

UNAIDS/PCB(25)/09.17
13 octobre 2009

**25^{ème} Réunion du Conseil de Coordination du
Programme de l'ONUSIDA**

**Genève, Suisse
8-10 décembre 2009**

**Deuxième Evaluation indépendante de l'ONUSIDA
Rapport du Comité de surveillance**

Document préparé par le Président du Comité de surveillance

Documents complémentaires pour ce point : *aucun*

Action requise pour cette réunion – le Conseil de Coordination du Programme est invité à : *prendre note du rapport*

Incidence en termes de coûts des décisions : *aucune*

RAPPORT DU COMITE DE SURVEILLANCE AU CONSEIL DE COORDINATION DU PROGRAMME

EXECUTION DU MANDAT

INTRODUCTION

1. Le Comité de surveillance (CS) a considéré que le mandat assigné par le Conseil de Coordination du Programme lui donnait comme devoir d'assurer un processus d'évaluation crédible et indépendant, ainsi que la préparation d'un rapport prospectif de grande qualité, utile pour l'avenir de l'ONUSIDA. Le présent rapport présente la manière dont le CS a rempli son mandat. Il couvre à la fois le processus et le produit de l'Evaluation et reflète certaines des leçons tirées de l'expérience.
2. Le CS a été créé par le Conseil de Coordination du Programme à qui il rend directement des comptes. Le CS composé de dix membres, à savoir cinq femmes et cinq hommes désignés à titre personnel et sur une base de volontariat. Ils ont été désignés par et dans un échantillon de parties prenantes de l'ONUSIDA et ils ont apporté au CS un large éventail de compétences et d'expériences ainsi que des connaissances sur toutes les régions. Un responsable de liaison avec les Coparrainants et un point focal auprès du Secrétariat de l'ONUSIDA ont été désignés pour travailler avec le CS.

PRINCIPES CLES ET FACTEURS ESSENTIELS DE SUCCES

3. Lors de sa première réunion, le CS a fixé précisément les rôles et responsabilités respectifs du CS, du Président et du Vice-président du CS, du Responsable de liaison auprès des Coparrainants, du point focal du Secrétariat et du Secrétariat du CS.
4. Le CS a été guidé par des normes internationales pour une évaluation de qualité¹, et de plus a identifié plusieurs facteurs essentiels de succès – indépendance, transparence, impartialité, engagement des parties intéressées, coopération avec le Secrétariat et les Coparrainants de l'ONUSIDA, et sélection d'une Equipe d'évaluation qualifiée.
5. Comme preuve de leur engagement à cette tâche, tous les membres du CS ont participé à chacune des six réunions, à l'exception d'une absence due à des problèmes de visa.

INTERPRETATION DU MANDAT ET DES DECISIONS DU CCP

6. Les bases de l'action du CS et l'élaboration d'une Demande de proposition se trouvent dans le document préparé par le Bureau du CCP pour la 21^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme en décembre 2007, ainsi que les décisions qui s'y rapportent. Ces documents ont présenté un problème à la fois pour le CS et pour l'Equipe d'évaluation.
7. Ils comportaient des ambiguïtés concernant la portée et la nature de la participation des Coparrainants, du Secrétariat, du Bureau du CCP et du Conseil de Coordination du

¹ Notamment les Normes du CAD de l'OCDE pour une évaluation de qualité. Les directives adoptées par plusieurs organisations bilatérales et multilatérales ont également été examinées.

Programme dans le processus d'évaluation. Le CS a clarifié certaines des incertitudes en définissant les rôles et responsabilités et en déterminant comment le CS allait assurer que les organismes compétents soient informés tout en respectant les principes d'indépendance et d'impartialité de l'évaluation.

8. Dans certains cas, les instructions des documents étaient trop détaillées, comme par exemple celles portant sur la composition de l'Equipe d'Evaluation, sur le plan de travail de l'évaluation et les dispositions d'établissement des rapports au Comité. Certaines dispositions fondamentales manquaient, par exemple les normes du CAD sur les critères d'évaluation et les principes relatifs au processus. Les onze questions résultant des diverses discussions du Conseil de Coordination du Programme ont produit une vaste liste de sujets généraux, spécifiques, programmatiques, thématiques, administratives et de gouvernance à traiter dans l'Evaluation sans aucune indication de degré d'importance ou de priorité. Les questions n'étaient pas non plus faciles à réunir en un cadre d'évaluation clair susceptible de traiter tous les sujets en détail ou de saisir efficacement des thèmes transversaux. Le CS a donc dû faire face à des documents qui étaient à la fois normatifs et incomplets – une tâche difficile pour un comité nouvellement créé.
9. En préparant les Demandes de proposition pour le choix de l'Equipe d'évaluation, le CS a clarifié certaines de ces questions et précisé les Décisions du Conseil de Coordination du Programme, conformément à ses attributions lui permettant d'incorporer des observations formulées dans les débats du Conseil². Le CS a également ajouté des 'principes directeurs' clés pour l'exécution de l'Evaluation, dont les normes du CAD et la participation des parties intéressées. Ces principes devaient s'appliquer à la fois à la manière dont l'Equipe d'évaluation allait effectuer ses recherches et sa collecte de données, et au processus global géré par le CS. Les Demandes de proposition ne comprenaient pas les dispositions administratives détaillées contenues dans les documents du Conseil de Coordination du Programme, mais elles complétaient la liste des compétences requises de l'Equipe d'évaluation ainsi que la nature et la chronologie de ses résultats. Le CS a également fait en sorte que dans le choix de la meilleure offre, une importance considérable (30%) soit accordée à la manière dont l'appel d'offre structurait les questions de l'Evaluation en un cadre conceptuel démontrant une bonne compréhension de la complexité des questions et des problèmes sous-jacents de l'Evaluation.

