité des Coparrainants et de l'expertise dont ils disposent pour apporter le soutien requis au niveau national.
  - En coopération avec les partenaires nationaux, coordonné par le directeur régional de l'ONUSIDA et dans le cadre du système des Coordonnateurs résidents, l'élaboration des propositions par l'équipe de pays des Nations Unies et l'Équipe commune des Nations Unies sur le sida avec des résultats clairs qui abordent des priorités et / ou des lacunes spécifiques au pays niveau.
  - Un financement continu lié à la production de rapports de qualité en temps opportun au regard d'objectifs et de résultats clairement définis au sein du Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement (UNDAF) et des plans annuels de l'Équipe conjointe.
-

- I. Le Cadre unifié du budget de base, des résultats et des responsabilités doit exploiter et encourager la mobilisation d'autres fonds et la prise en compte de la question du sida dans le programme plus extensif des objectifs de développement durable.
- II. Une affectation minimale de fonds de base pourrait être fournie aux Coparrainants du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités pour les activités du Programme commun afin de stimuler le travail conjoint, de prendre davantage en compte le VIH dans le cadre des travaux des Coparrainants et de maintenir un pilotage sur le sida entre les organisations Coparrainants et au sein de celles-ci.
- III. Des priorités définies au niveau national devraient orienter les travaux du Programme commun, tandis que les ressources des Coparrainants excédant toute affectation de fonds minimale devraient financer les travaux réalisés au sein des pays.
- IV. Les enveloppes de financement destinées aux pays devraient être principalement consacrées aux pays visés par l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, et aux populations dont les besoins sont les plus pressants, sur la base de priorités contextuelles et de démarches ascendantes.
- V. Les affectations et les décaissements excédant les ressources essentielles minimales devraient être basés sur (a) la capacité et l'expertise requises pour combler les lacunes prioritaires, et (b) la performance réalisée au regard de produits livrables clairement définis et d'étapes cruciales ayant un impact annuel.

Au Conseil de l'ONUSIDA, chargé d'appeler les Coparrainants et le Secrétariat à:

4. Présenter les résultats communs et les résultats individuels des Coparrainants et du Secrétariat grâce à un cadre de rapport simplifié et transparent qui améliore la redevabilité.

Améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation pour fournir un rapport plus complet au Conseil de l'ONUSIDA par les Coparrainants et le Secrétariat, y compris les réalisations par rapport à la Stratégie de l'ONUSIDA et au Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités, ainsi que les jalons

et les résultats de l'évaluation. Améliorer la production des rapports relatifs aux fonds du Cadre unifié du budget de base, des résultats et des responsabilités, auxquels devront s'ajouter des rapports relatifs aux ressources, autres que les ressources essentielles, qui seront présentés au Conseil afin de garantir que la pleine contribution des Coparrainants au Programme puisse être évaluée. Les rapports établis par les Coparrainants devraient couvrir l'ensemble de leurs activités, dépenses et contributions liées au VIH, et inclure des rapports relatifs à l'utilisation de fonds autres que les ressources essentielles, condition préalable à l'obtention de ressources du Cadre unifié du budget de base, des résultats et des responsabilités.

5. Renforcer la compréhension du Programme commun par le public, mettre en lumière sa valeur ajoutée et sa démarche de travail dans tous les mandats, secteurs et partenariats par le biais de:
  - a. Communications publiques qui présentent les résultats généraux et le rendement du Programme commun sur des supports de communication plus accessibles et compréhensibles pour divers acteurs, notamment la société civile et le grand public, et démontrent à travers l'approche pionnière de l'ONUSIDA comment l'Organisation des Nations Unies peut coopérer avec One UN, UN Reform ainsi que dans le cadre des Objectifs de développement durables.
  - b. Communications publiques qui utilisent activement la double image de marque, précisant que les résultats sont obtenus par un ou plusieurs Coparrainants et / ou le Secrétariat du Programme commun.
  - c. Communications publiques qui démontrent comment les Coparrainants ajoutent de la valeur en tirant parti de leur mandat complet au-delà de leur travail spécifique sur le VIH, à la fois en concourant à surmonter les obstacles courants dans la riposte (sexe, jeunesse, droits, éducation, milieu professionnel, etc.), et en concourant à la mise à l'échelle des efforts concernant les Objectifs de développement durable.
  - d. Amélioration de la collecte de fonds et du plaidoyer auprès du Fonds mondial, PEPFAR, UNITAID et autres, démontrant les apports uniques et les rôles joués en coopération étroite par différents partenaires au sein de l'écosystème plus étendu du VIH.

# DOMAINE 2: TRAVAIL CONJOINT

## CONTEXTE ET ENJEUX

La prolifération des acteurs dans la riposte au sida, en particulier au niveau des pays, continue d'entraîner des chevauchements, les inefficacités et les occasions manquées dans l'accélération des progrès. Sous la direction des pays, le Programme commun peut et doit aider les pays dans leurs efforts pour coordonner les partenaires et veiller à ce que l'Organisation des Nations Unies agisse et parle d'une seule voix, et aligne les acteurs du VIH pour répondre aux besoins et priorités des pays, oriente l'ouverture dans le contexte des objectifs de développement durable et tire le meilleur parti des mécanismes de suivi et de redevabilité.

La force du Programme commun est dérivée de l'expertise et des avantages comparatifs d'un large éventail d'organismes des Nations Unies, guidés et coordonnés par un secrétariat efficace. Des exemples notoires du Programme commun qui fonctionnent efficacement sont le Plan mondial pour l'élimination des nouvelles infections à VIH chez les enfants et le maintien de leurs mères en vie, la Commission mondiale sur le VIH et la Loi et son suivi, et l'Initiative All In. Au niveau des pays, compte tenu de la grande hétérogénéité de l'épidémie au niveau national, des capacités et des priorités, de la présence du Secrétariat et des Coparrainants, les rôles et les fonctions varient considérablement. Néanmoins, ce qui reste universel est que l'efficacité du Programme commun repose sur les principales fonctions du Secrétariat et la capacité des Coparrainants à se mobiliser dans leurs domaines de compétence respectifs (lorsque ceux-ci sont des priorités pour la riposte nationale au sida), en particulier dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le fondement de la politique et la cohérence dans le fonctionnement du Programme commun reflète une détermination claire, la culture et la mentalité de travail conjoint entre les Coparrainants et les dirigeants du Secrétariat au niveau mondial, régional et national. Les principes de travail conjoint sont ensuite poursuivis à travers divers outils, y compris une division du travail qui désigne un ou plusieurs Coparrainants comme coordinateurs pour 15 domaines

thématiques (voir annexe 2). La division du travail a été conçue pour être un instrument flexible qui maximise les avantages comparatifs des Coparrainants et qui peut être adapté en fonction des circonstances de chaque pays. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les Objectifs de développement durable exigent la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins divers et changeants des pays; ainsi que les capacités des Nations Unies.