CONTROLE DU PLAN DE TRAVAIL ADOPTE

10. La décision du Conseil de Coordination du Programme prévoyait quatre réunions sur deux jours du CS, mais ce dernier a estimé que c'était insuffisant pour lui permettre de remplir sa tâche. Le CS s'est réuni six fois pendant la période de mai 2008 à septembre 2009 et a augmenté la durée des réunions de deux à trois jours. Deux des réunions ont été regroupées avec des ateliers des parties prenantes, auxquelles participait aussi l'Equipe d'évaluation. L'Equipe a en outre participé à deux autres réunions du CS afin de discuter de son premier rapport d'activité, puis du projet de Rapport d'évaluation.
11. Le CS a contrôlé l'exécution du plan de travail de l'Evaluation par rapport au calendrier adopté et aux estimations budgétaires approuvées par le Conseil de Coordination du Programme. Le CS a examiné quatre rapports trimestriels présentés par l'Equipe d'évaluation, portant sur les activités effectuées, les éventuels retards ou les raisons des modifications apportées au programme de travail, les mesures nécessaires pour améliorer la situation et certaines considérations concernant des points en suspens.

² Décisions, Recommandations et Conclusions de la 21^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme de l'ONUSIDA, 17-18 décembre 2007, No. 4.1-4.3.

Plusieurs dates butoir internes ont été ajustées mais dans l'ensemble, la chronologie de l'évaluation s'est déroulée selon le calendrier fixé par le Conseil de Coordination du Programme.

12. Sur le plan financier, le CS a contrôlé les dépenses par rapport aux estimations approuvées par le Conseil de Coordination du Programme. Dans les limites des estimations, le CS a financé deux réunions supplémentaires, comme indiqué ci-dessus, deux ateliers de parties prenantes et la participation du Président et du Vice-président à la présente 25^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme. Le contrat avec l'UNOPS pour l'aide apportée à la sélection de l'Equipe d'évaluation ainsi que pour la gestion du contrat de l'Equipe, a également été un coût supplémentaire imprévu qui a pu être inclus dans les estimations approuvées.
13. Le CS est heureux d'annoncer que la Deuxième évaluation indépendante a été achevée dans les temps et largement dans les limites des Estimations approuvées par le Conseil de Coordination du Programme, comme le montrent les Annexes 1 et 2 au présent document.

MESURES POUR UN PROCESSUS ET UN PRODUIT D'EVALUATION CREDIBLES : FACTEURS CRITIQUES

Indépendance

14. Les membres du CS ont été choisis à titre personnel et le CS rend des comptes directement au Conseil de Coordination du Programme.
15. Les délibérations du CS se sont déroulées en privé et les décisions ont été prises par le seul Comité, mais si nécessaire, des avis ont été recherchés auprès du Secrétariat, des Coparrainants et autres. Conformément à sa responsabilité à l'égard du Conseil de Coordination du Programme, le Président du CS a écrit au Président du Conseil de Coordination du Programme après chacune des réunions du Comité, afin de l'informer des progrès accomplis dans l'Evaluation, de la situation financière, des mesures prises et des questions à son attention. De plus, le Président du CS a présenté des rapports écrits et oraux aux réunions du Conseil de Coordination du Programme en décembre 2008 et juin 2009.
16. Le CS était conscient des éventuels conflits d'intérêt susceptibles de compromettre l'Evaluation. Trois contrats potentiels d'experts ont été examinés dans lesquels des membres du Consortium de l'Equipe d'évaluation auraient pu être considérés pour des contrats auprès du Secrétariat et des Coparrainants. Après consultation avec le Secrétariat il a été décidé de ne pas poursuivre en raison d'éventuels conflits d'intérêt qui auraient pu compromettre l'indépendance de l'Evaluation. Un autre cas examiné a été considéré comme ne constituant pas un possible conflit d'intérêt.
17. La création d'un Secrétariat indépendant pour le CS a constitué un facteur important d'établissement de l'indépendance du Comité : il était composé d'assistants exécutifs et administratifs à temps complet et d'un spécialiste de l'Evaluation à temps partiel, et faisait rapport directement au Président du Comité. L'expérience et les connaissances du Secrétariat du CS ont considérablement contribué à l'efficacité du fonctionnement de ce CS en tant qu'entité indépendante.

Transparence

18. Le CS a estimé que la transparence du processus d'évaluation était un autre facteur crucial pour la crédibilité de l'évaluation. Plusieurs mécanismes ont été mis en place

pour tenir les parties prenantes pleinement informées et leur offrir des occasions de contribuer au processus, par exemple une page de la Deuxième évaluation indépendante sur le site Internet de l'ONUSIDA où les documents clés de l'Évaluation étaient postés en permanence (voir Annexe 3). Une adresse courriel et des lignes de téléphone et de fax ont été établies pour traiter les questions, observations et préoccupations des parties prenantes. Les listes d'envoi de l'ONUSIDA ont été utilisées pour la diffusion de l'information et pour avertir les parties prenantes des nouveaux matériels postés sur la page web.

19. Sur les produits exigés de l'Équipe d'évaluation par le mandat du CCP et le Rapport de démarrage approuvé, seul le Rapport final (sous forme d'un document du CCP) et un bref résumé destiné à une diffusion publique étaient spécifiquement destinés à être rendus publics. Tous les autres résultats ne devaient être examinés que par le CS. Cependant, le CS, aux fins de transparence et pour contribuer à la participation des parties prenantes a mis à disposition toute une série de documents sur la page web de la Deuxième évaluation indépendante, comme le montre le tableau de l'Annexe 3.
20. Les rapports récapitulatifs des pays ont également été mis à la disposition des parties prenantes. Cependant, les notes générales, telles que les tableaux du cadre d'évaluation en rapport avec les études de pays, dans lesquels des informations sensibles dont la source pouvait être retracée ont été fournies au CS en confiance, afin de lui permettre de remplir pleinement son rôle de contrôle, garantissant que les résultats étaient validés par des données fiables. Conformément aux normes internationales de l'éthique relatives à l'anonymat et à la confidentialité entourant les évaluations, le CS a décidé que ces documents resteraient auprès de l'Équipe d'évaluation en tant que notes de recherche. Un exemple de la manière dont ces cadres de travail ont été utilisés est présenté à l'Annexe 2 (Méthodologie) du Rapport final.
21. Entre son ouverture en juillet 2008 et octobre 2009 (avant l'affichage du rapport final) la page web de la Deuxième évaluation indépendante a été visitée quelque 22 000 fois. Le CS suggère que cette page web reste ouverte jusqu'en décembre 2010 au moins, afin que les parties prenantes continuent à pouvoir consulter les informations relatives à l'Évaluation.

Impartialité

22. Pour assurer l'impartialité et la conformité avec les normes des Nations Unies relatives aux appels d'offres dans le choix de l'Équipe d'évaluation, et pour éviter tout parti pris ou perception de parti pris (de la part du Conseil de Coordination du Programme, des Coparrainants, du Secrétariat ou du CS), les services de l'UNOPS ont été requis pour le processus de sélection. Le choix a été validé par le comité d'examen des projets de l'UNOPS pour ce qui est de la correction du processus, des aspects techniques de l'appel d'offres et du niveau compétitif du financement. Un rapport détaillé concernant le processus et la sélection a été préparé par le CS à l'intention du Conseil de Coordination du Programme lorsque ce dernier a été prié d'approuver la recommandation concernant l'offre choisie.
23. La liste des services requis de l'UNOPS comprenait en outre la négociation et l'administration du contrat avec l'ITAD. Ceci a garanti que les dispositions du contrat étaient aussi conformes aux pratiques habituelles des Nations Unies, y compris les coûts. Le contrat a été fondé sur un paiement des résultats généraux à terme et, quand bien même l'UNOPS a assuré les fonctions administratives, le contrôle de la qualité de ces résultats généraux est resté aux mains du CS et les paiements n'ont été effectués par l'UNOPS qu'après leur approbation par le Président du CS.

24. Le choix des pays étudiés aurait pu constituer un domaine dans lequel l'impartialité risquait d'être compromise en raison des pressions des parties prenantes. Ce choix a généré beaucoup d'intérêt et l'Equipe d'évaluation a proposé une liste de 12 pays fondée sur les critères définis dans le mandat, plus d'autres critères que l'Equipe jugeait utiles pour assurer une bonne sélection. Les opinions affirmées des parties prenantes, dont les Etats Membres, le Secrétariat, les Coparrainants et le CS, ont introduit d'autres considérations dans le processus de sélection. Accroître le nombre des études de pays aurait permis de répondre à ces intérêts, mais après discussion avec l'Equipe d'évaluation, le CS a conclu qu'il était préférable de ne pas augmenter le nombre des pays, mais d'effectuer des évaluations plus détaillées dans les 12 pays ainsi qu'une consultation spéciale dans la région du Pacifique. Quelques changements ont été introduits dans le choix initial proposé par l'Equipe, mais la liste finale offrait toujours un choix de pays équilibré et varié fournissant une base permettant de comparer les opérations de l'ONUSIDA dans différents contextes nationaux.

Participation des parties prenantes

25. La participation des parties prenantes au processus d'évaluation était considérée comme une priorité par le Comité, car elle est un facteur crucial d'une évaluation crédible.
26. Les documents et estimations de coûts du Conseil de Coordination du Programme ne comportaient aucune disposition particulière relative à des consultations de parties prenantes, mais le CS a fait en sorte que leur participation constitue un des éléments de la collecte des données aux niveaux national et mondial dans la méthodologie d'évaluation et il a été en mesure de trouver des ressources pour deux ateliers : le premier du 15 au 17 septembre 2008 sur le projet de Rapport de démarrage et le deuxième du 3 au 5 juin 2009 sur les résultats préliminaires de l'évaluation³. Les consultations ont apporté des données et des idées aux moments du processus les plus utiles pour influencer sur les événements et les progrès de l'Evaluation.
27. Les ateliers, organisés conjointement avec les réunions du CS, ont permis des discussions et des échanges de vue directs entre les parties prenantes, le CS et l'Equipe d'évaluation. Pour garantir une participation équilibrée, quelque 13 Etats Membres et 5 ONG représentées au Conseil de Coordination du Programme ont bénéficié d'un appui financier, conformément au mode de fonctionnement du Conseil de Coordination du Programme. Environ 85 personnes ont participé au premier atelier et 120 au deuxième. Chacun des ateliers a été complété par une consultation plus large encore demandant des observations écrites concernant les documents, ce qui élargi d'autant la portée de la contribution des parties prenantes.
28. Par la suite, le CS a demandé à l'Equipe d'évaluation d'indiquer comme elle avait tenu compte des opinions et observations des parties prenantes en révisant les documents. Cette étape est documentée à l'Annexe 2 du Rapport final sur la Méthodologie.

Coopération avec le Secrétariat et les Coparrainants de l'ONUSIDA

29. Le CS a bénéficié d'une excellente coopération de la part du Secrétariat et des Coparrainants de l'ONUSIDA et leur engagement a contribué à la qualité du processus d'Evaluation et à ses résultats, grâce à l'apport d'un appui logistique, de données et de conseils pratiques.

³ Le Comité de surveillance a transféré des ressources des postes suivantes : 'Coûts d'appui', 'Imprévus' et 'Publication, traduction et frais de diffusion' – après avoir examiné les dépenses prévues à ces divers postes. Le Président du CCP et le CCP ont été informés de ces ajustements.