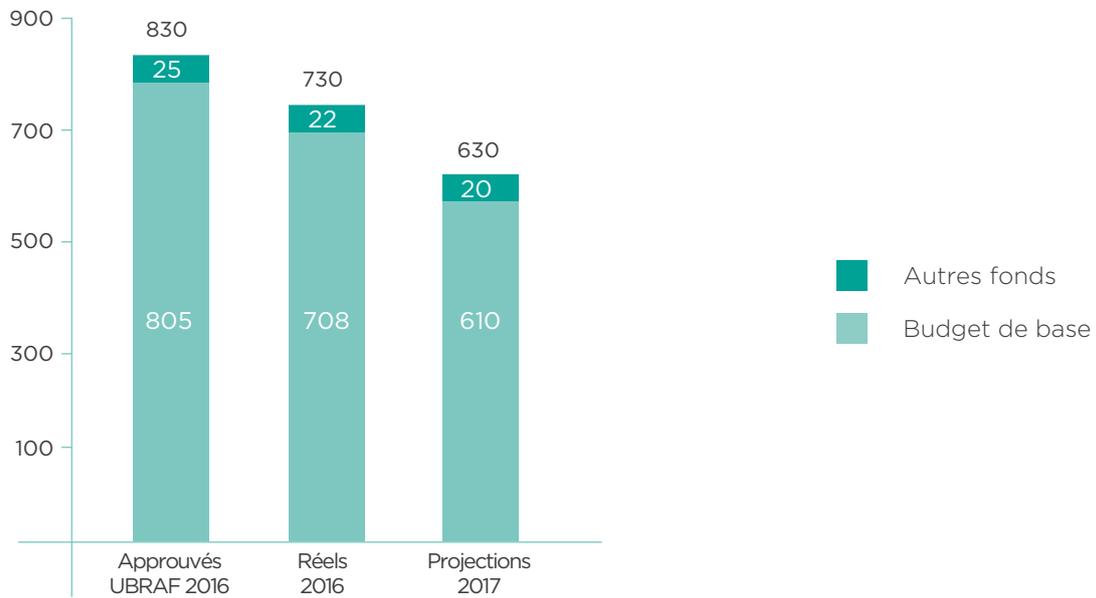
Les Coparrainants traduisent l'ambition politique en résultats concrets pour les personnes en rassemblant leur expertise technique collective et leurs capacités en élaboration de programmes. Un personnel dévoué de Coparrainant pour le VIH au niveau mondial et régional est essentiel pour fournir des orientations normatives, l'orientation politique et un soutien technique aux bureaux de pays, en maintenant au sida, le profil élevé dans le programme des organisations Coparrainants, en mettant en œuvre des initiatives novatrices et en mobilisant des ressources supplémentaires pour la riposte. La présence d'un personnel dévoué au travail sur le VIH varie considérablement d'un pays à l'autre et au fil des ans, les effectifs se sont amoindris. Dans l'ensemble, le nombre d'employés de Coparrainant pour le VIH a été réduit de 27 % (de 862 équivalents temps plein à 629) en 2016 (Figure 4). Les conséquences de ces réductions se font davantage sentir dans les pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, en Amérique latine et dans les Caraïbes, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ainsi qu'en Europe orientale et en Asie centrale, mais des réductions importantes (de 384 employés à temps plein équivalent à 264) ont également eu lieu dans les pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée d'Afrique sub-saharienne.

Mettre l'accent sur le VIH et le prendre en compte dans les programmes et stratégies de Coparrainants est une priorité absolue pour mettre fin au sida d'ici 2030. Les Coparrainants devront alors jouer un rôle pointu et non plus un rôle restreint. L'occasion se présentera ainsi de motiver le personnel supplémentaire de Coparrainants non nécessairement consacrés au VIH (financé comme tels) afin qu'ils soient plus déterminés.

**Figure 4: Réduction du personnel de coparrainants pour le Secrétariat ainsi que le personnel consacré au VIH, 2016 - 2017**

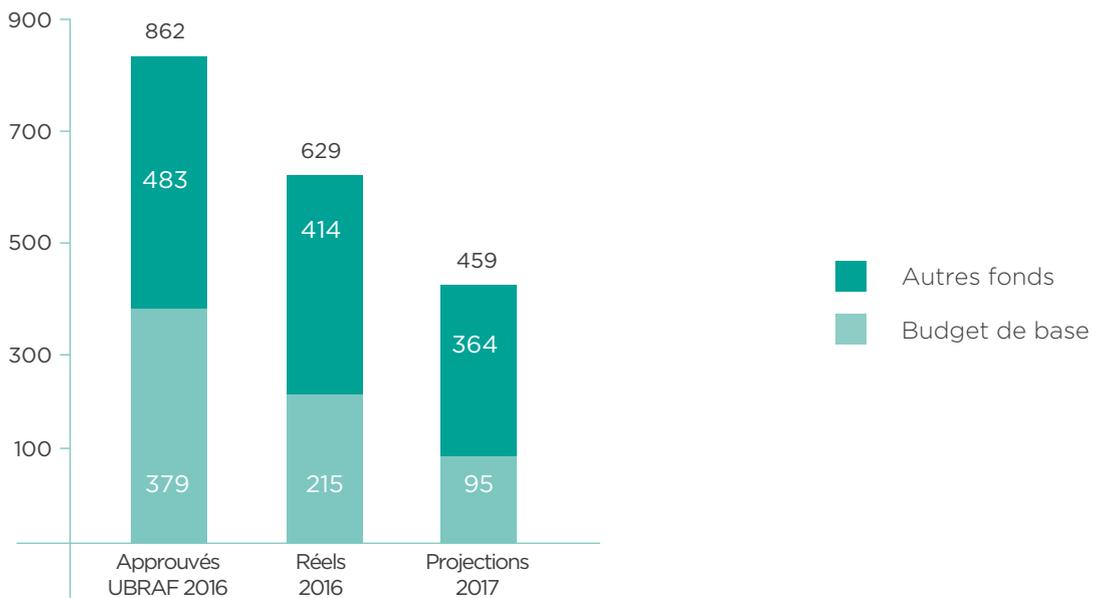
**PERSONNEL DU SECRÉTARIAT VENTILÉ PAR BUDGET DE BASE ET AUTRES FONDS**

*Nombre de postes à temps plein*



**PERSONNEL DES COPARRAINANTS VENTILÉ PAR BUDGET DE BASE ET AUTRES FONDS**

*Nombre de postes à temps plein*



Le Secrétariat est une force motrice dans l'établissement du programme mondial contre le sida, tout en suscitant un élan politique et en mobilisant des ressources financières et en fonctionnant comme un centre d'excellence sur la politique du VIH, en négociant des partenariats ainsi qu'en recueillant, consolidant et diffusant des informations stratégiques sur l'épidémie et la riposte dans l'ensemble des secteurs. L'existence d'un secrétariat dévoué au niveau mondial, régional et national a clairement facilité la coordination plus cohérente entre les organismes des Nations Unies au sein du Programme commun. Ses rôles de pilotage et de plaidoyer; de soutien aux pays, d'ambassadeur régional et mondial pour le sida, la coordination, la cohérence et les partenariats; et la redevabilité mutuelle sont bien définis dans le Programme commun. Les fonctions du Secrétariat demeurent fondamentales dans tous les pays soutenus par l'ONUSIDA, qu'ils soient des pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée ou non.<sup>9</sup> Pour les pays n'appartenant pas à l'Initiative la mise en œuvre accélérée, les bureaux du Secrétariat ont souvent servi de voix la plus forte sur les questions cruciales comme les droits humains, en particulier pour les personnes vivant avec et affectées par le VIH. Ce rôle doit être protégé, et quand un bureau du Secrétariat n'est pas rentable, les efforts doivent être déployés pour faire travailler le personnel du Secrétariat dans les services du Coordonnateur résident et du Coparrainant comme c'est le cas souvent.

En plus de ses bureaux de pays et du siège mondial, le Secrétariat de l'ONUSIDA dispose de six équipes régionales de soutien qui travaillent en étroite coopération avec le personnel régional Coparrainant pour le sida, pour fournir un soutien aux directeurs de pays de l'ONUSIDA et aux équipes communes des Nations Unies sur le sida. Les équipes de soutien régionales jouent un rôle dans l'évolution de la riposte et l'assurance de la cohérence à travers le Programme commun par: 1) l'établissement d'un lien entre l'environnement politique global et la mise en œuvre au niveau national, les rapports et la redevabilité; 2) la mobilisation des Coparrainants, la création de partenariats et la mobilisation des compétences, la création des réseaux et des ouvertures au-delà de l'Organisation des Nations Unies au niveau régional (notamment l'apprentissage entre pairs au niveau régional et l'examen en l'occurrence par les organes politiques régionaux); 3) la mobilisation pour le plaidoyer sur les questions politiques difficiles; et 4) la fourniture d'une assistance technique aux pays, en particulier ceux avec un Secrétariat de l'ONUSIDA plutôt restreint ou même non existant. La valeur des équipes régionales de soutien stratégiques et effectif a été renforcée par la stratégie

de l'ONUSIDA 2016 - 2021, mettant particulièrement l'accent sur le renforcement des ripostes localement adaptées en favorisant le pilotage et la responsabilité régionale.

Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales 2015 - 2016 apprécie l'utilisation par l'ONUSIDA, de l'information stratégique, sa capacité de coordination et ses systèmes de redevabilité comme faisant partie de ses principaux atouts. Toutefois, ce réseau soulève un certain nombre de préoccupations relatives à la performance et à l'efficacité, notamment concernant le besoin de ressources suffisantes pour le travail conjoint, le chevauchement potentiel dans les fonctions, la responsabilité à sens unique, la prise de décision participative limitée et l'absence d'une fonction d'évaluation indépendante. En particulier, cette dernière aurait le potentiel de concourir à améliorer la prise de décisions sur l'élaboration de programmes et le renforcement du travail conjoint.