30. Les dix Coparrainants et de multiples représentants du Secrétariat ont participé activement aux consultations des parties prenantes sur le Rapport de démarrage et sur le document présentant les résultats préliminaires, participation complétée par des commentaires écrits et des matériels supplémentaires, comme le demandait l'Equipe d'évaluation.
31. Les Président et Vice-président du CS ont rencontré les Directeurs exécutifs passé et présent et, après les réunions du CS à Genève et Montreux, le CS a rencontré des représentants du Secrétariat et des Coparrainants pour un échange de vue sur des problèmes et certaines préoccupations. Les réunions ont été complétées par des conférences téléphoniques individuelles ou en groupe.

Sélection d'une Equipe d'évaluation qualifiée

32. Le choix d'une Equipe d'évaluation qualifiée était d'une importance primordiale. En plus d'assurer l'impartialité du processus grâce à l'UNOPS, le CS a préparé une grille détaillée de critères de sélection comportant quelque 46 facteurs permettant d'évaluer les soumissions. Un poids plus important (50%) a été donné, dans la grille, à l'expérience, aux compétences et au leadership avéré de l'Equipe d'évaluation et à son chef. En outre, avant de présenter la soumission retenue au Conseil de Coordination du Programme pour approbation, le CS a eu un long entretien téléphonique avec le Chef de l'Equipe, afin d'évaluer ses connaissances et son expérience personnelles des questions entourant l'Evaluation ainsi que son appréciation de sa complexité.

SURVEILLANCE ET EXAMEN DES PRODUITS DE L'EVALUATION

33. Le CS a élaboré un cadre de suivi des progrès de l'évaluation. L'objectif de cet aspect de la surveillance était d'identifier les éventuels problèmes liés à des difficultés ou des obstacles dans la méthodologie proposée, la collecte des données, l'interprétation du mandat de l'évaluation ou les questions, et de faire en sorte que les résultats produits soient pertinents au rapport final. A cet égard, chaque rapport de pays et les deux rapports de situation⁴ ont été évalué en fonction des critères suivants : exécution du mandat ; toute clarification portant sur la terminologie, les définitions ou les questions de l'évaluation ; liens évidents entre les preuves, les données et le matériel de base ; liens logiques entre les résultats, les conclusions et les recommandations ; observance du plan de travail présenté dans le Rapport de démarrage tel qu'approuvé ; et intégration des observations des parties prenantes.
34. Une approche analogue a été appliquée lors de l'examen détaillé du projet de Rapport final, au cours de la dernière réunion de trois jours du CS du 2 au 4 septembre 2009. Les discussions ont plus particulièrement porté sur :
 - la mesure dans laquelle les résultats sont étayés par les données ;
 - les résultats reflètent-ils des opinions diverses et les questions d'attribution ont-elles été envisagées ?
 - des résultats involontaires et/ou inattendus ont-ils été identifiés ?
 - y a-t-il des questions pour lesquelles les réponses fournies ne sont pas suffisamment solides pour permettre une conclusion acceptable ?
 - la justification du choix des recommandations ;

⁴ Le deuxième rapport de situation a été utilisé comme Document pour la Consultation des parties prenantes sur les résultats préliminaires de l'évaluation.

- la clarté et la précision des recommandations ;
 - les recommandations sont-elles applicables dans un temps donné et adressées au domaine de responsabilité approprié ?
35. Le CS a également examiné la mesure dans laquelle le projet de Rapport d'évaluation correspondait au but et à la portée du mandat, y compris le maintien de sa pertinence au mandat de l'ECOSOC et à ses objectifs fondamentaux et si les recommandations fourniraient à l'ONUSIDA une base lui permettant de créer une vision et une structure institutionnelle répondant aux défis à venir dans un environnement en mutation.
36. Pendant ce processus d'examen du projet de Rapport d'évaluation, le rôle du Comité de surveillance a été de poser des questions critiques, d'estimer la qualité des données, d'évaluer la pertinence des résultats, conclusions et recommandations et de fournir des orientations dans les domaines dont le CS estimait qu'ils en seraient renforcés – sur le fond ou sur la présentation. Le CS a pris soin de ne pas diriger la rédaction du Rapport final ou de ses recommandations.

AVIS DU COMITE DE SURVEILLANCE QUANT A LA QUALITE DU RAPPORT D'EVALUATION

Exécution du mandat

37. Le cadre de travail proposé dans l'appel d'offres et complété dans le Rapport de démarrage approuvé a groupé les questions du Conseil de Coordination autour de quatre grands thèmes et proposé un cadre d'évaluation permettant au CS et aux parties prenantes de suivre les différentes questions de l'évaluation pendant les différentes étapes du processus.
38. Le cadre élaboré par l'Equipe d'évaluation lui a permis de traiter de questions et de thèmes très spécifiques, mais aussi de procéder à des estimations d'un niveau plus élevé de la performance globale de l'ONUSIDA, y compris pour ce qui est du mandat et des objectifs fixés par l'ECOSOC et de la pérennisation de leur pertinence pour l'ONUSIDA de demain. Le CS estime donc que le Rapport final correspond au but, au champ d'action et aux questions détaillées de l'Evaluation et qu'il est prospectif, d'une grande qualité, et qu'il répond aux attentes du mandat.

Méthodologie

39. La méthodologie générale, fixée par une décision du Conseil de Coordination du Programme, donne les grandes lignes d'une méthodologie standard pour une évaluation de ce type. Elle a été précisée par l'Equipe d'évaluation dans son Rapport de démarrage, tel qu'il a été approuvé par le CS après des consultations élargies avec les parties prenantes.
40. La méthodologie décrite dans l'Introduction de la Section A du Rapport final ainsi que l'Annexe 2 sur la Méthodologie qui l'accompagne, documente pleinement l'utilisation des diverses méthodes d'enquête, la base logique ayant présidé au choix de certaines méthodes dans des contextes particuliers, les poids différents attribués aux données et le type de conclusions tirées des données existantes.
41. Le CS a contrôlé la manière dont la méthodologie a été élaborée et appliquée dans la conduite de l'Evaluation. Selon le Comité, les études ont été effectuées comme le décrit le Rapport de démarrage. Les cas d'ajustements de peu d'importance sont expliqués par l'Equipe d'évaluation dans l'Annexe 2 du Rapport final. Le CS est convaincu que les

méthodes utilisées par l'Equipe d'évaluation étaient appropriées, dans les limites des ressources fournies, pour la nature et le champ d'action de l'Evaluation et les critères d'évaluation.

Preuves à l'appui des résultats

42. La grande quantité d'information contenue dans le Rapport final et les Annexes qui l'accompagnent, les 12 résumés de rapport de pays et l'étude régionale du Pacifique, ainsi que les deux enquêtes par Internet, donnent une idée de la manière dont les données ont été recueillies et analysées pour en tirer des résultats et conclusions conformes au mandat de l'Evaluation. La manière dont l'Evaluation a été conçue et la structure établie dans les cadres de travail aux fins de la collecte d'information facilite les liens entre données et résultats. Des détails sont en outre fournis sur la documentation examinée, les personnes contactées, les réunions organisées et les résultats des enquêtes, afin d'expliquer comment les sources ont été vérifiées et contrôlées pour valider les résultats. Le CS a examiné 'le cheminement des données' en examinant les documents produits au cours de l'Evaluation, notamment le projet de Rapport final et il est convaincu que les résultats sont parfaitement validés.

Conclusions et recommandations

43. Les données présentées dans le Rapport sont considérables et pourraient aboutir à plusieurs conclusions et recommandations pertinentes. Le CS a examiné si les recommandations sont : logiques, stratégiques, prospectives et explicites, applicables (de préférence en un temps donné), et axées sur les acteurs appropriés.
44. Le CS a discuté de ces principes avec l'Equipe d'évaluation au cours de l'examen sur trois jours du projet de Rapport d'Evaluation. Les discussions et les critères se reflètent dans les conclusions et recommandations du Rapport final.
45. Le CS estime que les recommandations, quelque difficiles soient-elles, offrent des options réalistes, constructives et pertinentes que le Conseil de Coordination du Programmes pourra considérer dans son suivi de l'Evaluation.

Présentation et qualité globale du Rapport

46. Le Rapport reflète le professionnalisme et la qualité attendus d'une Equipe d'évaluation extrêmement compétente et expérimentée. La portée et la complexité du mandat exigent un long rapport pour couvrir tous les aspects des objectifs et du champ d'action. Le Rapport final a fourni un 'feuilleté' d'informations susceptibles de répondre aux besoins et aux niveaux d'analyse de publics différents. Sa présentation, ainsi que l'utilisation d'un système de marquage, d'encadrés et de sous-titres, de listes d'acronymes et d'un glossaire aident aussi le lecteur. L'information supplémentaire fournie dans les Annexes complète l'analyse pour fournir un rapport constructif et pratique.

REFLEXIONS SUR LES BONNES PRATIQUES ET LES LEÇONS ACQUISES

Mandat

47. (*Leçon*) L'étendue et la complexité du mandat ont abouti à un long rapport touchant toutes les questions, mais aucune en grand détail. Des évaluations à grande échelle pourraient être plus efficaces s'il était possible de s'appuyer sur de bonnes études relatives aux problèmes clés au niveau des programmes et projets. Il conviendrait donc d'envisager des évaluations par étapes de questions particulières au sein d'un plan

complet à moyen terme, si possible sous la forme d'un suivi de la Deuxième évaluation indépendante.

48. (*Leçon/Bonne pratique*). Les instructions détaillées contenues dans le mandat auraient été difficiles à appliquer pour le CS comme pour l'Equipe d'évaluation. Cependant le mandat du CS lui donnait suffisamment de marge de manœuvre pour interpréter les intentions et 'l'esprit' du mandat de contrôle de l'Evaluation. Mais pour des évaluations futures, le stade initial de rédaction du mandat pourrait être défini de manière à obtenir une déclaration claire des objectifs, de la portée, des problèmes, des critères d'évaluation et des principes de gestion de l'évaluation et être moins normatif pour ce qui est des détails administratifs de l'évaluation. Un deuxième stade, présentant un plan de travail détaillé, comparable au Rapport de démarrage, pourrait alors être élaboré.

Critères et principes de l'évaluation

49. (*Bonne pratique*) Des critères, définitions et directives reconnus à l'échelle internationale devraient être les points de référence du processus et du produit de l'évaluation. Il s'agit notamment des critères d'évaluation de la performance, de l'efficacité, de la pertinence, des résultats et de la viabilité, et des principes d'indépendance, d'impartialité, de transparence, de participation et d'éthique de l'évaluation.

Clarté de la terminologie

50. (*Bonne pratique*) La terminologie est utilisée et interprétée différemment lorsque de nombreuses parties prenantes sont engagées. Ces différences peuvent avoir des conséquences sur la manière dont les questions sont abordées dans la méthodologie, les réponses des informateurs et l'interprétation des résultats. Un glossaire clair de termes de base présentant les définitions utilisées et la manière de tenir compte des différences, est essentiel pour comprendre les résultats et conclusions.

Comité de surveillance

51. (*Bonne pratique/Leçon*) Un mécanisme indépendant de surveillance comportant une représentation crédible offre l'indépendance et l'impartialité nécessaires à une évaluation qui examine toute une série d'éléments (p. ex. le Conseil de Coordination du Programme, le Secrétariat, les Coparrainants, le COC). La composition du CS représentait les régions géographiques et les disciplines associées à l'ONUSIDA. Elle s'est révélée inestimable pour faire en sorte que les diverses perspectives soient représentées dans le travail du Comité. Son indépendance est essentielle, y compris des membres choisis à titre personnel, une stricte impartialité et une absence d'association avec les groupes composant la famille de l'ONUSIDA. .
52. (*Observation*) La composition élargie du CS a eu pour conséquence qu'avec ses 10 membres, il a constitué un poste important sur le plan des coûts et de l'administration. Il conviendrait de trouver un compromis entre efficacité et étendue.
53. (*Leçon*) Le volume de travail requis des membres du CS a été grandement sous-estimé. Deux réunions supplémentaires à celles qui étaient prévues ont été nécessaires pour remplir efficacement le rôle de surveillance et il a fallu se rencontrer pendant trois jours plutôt que deux. En outre, les membres ont dû commenter en détail un grand nombre de documents, participer aux ateliers des parties prenantes et à la prise de décision par voie électronique. Les responsabilités supplémentaires de la Présidence se sont révélées considérables.