Bien que le Programme commun ait été mobilisé pour développer et améliorer ses outils et structures de renforcement du travail conjoint, le Panel Mondial Stratégique recense cinq défis fondamentaux qui continuent de saper les efforts visant à améliorer le travail conjoint:

#### **INÉGALITÉS DANS LA COMPRÉHENSION, L'APPLICATION ET LA DÉTERMINATION POUR LE TRAVAIL CONJOINT**

**Compréhension inadéquate (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation des Nations Unies) du Programme commun.** À la fois les consultations en Ouganda et les consultations virtuelles lors de notre examen ont soulevé des préoccupations au sujet du manque de clarté entre les parties prenantes concernant les rôles attribués et les responsabilités du Secrétariat et différents Coparrainants. Une meilleure compréhension du rôle du Programme commun pourrait aider à surmonter les chevauchements, les lacunes et les insuffisances existants dans le soutien des Nations Unies au niveau des pays, ainsi que les attentes irréalistes de ce que le Programme commun peut et doit fournir. Il vaut la peine d'explorer comment mieux communiquer les résultats collectifs du Programme commun de manière à donner une plus grande visibilité de sa valeur ajoutée.

**Nécessité de systèmes et de mécanismes plus efficaces pour renforcer une culture de l'engagement et de travail conjoint.** Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales 2015 - 2016 suggère que l'ONUSIDA aborde les

<sup>9</sup> Les pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée sont ceux pour lesquels des efforts ciblés et accélérés sont particulièrement nécessaires. Dans ces pays vivent 90 % des personnes infectées par le VIH et 90 % des personnes qui meurent de causes liées au sida dans le monde entier. Outre les pays avec les plus importantes épidémies de VIH, les pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée sont également ceux à l'économie en émergence rapide, qui aideront à mener la riposte au sida dans l'avenir et d'autres pays d'importance géopolitique clés, tels que les pays touchés par des situations d'urgence humanitaire. À l'heure actuelle, l'ONUSIDA recense 35 pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée.

questions liées à la dotation et à la prise de décision, en s'assurant qu'il existe une démarche collective à la mise en œuvre et à la redevabilité mutuelle pour les résultats. Alors que certains Coparrainants font des rapports chaque année à leurs conseils sur le VIH, d'autres Coparrainants (et leurs conseils) semblent ambivalents au sujet de la priorité qu'ils accordent à la prestation de leur rôle dans le Programme commun, ce qui se traduit par l'incapacité du Programme commun dans son ensemble à tirer parti de son avantage comparatif. Par exemple, en tant qu'un investisseur majeur dans la santé et le développement et coparrainé du Programme commun, il est crucial que la Banque mondiale participe activement au Programme commun au niveau des pays. Les unités de Coparrainants pour le VIH devraient plus systématiquement et efficacement influencer l'établissement des priorités et la prise de décision par les entreprises au sein de leurs organisations et optimiser les liens entre le travail de chaque Coparrainant pour le sida et les interventions dans le secteur de la santé et le développement plus étendus. Les États membres et la société civile jouent un rôle crucial pour assurer qu'un accent particulier reste placé sur le sida au moment où il est sorti de l'isolement et est pris en compte dans les programmes et les stratégies pertinentes.

#### **Des discordances entre les responsabilités et capacités individuelles des Coparrainants au sein du Programme commun au niveau des pays.**

Dans un nombre croissant de pays, la non-application ou non adaptation de la répartition des responsabilités au sein du Programme commun aux circonstances du pays a été un obstacle à la fourniture d'un appui technique des Nations Unies dans les domaines clés de la riposte. Cela se produit en particulier lorsque le Coparrainant principal n'a pas de présence dans le pays ou est incapable de consacrer des ressources humaines et financières suffisantes (comme cela peut être le cas pour les Coparrainants avec la soudaine réduction de 50 % des ressources du Cadre unifié du budget de base, des résultats et des responsabilités et la réduction globale des ressources de base flexibles pour le système de développement des Nations Unies), et aucune autre entité au sein du Programme commun au niveau des pays n'a la capacité de combler l'écart. En Asie et dans le Pacifique par exemple, sur un total de 16 pays, seuls huit pays disposent des équipes communes des Nations Unies sur le sida et sept pays disposent des plans communs des Nations Unies sur le sida. Alors que certains Coparrainants sont actifs sur le VIH dans la région, plus de la moitié n'ont que des engagements limités liés au sida au niveau des pays, ce qui réduit leur capacité à assumer leurs responsabilités. En Ouganda, pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, les participants à la consultation des pays pour l'Examen ont rapporté qu'un certain

nombre de Coparrainants clés n'étaient pas suffisamment mobilisés pour répondre aux besoins des pays.

#### **Expansion du rôle du Secrétariat.**

Dans de nombreux cas, nous observons que le Secrétariat joue un rôle technique, au-delà de son mandat en menant le pilotage et la coordination. Dans certains cas, le Secrétariat a agi ainsi pour répondre aux demandes de partenaires, en particulier lorsque la capacité du Coparrainant fait défaut. Dans d'autres cas, le Secrétariat a outrepassé ses limites pour intervenir dans des domaines dans lesquels des interventions n'auraient été attendues que des Coparrainants. Certaines parties prenantes considèrent cela comme un chevauchement, une concurrence avec et une manière de supplanter les Coparrainants dans leur domaine d'expertise, tandis que d'autres voient en cela l'exercice par le Secrétariat du pilotage en abordant des questions importantes ou en répondant aux besoins quand les Coparrainants peuvent ne pas être en mesure de le faire. La réalité est probablement un mélange des deux, avec l'interaction de ces forces aboutissant à un cycle continu d'expansion du Secrétariat et de retraite des Coparrainants.

#### **Dissolution des équipes communes régionales sur le sida.**

Au fur et à mesure que l'empreinte du Programme commun au niveau des pays diminue, le rôle de soutien des entités régionales de Coparrainant et du Secrétariat et le rôle de transition stratégique des équipes de soutien régional de l'ONUSIDA deviennent encore plus importants. Cependant, le Programme commun connaît un désengagement de certains Coparrainants des équipes communes régionales sur le sida à des conjonctures où leur intervention est nécessaire notamment pour tirer parti des institutions politiques régionales.

#### **ÉVOLUTION DU CONTEXTE MONDIAL ET NATIONAL ET RIPOSTE AU VIH**

Le Programme commun peut ne pas utiliser de manière optimale et coordonner les ressources de l'ensemble du système des Nations Unies faute d'un coparrainage formel par des entités spécifiques des Nations Unies, par exemple en assurant les services aux migrants. Il doit également renforcer son rôle dans des domaines essentiels tels que la protection des droits humains, dans les cas où les progrès réalisés par les pays sont très disparates et, dans de nombreux contextes, s'érodent, ce qui fait reculer les efforts pour assurer l'accès aux services, en particulier pour les populations clés définies dans la Stratégie de l'ONUSIDA, notamment les hommes qui ont des rapports sexuels avec des hommes, les travailleurs du sexe, les usagers de drogues injectables, les prisonniers et les personnes transgenres, ainsi que les

femmes et les réfugiés. Les principales occasions de remédier à ces lacunes consistent à renforcer les mécanismes de travail aux niveaux national, régional et mondial auprès des entités des Nations Unies qui ont les mandats et les capacités requises, comme l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits humains (HCDH).

En outre, les possibilités pour optimiser la force multisectorielle des Nations Unies pour la riposte au sida, en particulier en ce qui concerne les Objectifs de développement durables et l'Examen quadriennal détaillé des politiques opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies; consistent à élargir le travail conjoint entre les équipes communes des Nations Unies sur le sida et les équipes non spécifiques au VIH, à la fois des Coparrainants et autres Organisations des Nations Unies au niveau national et régional, dans le cadre du système des coordonnateurs résidents. La définition d'un système permettant de créer des mesures incitatives et de consolider ces mécanismes de travail de manière flexible et à durée déterminée sera essentielle pour maintenir le sida dans le programme de l'Organisation des Nations Unies et pour stimuler la riposte rapide, d'autant plus que le nombre de personnel de Coparrainant ayant des capacités spécifiques au VIH diminue. Certaines équipes régionales de soutien ont commencé à se diriger dans cette direction; les leçons tirées de leur expérience devraient informer des efforts plus systématiques à travers l'ONUSIDA.

#### **BESOIN DE CLARTÉ COLLECTIVE SUR LES RÔLES, LES RESPONSABILITÉS, LES RÉSULTATS ET LES LACUNES DANS LA RIPOSTE GLOBALE POUR METTRE FIN AU SIDA**

La réalisation d'un débat plus régulier et structuré parmi les nombreux acteurs prenant part à dans la riposte au VIH est impérative pour une meilleure coordination, responsabilité et discussion sur des questions stratégiques à plus long terme. Le Programme commun devrait renforcer son rôle en facilitant une évaluation globale des contributions de l'éventail de parties prenantes de la riposte, y compris les pays les plus touchés; les pays et les fondations ayant les plus grandes ressources, les personnes vivant avec le VIH et les populations clés; les prestataires de soutien technique; les fournisseurs de médicaments, de produits et d'innovations; et d'autres parties prenantes, notamment le secteur privé et d'autres initiatives mondiales en matière de santé. Dans la mesure du possible, l'indépendance de ces examens par rapport à l'influence politique ou à des intérêts concurrents ou conflictuels entre les parties prenantes doit être garantie, notamment par un engagement étroit des institutions universitaires et des centres d'excellence. La Commission du The Lancet et de l'Université d'Oslo sur la gouvernance mondiale pour la

santé et la Commission ONUSIDA et The Lancet sur la lutte contre le sida: promouvoir la santé mondiale appellent à la création d'organes de suivi scientifique indépendants. La plate-forme de l'ONUSIDA, en particulier compte tenu de la nature intergouvernementale de son conseil et de l'engagement de la société civile, est spécialement qualifiée pour générer un soutien politique et fournir des leçons pratiques à l'établissement d'un tel organisme.

#### **CERTAINES PARTIES PRENANTES CLÉS CONCERNÉES PAR LE PROGRAMME COMMUN SONT ABSENTES**

L'évolution de l'épidémie et le paysage changeant de la riposte exigent la participation de nouveaux types d'acteurs, en particulier des partenaires pour travailler afin de sortir le sida de l'isolement. Le Conseil de l'ONUSIDA, qui est parmi les organismes les plus ouverts dans le système des Nations Unies et considéré comme pionnier pour le pilotage multipartite de l'architecture globale de la santé mondiale; a facilité l'engagement général des parties prenantes dans la riposte au sida. Toutefois, toutes les parties prenantes de la lutte contre le sida ne sont pas toutes en mesure de s'engager systématiquement dans le Programme commun. Les principales parties prenantes ayant des possibilités d'interaction limitées sont: (1) le secteur privé, notamment les entreprises qui produisent la majeure partie des médicaments et autres denrées alimentaires pour la riposte au sida; (2) les fondations privées qui fournissent des ressources financières importantes à la riposte; (3) la communauté scientifique et les entités de recherche chargées de développer des outils et démarches de pointe et des approches d'évaluation; (4) les entités de l'Organisation des Nations Unies en dehors du Programme commun ainsi que des agences bilatérales clés, bien qu'un certain nombre de partenaires bilatéraux soient déjà représentés au conseil d'administration; ainsi que (5) les jeunes dont le futur est en jeu.

Ceux avec le plus d'intérêts en jeu, fussent-ils des personnes vivant avec le VIH ou affectées par le VIH, les pays les plus touchés par l'épidémie ou les membres qui contribuent le plus au Programme commun et à la riposte au sida, devraient être plus mobilisés et représentés. Étant donné qu'il n'est peut-être pas pratique d'ajuster formellement la composition du Conseil de l'ONUSIDA, il peut être nécessaire de définir des mécanismes alternatifs et complémentaires qui garantissent un travail conjoint plus systématique entre tous les acteurs concernés. Le Conseil serait bien adapté pour accueillir de tels mécanismes, ce qui pourrait fournir davantage des orientations et de l'élan pour le déploiement des efforts plus étendus de pilotage, comme une plate-forme multipartite sur le pilotage pour la santé demandée par The Lancet et la Commission de gouvernance mondiale de la santé de l'Université d'Oslo.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Ottersen, Ole Petter et al. Les origines politiques des inégalités en matière de santé : perspectives de changement. 2014, The Lancet, 383:9917(630-667), 2014.

## DES DÉFICITS BUDGÉTAIRES HANDICAPANT LA PRISE DE DÉCISIONS

Les réductions budgétaires exercent une pression supplémentaire sur le Programme commun et l'empêche de donner la priorité à son travail dans les domaines géographiques et techniques où il fournit la valeur ajoutée maximale. L'établissement des priorités aboutit à des changements majeurs et, dans la plupart des cas, des réductions, de l'empreinte du Programme commun au niveau des pays (c.-à-d. la taille du Secrétariat et la composition et la force de représentation des Coparrainants pour le VIH).

## POUR RENFORCER LE TRAVAIL CONJOINT DE L'ONUSIDA, LE PANEL MONDIAL STRATÉGIQUE RECOMMANDE:

Toutes les parties prenantes concernées par le Programme commun (Secrétariat / cadres et personnel des Coparrainants ainsi que leurs conseils):

6. Réengagement pour les principes et pratiques de travail conjoint afin que les communautés et les pays bénéficient de la globalité du travail du système des Nations Unies visant la mise en œuvre de la Stratégie de l'ONUSIDA en renforçant l'appropriation des Coparrainants et en réaffirmant le rôle du Secrétariat par:
  - a. La préservation des rôles essentiels qu'endosse le Secrétariat, tant sur le plan mondial que national. Il s'agit notamment du pilotage, de l'établissement de programme et du plaidoyer; de la coordination de l'Organisation des Nations Unies et d'autres partenaires pour assurer la cohérence; soutenir la production d'informations stratégiques, le suivi et l'évaluation des initiatives à travers la riposte; et la responsabilité mutuelle.
  - b. La réaffirmation des principes du coparrainage, y compris la prise en compte du VIH dans leurs activités fondamentales.
  - c. Le renforcement des compétences du personnel qui organise le travail conjoint au sein du Secrétariat. Au niveau national, les fonctions du Secrétariat devraient principalement englober le leadership, la coordination, le plaidoyer, la production d'informations stratégiques, la surveillance et l'attribution de responsabilités, ce qui améliorerait en fin de compte la capacité des Coparrainants à exécuter leur mandat. Lorsque les Coparrainants ne sont pas en mesure de jouer leur rôle conformément à la Répartition des tâches, le Secrétariat devrait intervenir à titre provisoire, jusqu'à ce qu'une solution plus durable soit identifiée. À ces fins, un protocole devra être élaboré dans le contexte du pacte mentionné ci-après.
7. Amélioration du débat entre les parties prenantes et promotion du consensus eu égard aux recommandations politiques axées sur l'action au travers d'un forum auquel participe systématiquement un vaste groupe de parties prenantes pour des examens approfondis de la stratégie de l'ONUSIDA
  - a. Le conseil d'administration de l'ONUSIDA devrait créer un forum de partenariats composé d'experts et de leaders d'opinion parmi divers acteurs, notamment les États membres, les institutions multilatérales et bilatérales, les initiatives mondiales et les acteurs non étatiques, y compris la société civile, les organisations de mise en œuvre, les universités, les fondations et le secteur privé, lesquels sont chargés d'analyse en profondeur les domaines de résultats de la Stratégie de l'ONUSIDA et de fournir des conseils et des recommandations politiques axées sur l'action sous la forme d'un rapport sur "l'état du domaine de résultats" soumis au Conseil. Ce forum pourrait être coprésidé par le président du Conseil de l'ONUSIDA et par une partie prenante suppléante. Un tel forum pourrait avoir des homologues au niveau régional axés sur les problèmes régionaux. Des efforts doivent être entrepris pour minimiser les coûts supplémentaires de l'établissement et du fonctionnement du forum de partenariat visant à assurer l'optimisation des ressources.
  - d. L'amélioration des possibilités de muter le personnel détaché ou recruté à court terme entre le Secrétariat de l'ONUSIDA et les Coparrainants et entre ces derniers, afin de garantir un renforcement global du Programme commun et de promouvoir le travail conjoint.

- b. Conformément au Modus Operandi du Conseil de l'ONUSIDA, le Directeur exécutif de l'ONUSIDA peut accorder le statut d'observateur à toutes les parties prenantes concernées, y compris les fondations, pour participer et prendre la parole lors des réunions du Conseil de l'ONUSIDA. Le Conseil de l'ONUSIDA devrait envisager des moyens d'enrichir la participation de ces parties prenantes en tant que « voix de circonscription » tout en veillant à ce que les conflits d'intérêts soient évités. Cet engagement plus étendu devrait être revu au bout de deux ans pour évaluer sa valeur ajoutée.
- c. En outre, il devrait encourager les États membres à inclure dans leurs délégations auprès des représentants du Conseil de l'ONUSIDA, des parties prenantes actuellement sous-représentées.