54. (*Leçon*) Au moment de contacter un membre potentiel du CS, il conviendrait d'indiquer clairement la réalité du temps à fournir (en plus de la participation aux réunions du Comité). Pour les membres qui ne peuvent assumer leur rôle dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles, il faudrait peut-être envisager une forme d'honoraires en reconnaissance des efforts liés à leur participation à un comité important et à long terme. Le Président souhaite souligner tout particulièrement que ce fardeau a pesé de manière disproportionnée sur les membres du CS vivant dans des pays en développement.

Rôles et responsabilités

55. (*Bonne pratique*) Une définition claire du mandat, des rôles et responsabilités des principaux acteurs – CS, Secrétariat du CS, Coparrainants, Secrétariat, Conseil de Coordination du Programme, Bureau du CCP, Etats Membres et autres parties prenantes – doit être bien comprise et rendue publique au début du processus d'évaluation.

Consultations des parties prenantes

56. (*Leçon/Bonne pratique*) La crédibilité de l'évaluation dépend de la participation et de l'implication des parties prenantes dans l'évaluation. C'est un processus qui exige du temps, de l'organisation et des ressources. Le CS a longuement discuté des objectifs, du contexte, de la nature et de l'à-propos des consultations des parties prenantes, dans les limites des ressources financières, afin d'organiser les consultations au moment où les idées des parties prenantes seraient le plus utiles à l'avancement de l'évaluation et susceptibles de fournir à l'Equipe d'évaluation des avis et des idées.
57. (*Leçon/Bonne pratique*) La première consultation a porté sur le projet de Rapport de démarrage. Le CS a longuement discuté du moment opportun de la deuxième consultation sur les résultats de l'évaluation, les options étant de se situer à un stade précoce des résultats préliminaires ou au moment de l'examen d'un projet de rapport d'évaluation. Le CS s'est décidé pour la première option, en estimant qu'une consultation à ce stade préparatoire offrirait une meilleure occasion de tenir compte des attentes et des idées des parties prenantes dans le rapport final.
58. (*Leçon*) Pour de nombreuses parties prenantes plus habituées à être consultées sur la base d'un projet de rapport final, le document utilisé pour la deuxième consultation n'a pas été totalement compris car il ne comportait pas certains éléments tels qu'une méthodologie détaillée et des recommandations, qui figurent généralement dans un projet de rapport. Le CS pense que la consultation sur les résultats préliminaires de l'évaluation s'est faite au moment opportun, car elle a permis d'obtenir des contributions de qualité et de nouvelles données, ainsi qu'un intérêt pour le processus et un sentiment d'implication dans l'évaluation. Cependant il faut faire en sorte que les parties prenantes soient bien informées de la nature des consultations et du type de documents utilisés afin d'éviter tout malentendu.

Transparence

59. (*Bonne pratique*) Le CS a estimé qu'il fallait mettre le plus d'information possible, le plus rapidement possible dans le domaine public. Le site web de la Deuxième évaluation indépendante et les efforts du Secrétariat du CS ont été d'importantes conditions pour ce faire.

Secrétariat indépendant du Comité de surveillance

60. (*Bonne pratique*) Un secrétariat séparé consacré au CS et composé d'un personnel compétent et bien informé a fourni une base stable pour administrer l'Evaluation en appuyant le Comité.

POUR CONCLURE

61. Le CS a entrepris de remplir un mandat de contrôle d'un processus crédible et indépendant d'évaluation aboutissant à un rapport prospectif de grande qualité, pertinent à l'avenir de l'ONUSIDA. Le présent rapport décrit comment le CS a abordé ce formidable défi. Le CS estime que le processus a été crédible, conforme aux normes internationales de l'évaluation et à sa propre définition des facteurs essentiels à sa réussite. Grâce à la coopération et à la participation actives des parties prenantes, le processus a produit un rapport de qualité qui est pratique et pertinent aux défis auxquels l'ONUSIDA devra faire face dans un environnement en mutation.
62. Nous sommes convaincus que la discussion et le suivi donné par le Conseil de Coordination du Programme démontreront que cette Evaluation est importante pour élaborer des stratégies ainsi que les mesures décisives nécessaires pour assurer un avenir solide à la poursuite de la riposte mondiale au sida. Nous suivrons avec intérêt l'évolution de la situation et nous réjouissons d'y contribuer et de voir l'ONUSIDA relever les défis de demain. Le CS se sent privilégié et fier d'avoir joué un rôle dans ce processus d'évaluation.