#### Coparrainants et Secrétariat de l'ONUSIDA:

- 8. Optimisation des avantages comparatifs des Coparrainants et du Secrétariat en examinant et en affinant la façon dont les rôles et les responsabilités sont répartis afin de garantir que le Programme commun se déroule de manière transparente par rapport à la Déclaration politique sur le sida, les domaines de résultat dans la Stratégie et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'ONUSIDA en:
  - a. Examinant et en affinant régulièrement la Division du travail pour garantir l'alignement sur les Objectifs de développement durable et les domaines de résultats dans la Stratégie de l'ONUSIDA et la Déclaration politique de 2016 et s'assurer que les rôles des coordinateurs et des partenaires de l'agence sont compatibles avec les capacités et les engagements des Coparrainants pour obtenir des résultats.
  - b. Garantissant que la Répartition des tâches soit utilisée en tant que ligne directrice globale adaptée au contexte national, en fonction des priorités de la riposte et de la présence et des capacités des Coparrainants, du Secrétariat et d'autres institutions des Nations unies (voir ci-dessous).
- 9. Évaluation et définition pour chaque pays, de la configuration optimale de la riposte des Nations unies en:
  - a. Établissant un système ou un processus, dans le cadre du système des coordonnateurs résidents, qui garantit une bonne combinaison de capacités dans les pays pour la fourniture d'un soutien coordonné et cohérent aux pays et autres partenaires dans la riposte, en fonction des besoins et priorités de pays, l'avantage comparatif des Coparrainants et du Secrétariat, les capacités et les contributions des acteurs non-ONU et les lacunes dans la riposte nationale, en conformité avec la Stratégie de l'ONUSIDA. Un tel système permettrait d'établir une présence idéale pour le Programme commun:
    - a. Dans les pays de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée, garantir que le Secrétariat est doté de personnel compétent pour jouer son rôle politique, sa coordination, sa cohérence et ses fonctions de responsabilité; et que les Coparrainants concernés disposent de ressources humaines et financières adéquates pour appuyer les priorités de riposte nationale fondées sur les preuves scientifiques et les droits humains.
    - b. Dans d'autres pays, garantir que le Programme commun fournit un ensemble de soutien de base pour se prémunir contre la résurgence de l'épidémie de VIH et explorer les options où les fonctions de plaidoyer, d'organisation et de coordination menées par le Secrétariat pourraient être maintenues grâce à une présence plus limitée du personnel du Secrétariat soutenue par le bureau du Coordonnateur résident. Dans un nombre limité de cas, explorer si ces fonctions pourraient être entreprises par le bureau du coordonnateur résident.
    - c. En l'absence de capacité ou de présence suffisante d'un Coparrainant avec le mandat pertinent pour répondre aux besoins recensés à l'échelle nationale, garantir que des canaux de soutien alternatif sont disponibles, en attribuant clairement la responsabilité à d'autres bureaux de ce Coparrainant (par exemple, un bureau régional), à d'autres Parties du Programme commun et / ou à d'autres entités de l'Organisation des Nations Unies (lorsque la capacité et l'expertise existent localement). Ce n'est uniquement que dans les cas où aucune de ces entités n'est en mesure d'apporter le soutien requis que cette responsabilité sera provisoirement confiée au Secrétariat, jusqu'à ce qu'une solution plus durable soit identifiée.

- d. Au niveau régional, renforcer les Équipes conjointes régionales sur le sida et leur attribuer la responsabilité de produits livrables clairement définis, tout en renforçant le rôle politique des Directeurs régionaux du Secrétariat dans la construction de réseau novateurs, axés sur les résultats, qui engagent stratégiquement les organisations et les plateformes régionales dans la riposte au sida et encouragent l'implication et l'action au niveau national, tout en renforçant les capacités du Coparrainant dans le pays au moyen d'un processus conjoint de levée de fonds ou de l'élaboration de solutions alternatives.
10. Adoption de mesures pour arriver à une empreinte sur mesure du Programme commun au niveau des pays (conformément à la Recommandation 9), en fonction des « Pactes de pays » et d'une démarche efficace du Programme commun en:
- a. Utilisant la Répartition des tâches peaufinée en tant que guide:
- I. Dans le cadre d'un processus d'établissement de priorités, articuler les engagements des différents Coparrainants et du Secrétariat, qui répondent aux besoins et aux priorités des pays (dans le contexte des cadres existants des pays et à la lumière de l'éventail des partenaires dans la riposte nationale au sida et à la santé);
  - II. Illustrer ces engagements au sein d'un « Pacte » du Programme commun pour les Équipes nationales des Nations unies dans le cadre du processus de l'UNDAF; et
  - III. Doter le Secrétariat de capacités à adopter un rôle de surveillance dans la mise en œuvre des pactes.
- b. Favoriser un état d'esprit et mettre en place des mécanismes qui créent des mesures incitatives et imposent des sanctions pour renforcer le travail et les partenariats communs et réduire les lacunes et les chevauchements. Ces mécanismes pourraient inclure:
- I. La constitution d'équipes conjointes virtuelles créées pour une période limitée dans l'ensemble des agences afin de produire des résultats spécifiques de haute priorité;
  - II. La co-implantation du personnel pertinent, y compris, si possible, au niveau régional et notamment

au sein des pays visés par l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée

- III. L'implantation du bureau du Secrétariat de l'ONUSIDA dans le bureau du Coordonnateur résident, dans la mesure du possible, en vue d'améliorer la cohérence et l'efficacité au niveau des pays;
- IV. Des mesures incitatives au financement pour renforcer la prestation des Coparrainants conformément aux résultats de la Stratégie de l'ONUSIDA et le recrutement du personnel au-delà des équipes spécifiques au VIH;
- V. Veiller à ce que le travail conjoint, y compris les efforts de coopération avec des partenaires non membres de l'Organisation des Nations Unies, figurent dans les indicateurs d'évaluation du rendement du personnel.

De tels mécanismes pourraient:

- I. Garantir que le Coordinateur résident fournisse l'appui nécessaire au Directeur national de l'ONUSIDA afin de s'assurer que ce dernier est en mesure d'exercer son pilotage sur la question du sida et de s'assurer que tout le soutien technique nécessaire est garanti auprès des institutions des Nations unies pertinentes;
- II. De garantir que le potentiel de l'Équipe nationale des Nations unies est pleinement exploité pour soutenir plus efficacement les partenaires et collaborer avec eux dans le cadre des efforts visant à éradiquer le sida, et de relier plus étroitement la riposte au sida au programme de santé et aux efforts de développement généraux, sans perdre de vue les contributions stratégiques à la Stratégie de l'ONUSIDA;
- III. Poursuivre les liens entre le Programme commun et le système des coordonnateurs résidents en assurant des rapports réciproques sur le rendement du Directeur du pays et de l'Équipe commune de l'ONUSIDA et s'assurer que les contributions et les objectifs liés au VIH, notamment la gamme complète des travaux du Programme commun, sont inclus dans les cadres de performance de l'équipe pays du Coordinateur résident dans les pays concernés.

# DOMAINE 3: GOUVERNANCE

## CONTEXTE ET ENJEUX

Accélérer les progrès et responsabiliser les parties prenantes pour l'atteinte des Objectifs de développement durable nécessite d'une gouvernance plurielle et intersectorielle comme jamais auparavant, aux niveaux mondial et au niveau de pays. La lutte contre le sida a été pionnière dans la mise en place de mécanismes de gestion ouverts, notamment le Programme commun.

L'ONUSIDA reste le seul programme collectif coparrainé du système des Nations Unies, créé par un organe intergouvernemental (ECOSOC). Le Programme commun est guidé par son comité de coordination du programme, une structure de gouvernance unique par sa petite taille et son degré d'ouverture avec les États membres, les Coparrainants et la société civile (et spécifiquement les personnes vivant avec le VIH et affectées par le VIH) en tant que membres du conseil par la création d'une démarche de représentation de circonscription. Sa structure de circonscription délibérée et son ouverture à l'octroi du statut d'observateur améliore encore la pluralité. Son programme comprend un élément permanent sur le pilotage qui permet aux conférenciers invités d'aborder le Conseil sur les questions pertinentes. Les réunions de deux jours du Conseil sont complétées par une session thématique d'une journée qui favorise le dialogue sur des sujets clés.

Le modèle de gouvernance ouvert de l'ONUSIDA a été reconnu par l'ECOSOC comme une leçon tirée pour le système des Nations Unies pour le progrès dans l'ère du développement durable. Cette composition multipartite a également influencé d'autres mécanismes multilatéraux, tels que l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), le Fonds mondial et Roll Back Malaria.

Le Comité des organisations Coparrainants (COC)<sup>11</sup> regroupe les chefs d'agence des Coparrainants et facilite l'apport des Coparrainants dans la stratégie, les politiques et les opérations du Programme commun, y compris les délibérations du Conseil de l'ONUSIDA. Le Comité des organisations Coparrainants est également chargé de veiller à ce que les décisions pertinentes du Conseil soient discutées par les conseils respectifs des Coparrainants et que les objectifs pertinents dans les cadres de

résultats à l'échelle mondiale de l'ONUSIDA soient pris en compte dans les cadres de résultats des Coparrainants.

Ces caractéristiques rendent l'ONUSIDA bien positionnée pour rassembler un ensemble diversifié d'acteurs pour des dialogues transformateurs visant une action locale, régionale et mondiale, en accordant une attention particulière à un large éventail de questions liées à la riposte (p. Ex. milieu professionnel, éducation ou droits humains). Cependant, grâce à notre examen, nous avons constaté que ces forums de gestion uniques ne sont pas pleinement utilisés et sont entravés par quatre problèmes fondamentaux qui devraient être abordés.

### **LES DÉLIBÉRATIONS SUR LES POLITIQUES DANS LA GESTION DU PROGRAMME COMMUN NE SONT PAS SUFFISAMMENT STRATÉGIQUES ET SONT LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DANS LE CADRE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.**

Entre les réunions de haut niveau sur le sida à l'Assemblée générale des Nations Unies, il est nécessaire d'examiner régulièrement les progrès réalisés par rapport aux engagements pris dans la Déclaration politique de l'Organisation des Nations Unies sur la lutte contre le sida, y compris les lacunes en matière de ressources ainsi que le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Aujourd'hui, le Conseil de l'ONUSIDA et le Comité des organisations Coparrainants se concentrent principalement sur les interventions et les contributions du Programme commun et ne consacrent qu'un temps limité à relever les défis et à trouver des solutions pour la mise en œuvre de la Stratégie mondiale élargie de l'ONUSIDA. Pourtant, le système de surveillance mondiale du sida de l'ONUSIDA couvre la riposte et pourrait servir de base à une discussion plus étendue du Conseil. Le défi du financement et de la redevabilité constitue un excellent exemple: le Conseil consacre beaucoup de temps à l'examen du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités, tout en renonçant de mettre à profit son rôle de direction pour garantir un financement durable à long terme pour l'ensemble de la riposte dans une ère de pénurie croissante, notamment de la mosaïque pays-par-pays de financement national innovant et de financement extérieur à partir d'une pléthore de sources.

<sup>11</sup> [http://www.unaids.org/sites/default/files/media\\_asset/PCB\\_modus\\_operandi\\_en.pdf](http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/PCB_modus_operandi_en.pdf)

Pareillement, le Comité des organisations Coparrainants ne se déploie pas pleinement en tant que forum de haut niveau pour les discussions stratégiques. À l'heure actuelle, le Comité des organisations Coparrainants est présidé par un chef d'organisme Coparrainant sur une base annuelle. Cet accord a permis d'améliorer l'engagement au niveau de la direction des Coparrainants dans le conseil d'administration et d'étendre l'appropriation. Cependant, une direction plus cohérente du Comité des organisations Coparrainants, avec une plus grande continuité, est nécessaire pour élever la discussion à un niveau stratégique plutôt que de se concentrer sur les questions de fonctionnement ou des questions budgétaires du Programme commun. Cela aiderait également à assurer un engagement continu de haut niveau des Coparrainants.

### **L'ARCHITECTURE RELATIVE AU SIDA ET À LA SANTÉ AU NIVEAU DES PAYS RESTE FRAGMENTÉE, ENTRAÎNANT DES CHEVAUCEMENTS ET DES INEFFICACITÉS AINSI QU'UN DÉFI POUR L'APPROPRIATION PAR LES PAYS ET UN SOUTIEN COHÉRENT DES NATIONS UNIES**

Au niveau des pays, le Programme commun, y compris le Secrétariat et une constellation variée de Coparrainants, interviennent parmi de nombreux autres acteurs du sida dans un environnement de santé et de développement de plus en plus complexe. Comprendre et s'adapter à cette complexité, en particulier en sortant la riposte du sida de l'isolement et en la rendant plus durable, reste un défi. Dans certains cas, cette complexité a limité la capacité du Programme commun à fournir des résultats dans ses domaines d'avantage comparatif, à répondre aux besoins les plus urgents de la riposte au sida et à soutenir efficacement l'appropriation durable par les pays. La coordination est plus importante que jamais, en particulier pour minimiser les chevauchements et les inefficacités, et renforcer la capacité des autorités nationales à gérer la riposte.

### **INCOHÉRENCES ENTRE L'ONUSIDA ET LES CONSEILS COPARRAINANTS SUR LE SIDA**

En plus de faciliter les contributions de Coparrainants, le Comité des organisations Coparrainants, cherche à assurer la cohérence des politiques entre le Conseil de l'ONUSIDA et les conseils d'administration des Coparrainants. On a constaté que les États membres exercent différents postes ou différents niveaux de soutien aux problèmes liés au sida dans différents conseils. Des efforts doivent être déployés pour assurer la cohérence entre les postes et les apports des membres du Conseil d'administration au conseil d'administration de l'ONUSIDA et aux conseils de Coparrainants, y compris en ce qui concerne l'affectation appropriée des ressources des Coparrainants aux activités liées au VIH.

En outre, certains Coparrainants s'assurent que les décisions du Conseil de l'ONUSIDA font l'objet de rapport et de discussions régulières dans leurs propres conseils, démarche amplifiée avec la participation de la direction de l'ONUSIDA dans ces discussions, par exemple le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Une telle continuité est cependant très variable et reste insuffisante. Dans certains cas, la participation dans la lutte contre le sida, y compris les politiques, les investissements et les activités liés au sida, parmi les conseils de Coparrainants, peuvent être jugés insuffisants pour remplir les principes du coparrainage. Dans d'autres cas, les comités Coparrainants peuvent régulièrement prendre en compte le sida dans leur programme, mais ne fournissent aucune visibilité ou attribution au Programme commun, malgré les fonds importants provenant du Programme commun.

À cet égard, la société civile joue un rôle essentiel dans le suivi de la cohérence des discussions des Coparrainants et des États membres dans divers conseils. Il est essentiel que les organisations de la société civile, en tant que membres de la délégation des organisations non gouvernementales (ONG) du Conseil de l'ONUSIDA, disposent des ressources nécessaires pour discuter systématiquement avec les États membres, les Coparrainants et d'autres partenaires dans les conseils pertinents. Tous les organes directeurs des Coparrainants de l'ONUSIDA devraient se mobiliser de manière plus significative et systématique auprès de la société civile, y compris les personnes vivant avec le VIH et d'autres groupes de population clés.

### **POUR RENFORCER LA GESTION DE L'ONUSIDA, LE PANEL MONDIAL STRATÉGIQUE RECOMMANDE:**

11. Amélioration de la supervision par le Conseil de l'ONUSIDA des efforts mondiaux visant à accélérer la riposte au sida et à éliminer l'épidémie

Le Conseil de l'ONUSIDA devrait procéder à un examen régulier et systématique des progrès réalisés, au-delà du champ d'application du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités, au regard de la concrétisation de la Stratégie de l'ONUSIDA. Cet examen serait axé sur:

- a. Des informations actualisées sur l'épidémie et la riposte, fournies par le rapport mondial annuel de l'ONUSIDA sur les progrès réalisés dans la riposte au sida au regard des objectifs mondiaux. À ces fins, il sera nécessaire de synchroniser au moins une réunion du Conseil de l'ONUSIDA chaque année avec le calendrier de publication du rapport mondial de suivi de l'épidémie de sida.

- b. L'élaboration d'une fiche d'évaluation des engagements financiers des États membres dans le cadre du Programme commun (de base et non essentiel) et une riposte de plus grande envergure au sida, qui facilite le suivi des lacunes financières et la définition des démarches stratégiques pour financer pleinement la riposte au sida et en accroissant son efficacité. Avec un accent particulier sur les domaines de résultats dans la Stratégie de l'ONUSIDA.
- c. Délibérations et conclusions du forum de partenariat sur les domaines de résultats stratégiques choisis (voir Recommandation 7 sous Travail Conjoint).