ANNEXE 1

Calendrier

Décembre 2007	Approbation par le CCP du mandat pour une Deuxième évaluation indépendante
Avril 2008	Approbation par le CCP du choix du Comité de surveillance.
27-28 mai 2008	Première réunion du Comité de surveillance.
06 juin 2008	Diffusion d'une Demande de propositions pour un contrat d'évaluation.
15-16 juillet 2008	Deuxième réunion du Comité de surveillance pour choisir la soumission qui serait recommandée au CCP.
29 juillet 2008	Confirmation par le CCP de la soumission gagnante.
05 septembre 2008	Réception et diffusion du projet de Rapport de démarrage de l'Equipe d'évaluation
08-26 septembre 2008	Consultation sur le projet de Rapport de démarrage.
15-17 septembre 2008	Troisième réunion du Comité de surveillance et Atelier des parties prenantes sur le projet de Rapport de démarrage.
21 octobre 2008	Approbation du Rapport de démarrage.
8-23 octobre 2008	Première étude de pays (Ethiopie) en vue de tester la méthodologie des visites de pays.
15-17 décembre 2008	Rapport de situation du Comité de surveillance au CCP.
2-4 février 2009	Quatrième réunion du Comité de surveillance pour examiner le premier Rapport de situation de l'Equipe d'évaluation sur les résultats de l'évaluation.
15 mai 2009	Rapport de l'Equipe d'évaluation au Comité de surveillance sur les Résultats préliminaires de l'évaluation et distribution du Rapport aux parties prenantes.
25 mai – 12 juin 2009	Consultations sur les Résultats préliminaires de l'évaluation.
3 – 5 juin 2009	Cinquième réunion du Comité de surveillance. Réunion du Comité et de l'Equipe d'évaluation et Atelier des Parties prenantes sur les Résultats préliminaires de l'évaluation.
22-24 juin 2009	Rapport du Président du Comité de surveillance au CCP sur les progrès accomplis et Atelier des parties prenantes.

07 août 2009	Projet de Rapport d'évaluation reçu par le Comité de surveillance.
2-4 septembre 2009	Sixième réunion du Comité de surveillance pour discuter du Projet de Rapport d'évaluation avec l'Equipe.
30 septembre 2009	Rapport final de l'Evaluation au Président du CCP, au Directeur exécutif de l'ONUSIDA et au Comité de surveillance.
13 octobre 2009	Rapport du Comité de surveillance au Président du CCP concernant son rôle de surveillance de l'Evaluation.
08-10 décembre 2009	Discussion par le CCP du Rapport final, Rapport du Comité de surveillance et réponse de l'ONUSIDA.

ANNEXE 2

RAPPORT FINANCIER
Au 12 octobre 2009

	Poste	Budget indicatif approuvé par le CCP	Dépenses engagées	Non engagées/ déficit	Participation estimée au CCP	Déficit total
1 Comité de surveillance						
1.1	Coûts des réunions	100,000	32,045	67,955		
	Déplacements	120,000	211,656	-91,656	7,184	
	Indemnités journalières	48,000	89,228	-41,228	2,972	
	Sous-total	268,000	332,929	-64,929	10,156	
1.2	Appui/Consultants	80,000	44,788	35,212		
1.3	Fonds de réserve	40,000		40,000		
1.4	Publication, traduction et diffusion	100,000	123,456	-23,456		
	Sous-total	220,000	168,244	51,756		
	TOTAL CS	488,000	501,173	-13,173	10,156	-23,329
2 Evaluation						
	Poste	Budget indicatif approuvé par le CCP	Dépenses engagées	Coût courant du contrat de l'ITAD	Coût courant de l'UNOPS*	Solde restant (B - C = E)
		A	B	C	D	E
2.1	Equipe d'évaluation	650,000	650,000			
2.2	Visites dans les pays	1,425,600	1,425,600			
	Total Evaluation	2,075,600	2,075,600	1,786,785	134,022	288,815
	Total du budget indicatif approuvé par le CCP (CS + Evaluation)	2,563,600	2,576,773			
RESUME:						
US\$						
A	Estimations indicatives approuvées par le CCP					
	Comité de surveillance		488,000			
	Equipe d'évaluation		2,075,600			
	Total (A)			2,563,600		
	Moins dépenses:					
B	Contrat de l'ITAD		1,656,539			
	Amendement 1		130,426			
	Total (B)		1,786,965			
C	Comité de surveillance					
	Dépenses courantes		501,173			
	Dépenses prévues		10,156			
	Total (C)		511,329			
	Déficit au titre du CS		-23,329			
D	Dépenses totales (B + C = D)			2,298,294		
E	Solde disponible estimé (A - D = E)					265,306
F	Contrat de l'UNOPS*		134,022			
G	Solde final estimé (E - F = G)					131,284
*Coût courant de l'UNOPS (représente 7,5% du contrat de l'ITAD).						

ANNEXE 3

**Documentation de l'Évaluation
Produits de l'Équipe d'Évaluation**

N.B. * sur la page web de la Deuxième Évaluation indépendante

Document	Type	Date	Accès public	Observations
Soumission des offres	Soumission pour le contrat de l'Équipe d'évaluation	Août 2008	Oui*	Soumission gagnante présentée par l'ITAD
Rapport de démarrage	Document de Consultation sur le plan de travail de l'évaluation	Oct. 2008	Oui*	Posté avec une invitation du Président du Comité de surveillance à soumettre des observations écrites, utilisé comme document de référence lors de l'atelier des parties prenantes.
Rapports trimestriels	Progrès par rapport au plan de travail	Oct. 2008-juillet 2009	Non	Quatre rapports (Oct. 2008, janv., avril, et juillet 2009). Événements factuels résumés dans les lettres d'actualisation au Président. A archiver au Secrétariat.
Premier rapport de situation	Rapport au CS	Janv. 2009	Non	Document interne au CS. A archiver au Secrétariat.
Résultats préliminaires (Deuxième rapport de situation)	Document de Consultation sur les Résultats préliminaires de l'Évaluation	Mai 2009	Oui *	Posté avec une invitation du Président du CS à soumettre des observations écrites; document pour l'atelier des parties prenantes
Résumés des rapports de pays	Résumés des visites dans les pays (12)	Oct. 2008-Avril 2009	Oui *	Résumés des résultats et visites dans les pays
Tableaux du Cadre de l'évaluation	Notes de recherche de l'Équipe d'évaluation au cours des visites dans les pays	Oct. 2008-Avril 2009	Non	Informations confidentielles dont la source pourrait être retracée et identifiée. Un exemple représentatif est fourni à l'Annexe 2 du Rapport final.
Étude régionale Asie/Pacifique	Résumé des consultations spéciales sur la région du Pacifique	Fév. 2009	Oui *	Analogue à une étude de pays, mais pas aussi détaillée.
Table des matières du Projet de rapport d'évaluation	Premier jet de l'Équipe d'évaluation sur la structure du Rapport final	Août 2009	Oui *	Mise à disposition des parties prenantes pour information et donner une idée de l'avancement du Rapport final.
Projet de rapport d'évaluation	Projet de Rapport final	Août 2009	Non	Examiné par le CS – basé sur le document de consultation sur les résultats préliminaires