#### Coparrainants et Secrétariat de l'ONUSIDA:

- 12. Action pour des plates-formes multi-acteurs et multisectorielles communes au niveau des pays pour le suivi et l'évaluation de la riposte, y compris les rôles, les capacités et les résultats des parties prenantes, en s'appuyant sur les mécanismes et les plates-formes existants
  - a. Le Programme commun devrait coopérer avec les partenaires pertinents au sein des pays, notamment le Mécanisme de coordination de pays et le Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida, afin d'harmoniser les instruments de suivi, de production de rapports et d'évaluation et de les aligner sur les systèmes nationaux.
  - b. En s'appuyant sur l'exercice du rapport mondial de suivi de l'épidémie de sida, le Programme commun devrait aider les pays à établir une plate-forme ouverte qui permettrait aux gouvernements, à la société civile et aux partenaires internationaux d'examiner régulièrement l'état de l'épidémie et de la riposte, de promouvoir la redevabilité mutuelle et d'éclairer les décisions prises au sujet des programmes et des priorités nationaux. Un tel examen pourrait être éclairé par une évaluation indépendante.
- 13. Renforcement de la priorité accordée à la politique stratégique et la cohérence du Comité des Organismes coparrainants
  - a. Le Comité des Organismes coparrainants devrait régulièrement s'engager dans des discussions approfondies sur les domaines de résultat de la Stratégie de l'ONUSIDA. Il serait attendu des Hauts responsables d'organisations coparrainants qu'ils présentent leurs

conclusions à leurs Conseils respectifs au sujet de ces discussions stratégiques.

- b. Le Directeur exécutif de l'ONUSIDA devrait coprésider les réunions du Comité des Organismes coparrainants avec un Haut responsable d'organisation coparrainant qui interviendrait en tant que coprésident sur une base tournante afin de faciliter la continuité des efforts et l'attribution de responsabilités, et de garantir une plus grande appropriation des résultats. Le Coprésident issu de l'Organisation Coparrainant et le Directeur exécutif de l'ONUSIDA assureraient une gestion conjointe du programme du Comité des Organismes Coparrainants.
- c. Le Directeur exécutif de l'ONUSIDA devrait soumettre au Secrétaire général des Nations unies un rapport succinct portant sur les résultats de chaque Comité des Organismes Coparrainants.

Toutes les parties prenantes concernées par le Programme commun (Secrétariat / cadres et personnel des Coparrainants ainsi que leurs conseils):

- 14. Poursuite d'une plus grande cohérence des politiques dans les conseils de l'ONUSIDA et de ses Coparrainants et garantie d'une plus forte mobilisation dans la riposte au sida
  - a. Au sein du Conseil de l'ONUSIDA et des différents conseils Coparrainants (ainsi que des conseils du Fonds mondial, UNITAID, Stop TB, etc.), les États membres sont encouragés à assurer la cohérence de leurs positions concernant la riposte au sida et le Programme commun. La société civile joue un rôle de surveillance clé dans la promotion de cette cohérence et de cette mobilisation pour la riposte.
  - b. Tous les chefs d'agence Coparrainants, appuyés par leurs « coordonnateurs mondiaux du sida » qui jouent un rôle essentiel dans la prise en compte du VIH dans l'ensemble de leurs organisations, devraient se déterminer à faire en sorte que les décisions pertinentes en matière de politique de lutte contre le sida prises au sein du Conseil de l'ONUSIDA soient soumises à des discussions de fond au sein de leurs conseils, et que les rapports reconnaissent, le cas échéant, que les répercussions et les résultats de Coparrainants sont générés par l'organisation en tant que Coparrainant du Programme commun.

# CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

---

De l'avis du Panel Mondial Stratégique, le mandat du Programme commun demeure aussi pertinent aujourd'hui qu'il y a 20 ans lorsqu'il a été conçu initialement. Pour atteindre les engagements internationaux pour 2020 et 2030, la riposte au sida a besoin du Programme commun pour continuer à remplir ses fonctions. Nous proposons ici plusieurs recommandations sur l'amélioration, la réinvention et le renforcement du financement et de la redevabilité, les approches de travail et de gestion, afin de fournir l'élan nécessaire et de soutenir les efforts à tous les niveaux. Si ces recommandations sont prises en compte, nous pensons qu'elles auraient des retombées positives sur les investissements dans le Programme commun, ce qui donnerait de meilleurs résultats pour les pays.

Dans nos délibérations sur la façon d'affiner et de renforcer le modèle, le Panel Mondial Stratégique était conscient de la nécessité de continuer à travailler pour renforcer l'architecture mondiale de la santé, y compris le rôle et le mandat du Programme commun. Compte tenu de ses interventions pour des partenariats multisectoriels pour répondre aux facteurs sociaux de l'épidémie de

VIH, le Programme commun pourrait donner un apport important et insuffler une impulsion à une discussion plus étendue et à des efforts visant à renforcer l'architecture mondiale de la santé, en particulier éclairé par le plaidoyer intersectoriel du Programme commun, les fonctions de coordination et de redevabilité; pour être utile pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le Panel Mondial Stratégique se réjouit d'une délibération plus ouverte de ses recommandations par le Comité des organisations Coparrainants, une consultation multipartite et, en dernier ressort, le Conseil de l'ONUSIDA. Nous espérons que nos recommandations finales et l'approbation par le Conseil conduiront à la mise en œuvre d'un ensemble de réformes qui renforcent le rôle important que le Programme commun joue dans la riposte pour l'élimination du sida, et positionnent le Programme commun en tant que précurseur dans la réforme des Nations Unies et Comme un modèle clair pour s'engager sur tous les autres objectifs et cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

# ANNEX 1.

## PRINCIPES DE COORDINATION

---

Les principes directeurs suivants pour les organismes Coparrainants ont été confirmés et approuvés en 2004 par le Comité des organismes Coparrainants et approuvés par la 15<sup>ème</sup> réunion du Conseil de coordination du programme en juin 2004.

1. L'organisation doit apporter un avantage comparatif singulier au partenariat de l'ONUSIDA et avoir le mandat de mener des activités liées au VIH/sida.
2. L'organisation doit être un organisme du système des Nations Unies.
3. L'organe directeur devrait approuver un budget spécifique pour les activités de lutte contre le VIH/sida et mettre le VIH/sida dans son programme pour examen régulier dans le cadre institutionnel et politique de l'ONUSIDA.
4. L'organisation devrait désigner ses propres ressources de base pour faire face aux problèmes liés au VIH/sida, notamment une unité dévouée dirigée par des cadres supérieurs.
5. Il devrait y avoir un engagement à participer au budget et plan de travail unifiés (UBW) sur les processus de lutte contre le VIH/sida aux niveaux mondial et régional, y compris l'assistance pour mobiliser des ressources pour ce dernier.
6. L'organisation doit mettre en place une politique claire et bien diffusée sur le VIH/sida en milieu professionnel.
7. Pas moins de quatre millions de dollars US de ressources propres de l'organisation (au niveau mondial et régional) doivent être consacrées aux activités liées au VIH/sida.
8. Pour une adhésion soutenue, l'organisation devrait avoir ses propres ressources pour les activités liées au VIH/sida (au niveau mondial et régional), plus importantes que celles reçues du budget et plan de travail unifiés (UBW).
9. Les activités de lutte contre le VIH/sida sont en cours dans au moins 40 % des pays où l'organisation est présente.
10. L'organisation doit avoir un bilan de participation active aux groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH/sida au niveau des pays.