Document	Type	Date	Accès public	Observations
				avec intégration des observations et avis des parties prenantes et du CS.
Enquêtes sur Internet	Questions et réponses au CCP et Enquêtes générales	Septembre 2009	Oui *	Liées au Rapport final mais publiées séparément par avance.
Rapport final de la Deuxième Evaluation indépendante	Rapport final pour le CCP	Sept. 30, 2009	Oui *	Envoyé directement au Président du CCP avec copies au CS et au Directeur exécutif – document du CCP à discuter en déc. 2009.
Annexes au Rapport final	Information supplémentaire et complémentaire à l'appui des données et de l'analyse pour le Rapport final	Sept. 30, 2009	Oui *	10 Annexes: Mandat, Méthodologie, Liste des personnes consultées, Liste des documents examinés, Réponse aux Recommandations de l'Evaluation sur cinq ans, Réforme des Nations Unies, Renforcement des systèmes de santé, Gouvernance de l'ONUSIDA, Répartition des tâches, Administration du Programme commun.
Rapports de pays	Volume séparé	Octobre 2009	Oui *	Volume regroupant les 12 rapports de pays et la consultation sur la région du Pacifique
Bref résumé de la Deuxième Evaluation indépendante	Intérêt public	Oct. 2009	Oui*	Envoyé au Directeur exécutif pour suite à donner. Disponible sous forme d'un document de conférence au CCP.

Documents du Comité de surveillance

Document	Type	Date	Accès public	Observations
Demande de proposition	Soumission	Juillet 2009	Oui*	Sur les sites web de la Deuxième Evaluation indépendante et des Coparrainants
Biographies des membres du CS	Information	Juillet 2008	Oui*	Vue d'ensemble du CS et de ses membres
Lettre du Président du CCP pour la	Lettre du Comité de surveillance précisant le	Juillet 2008	Oui*	Détails du processus de sélection et mesures prises par le CS pour

Document	Type	Date	Accès public	Observations
sélection de l'Equipe d'évaluation	processus de sélection et recommandation de la soumission gagnante à l'approbation du			assurer l'impartialité et l'indépendance du processus.
Lettres d'actualisation du Président	Information sur le déroulement de l'Evaluation	Juin, juillet, octobre (2008); mars, juin (2009).	Oui*	Postées sur la page web de la Deuxième Evaluation indépendante avec un message aux parties prenantes figurant sur les listes d'envoi de l'ONUSIDA.
Lettres au Président du CCP	Information sur les réunions du CS	Après chaque réunion du Comité	Non	Lettre privée au Président du CCP – information analogue dans les lettres d'actualisation au Président
Progrès de l'Evaluation	Dates marquantes de l'Evaluation	Oct. 2008, actualisé mars 2009	Oui*	Pour utilisation à la Conférence internationale sur le sida de Mexico – postée sur le site web en quatre langues.
Rôles, responsabilités et relations	Définit les mandats des principaux acteurs	Octobre 2008	Oui*	Comité de surveillance, Président et Vice-président du Comité, personne de contact au Secrétariat, Secrétariat du Comité.
Rapports du Président du CS au CCP	Résumés des événements et des questions	Décembre 2008, juin 2009	Oui*	Document du CCP
Procès-verbal des Ateliers des parties prenantes et Rapports des groupes de travail	Résumés des discussions générales et détaillées	Septembre 2008, juin 2009	Oui*	Résultats des consultations sur le projet de Rapport de démarrage et sur les Résultats préliminaires de l'Evaluation.
FAQ	Foire aux questions sur les consultations et ateliers des parties prenantes, rapports de l'évaluation et procédures de suivi du CS	Mai 2009	Oui*	Information présentée en réponse à des questions
Résumés écrits	Commentaires des parties prenantes sur les documents de la consultation	Sept 2008, juin 2009	Oui*	Commentaires écrits mis à la disposition des ateliers des parties prenantes. Les commentaires sur le

Document	Type	Date	Accès public	Observations
				document Résultats préliminaires de l'Evaluation posté sur le site web de la Deuxième Evaluation indépendante.
Minutes, Ordres du jour, documents de référence des réunions du CS	Archive des discussions	Après chaque réunion du CS	Non	Documents internes du CS à archiver au Secrétariat.
Correspondance interne	Divers sujets	Périodiques	Non	Documents internes du CS à archiver au Secrétariat.
Rapport du CS au CCP	Rapport sur le rôle de la surveillance et évaluation du Rapport final	Octobre 2009	Oui*	Pour discussion durant la réunion du CCP en décembre 2009

Documents de référence

Document	Type	Date	Accès public	Observations
Discussions du CCP et Décisions relatives à l'Evaluation	But de la Deuxième Evaluation indépendante et mandat	Décembre 2007, avril 2008	Oui*	Documents CCP
Budget-plan de travail intégré (BPTI)	Budget et plan de travail de l'ONUSIDA	2008-2009	Oui*	Document CCP
Rapport de la Première Evaluation sur cinq ans	Référence pour le suivi de la Deuxième Evaluation indépendante	Octobre 2002	Oui*	Document CCP
Directions futures de l'ONUSIDA	Réponse de l'ONUSIDA à la Première évaluation sur cinq ans	Décembre 2002	Oui*	Document CCP