## ANNEXE 2.

# DIVISION DU TRAVAIL ET PROGRAMME COMMUN

DOMAINE DE LA RÉPARTITION DES TÂCHES	ORGANISATEURS	INSTITUTIONS PARTENAIRES		
RÉDUCTION DE LA TRANSMISSION DU VIH PAR VOIE SEXUELLE <sup>a</sup>	BANQUE MONDIALE UNFPA	BANQUE MONDIALE OMS OIT	PNUD PAM UNHCR	UNFPA UNESCO UNICEF
EMPÊCHER QUE LES MÈRES DÉCÈDENT ET QUE LES BÉBÉS SOIENT INFECTÉS PAR LE VIH <sup>a</sup>	OMS UNICEF	OMS UNICEF	UNFPA PAM	
FAIRE EN SORTE QUE LES PERSONNES VIVANT AVEC LE VIH REÇOIVENT UN TRAITEMENT <sup>a</sup>	OMS	OMS UNICEF	UNHCR OMS	PAM PNUD OIT
EMPÊCHER QUE LES PERSONNES VIVANT AVEC LE VIH NE MEURENT DE TUBERCULOSE <sup>a</sup>	OMS	OMS PAM UNODC	UNICEF OIT	
PROTÉGER LES CONSOMMATEURS DE DROGUES AFIN QU’ILS NE SOIENT PAS INFECTÉS PAR LE VIH ET GARANTIR L’ACCÈS À DES SERVICES COMPLETS EN MATIÈRE DE VIH POUR LES PRISONNIERS ET LES AUTRES PERSONNES INCARCÉRÉES <sup>a</sup>	UNODC	UNODC UNICEF BANQUE MONDIALE UNESCO	OMS PNUD UNFPA	
PERMETTRE AUX HOMMES QUI ONT DES RAPPORTS SEXUELS AVEC D’AUTRES HOMMES, AUX PROFESSIONNELS DU SEXE ET AUX PERSONNES TRANSGENRES DE SE PROTÉGER CONTRE L’INFECTION AU VIH ET D’ACCÉDER PLEINEMENT À LA THÉRAPIE ANTIRÉTROVIRALE <sup>a</sup>	PNUD UNFPA	PNUD UNFPA UNESCO	BANQUE MONDIALE OMS	
ÉLIMINER LES LOIS, LES POLITIQUES ET PRATIQUES RÉPRESSIVES, LA STIGMATISATION ET LA DISCRIMINATION QUI BLOQUENT LES RÉPONSES EFFICACES AU SIDA <sup>a</sup>	PNUD	PNUD UNODC UNESCO	UNFPA OMS UNICEF	UNHCR OIT

RÉPONDRE AUX BESOINS DES FEMMES ET FILLES EN MATIÈRE DE VIH ET METTRE FIN À LA VIOLENCE SEXUELLE ET AUX VIOLENCES BASÉES SUR LE GENRE <sup>a</sup>	PNUD UNFPA ONU FEMMES	PNUD UNFPA PAM	UNICEF OMS UNODC UNESCO	UNHCR OIT
AUTONOMISER LES JEUNES GENS POUR QU'ILS SE PROTÈGENT EUX-MÊMES DU VIH <sup>a</sup>	UNICEF UNFPA	UNICEF UNFPA OIT	PAM UNESCO OMS	UNHCR
RENFORCER LA PROTECTION SOCIALE DES PERSONNES TOUCHÉES PAR LE VIH <sup>a</sup>	UNICEF BANQUE MONDIALE	UNICEF BANQUE MONDIALE ILO	PAM OMS UNHCR	PNUD
TRAITER LA QUESTION DU VIH DANS LES SITUATIONS DE CRISES HUMANITAIRES <sup>b</sup>	UNHCR PAM	UNHCR PAM UNICEF	OMS UNODC PNUD	UNFPA
INTÉGRER L'ALIMENTATION ET LA NUTRITION À LA RIPOSTE AU VIH	PAM	PAM UNICEF	OMS UNHCR	
RENFORCER LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES DANS LE DOMAINE DU VIH ET MOBILISER LE SECTEUR PRIVÉ	OIT	UNESCO OIT OMS		
GARANTIR UNE ÉDUCATION DE HAUTE QUALITÉ POUR UNE RIPOSTE PLUS EFFICACE AU VIH	UNESCO	UNESCO OMS OIT	UNFPA UNICEF	
SOUTENIR LA MISE EN ŒUVRE DE PLANS NATIONAUX MULTISECTORIELS, STRATÉGIQUES, HIÉRARCHISÉS ET CHIFFRÉS POUR LA LUTTE CONTRE LE SIDA	BANQUE MONDIALE	BANQUE MONDIALE UNESCO PAM OIT	PNUD OMS UNFPA UNICEF	UNHCR UNODC ONU FEMMES
LEADERSHIP, PLAYIDOYER ET COMMUNICATION	SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA			TOUS LES COPARRAINANTS
PARTENARIATS, MOBILISATION ET INNOVATION	SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA			TOUS LES COPARRAINANTS
INFORMATIONS STRATÉGIQUES	SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA			TOUS LES COPARRAINANTS
COORDINATION, SOUTIEN MISE EN ŒUVRE PAYS ORGANISATEURS	SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA			TOUS LES COPARRAINANTS
GOVERNANCE ET RESPONSABILITÉ MUTUELLE	SECRÉTARIAT DE L'ONUSIDA			TOUS LES COPARRAINANTS

# ANNEXE 3.

## PROCESSUS DE CONSULTATION DU PANEL MONDIAL STRATEGIQUE

---

Le Panel Mondial Stratégique sur l'avenir du modèle de Programme commun a rassemblé des membres techniques expérimentés et représentatifs au niveau régional ayant une connaissance approfondie du Programme commun et de l'évolution du paysage de développement, conformément au mandat du Conseil de l'ONUSIDA (voir les [termes de référence](#)). Dans un bref délai, le Panel Mondial Stratégique s'est approché d'un éventail diversifié d'intervenants au cours de plusieurs consultations.

### Consultation virtuelle multipartite

Une consultation virtuelle en ligne, tenue du 30 janvier au 15 février 2017, a fourni une plate-forme ouverte à toutes les parties prenantes pour éclairer les travaux du Panel Mondial Stratégique. Les participants ont répondu à une série de questions encadrées autour des trois piliers du Programme commun et se sont lancés dans une discussion générale. La consultation a reçu plus de 400 commentaires, en six langues et de toutes les régions de l'ONUSIDA. Plusieurs réseaux de parties prenantes ont réalisé un engagement plus extensif en consultant les circonscriptions et soumettant des commentaires en leur nom. Il s'agissait des agents de plaidoyer pour droits humains et notamment les défenseurs contre les abus, des réseaux de personnes vivant avec le VIH, les jeunes, les usagers de drogues injectables et les hommes qui ont des rapports sexuels avec d'autres hommes. Plusieurs États membres ont présenté des contributions comme l'ont fait un certain nombre de Coparrainants. Les coprésidents de la commission ont produit un [résumé](#) sur les résultats de la consultation, qui a éclairé le développement du rapport final du Panel Mondial Stratégique.

### Consultation des pays à Kampala, en Ouganda

Pour garantir qu'une perspective forte de pays éclaire les travaux du Panel Mondial Stratégique, les co-présidents ont tenu une série de petites consultations à Kampala, en Ouganda, du 21 au 23 février. L'équipe de consultation était dirigée par le coprésident Lennarth Hjelmåker. La consultation était structurée autour de quatre tables rondes, avec la participation du gouvernement de l'Ouganda, les organisations de la société civile, les partenaires au développement,

l'équipe de pays des Nations Unies et le Programme commun des Nations Unies pour l'appui sur le sida respectivement. Les Co-présidents du Comité de révision globale ont préparé un [résumé](#) de discussion pour la consultation et les résultats, qui a éclairé le développement du rapport et les recommandations du Panel Mondial Stratégique.

### Experts indépendants

Pour un examen indépendant des résultats, l'analyse et les recommandations du Panel Mondial Stratégique, plusieurs experts ont été consultés par les coprésidents au cours du processus d'examen. Des experts indépendants ont été sélectionnés pour leur vaste expérience dans la santé mondiale, la connaissance de la riposte au sida, la compréhension de l'architecture de la santé mondiale et nationale et / ou leur expertise en ce qui concerne le Programme commun. Nous aimerions profiter de cette occasion pour exprimer notre gratitude pour les précieux commentaires de Nadia Isler, Directeur du Laboratoire des objectifs de développement durable, Office des Nations Unies à Genève; Sigrun Møgedal, Vice-président du Comité directeur international du Robert Carr Fund; Nana Poku, directrice générale, Division de la recherche sur l'économie de la santé et VIH et sida (HEARD); et Bernhard F. Schwartlander, représentant de l'Organisation mondiale de la santé en Chine.

### Comité des organisations Coparrainants (COC)

Le Comité des organisations Coparrainants a étroitement participé à la procédure du Comité de révision globale. Helen Clark, présidente du Groupe de développement des Nations Unies, a joué le rôle de co-facilitatrice du Comité, et Ertharin Cousin, directrice exécutive du Programme alimentaire mondial, et Phumzile Mlambo-Ngcuka, Directrice exécutive d'ONU Femme, présidents du Comité des organisations Coparrainants en 2016 et 2017, respectivement ont servi en tant que membres du Comité de révision globale. Les Coparrainants ont été invités à présenter des observations sur plusieurs projets de rapport et à examiner le rapport avant sa finalisation.







**ONUSIDA**  
**Programme commun des**  
**Nations unies sur le VIH/sida**

20 Avenue Appia  
1211 Genève 27  
Suisse  
+41 22 791 3666

[unaids.org](http://unaids.org)