



ONUSIDA
PROGRAMME COMMUN DES NATIONS UNIES SUR LE VIH/SIDA

HCR
UNICEF
PAM
PNUD
UNFPA
UNODC
OIT
UNESCO
OMS
BANQUE MONDIALE

UNAIDS/CCP(25)/09.23
4 novembre 2009

**25^{ème} réunion du Conseil de coordination du Programme de
l'ONUSIDA
Genève, Suisse
8-10 décembre 2009**

**Rapport du Groupe de référence pour le suivi des
recommandations de la Cellule mondiale de réflexion**

Documents complémentaires sur ce point : aucun

Suite à donner à cette réunion : aucune

Implications en termes de coût des décisions : *aucune*

INTRODUCTION

1. Le Conseil de coordination du Programme de l'ONUSIDA a adopté les recommandations de la *Cellule mondiale de réflexion pour le renforcement de la coordination entre les institutions multilatérales et les donateurs internationaux dans la lutte contre le sida* en 2005. A la demande du Conseil de coordination du Programme lors de sa 18^{ème} réunion, le rapport intitulé : *An Independent Assessment Of Progress On The Implementation Of The Global Task Team Recommendations In Support Of National Aids Responses* (Evaluation indépendante des progrès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion à l'appui des ripostes nationales au sida), préparé par Health and Life Sciences Partnership (HLSP) a été présenté lors de la 20^{ème} réunion du CCP en juin 2007¹

2. La 20^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme a pris les décisions ci-après suite au *Rapport de l'Evaluation indépendante de la Cellule mondiale de réflexion* :

13.1 Adopte les recommandations contenues dans le Rapport de l'Evaluation indépendante de la Cellule mondiale de réflexion (document UNAIDS/PCB(20)/07.9) et prend acte de leurs incidences financières telles que définies dans l'annexe au rapport ;

13.2 Demande à la famille ONUSIDA de faire en sorte que sa riposte gestionnaire tienne compte des recommandations du 13.1 ; et

13.3 Demande au Bureau du Conseil de Coordination du Programme de créer un groupe de référence chargé du suivi et de la mise en œuvre des recommandations du 13.1.

3. La riposte et le plan de suivi de l'ONUSIDA a été finalisé par le Comité des organismes coparrainants (COC) lors de sa réunion d'octobre 2007. Ce plan inclut des décisions sur la manière dont les recommandations de l'Evaluation indépendante de la Cellule mondiale de réflexion seront mises en œuvre, sous la surveillance du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion.

4. La Présidence du Groupe de référence pour le suivi des recommandations a rendu compte à la réunion du 22^{ème} Conseil de coordination du Programme du suivi de la mise en œuvre du plan de travail du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion. Le Conseil de coordination du Programme a pris la décision suivante :

13 prend note de la constitution et des progrès du Groupe de référence du Conseil de coordination du Programme de l'ONUSIDA pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation indépendante de la Cellule mondiale de réflexion à l'appui des ripostes nationales au sida (« Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion »), tels que présentés par sa présidence et demande à ce que le Groupe réalise un compte rendu de ces progrès lors de la 23^{ème} réunion du Conseil de coordination du Programme ;

¹ Rapport de l'Evaluation indépendante de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion à l'appui des ripostes nationales au sida, HLSP, Kathy Attawell et Clare Dickinson, 11 mai 2007
http://data.unaids.org/pub/ExternalDocument/2007/hlsp_gtt_assessment_item4_3_en.pdf

5. L'objectif de ce document est de fournir les informations demandées dans le point de décision et, de cette façon, d'apporter des renseignements lors des discussions du Conseil de coordination du Programme concernant l'évaluation faite par le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion sur les progrès de la mise en œuvre de ces recommandations.

RESULTATS

Renforcement du leadership national

6. Des progrès ont été réalisés dans l'amélioration de la coordination de l'Appui Technique (AT) fourni par l'ONU, dans l'établissement des mécanismes d'assurance qualité, et dans le renforcement de la pertinence de certains dispositifs AT. Cependant, l'attention doit se focaliser sur le fait de savoir si ces développements font évoluer les choses à l'échelon national ou s'ils sont en mesure de vaincre les défis reconnus. Ceux-ci incluent la capacité limitée d'un pays d'identifier et d'articuler les besoins en termes d'appui technique et de développer des projets d'AT globaux basés sur la demande plutôt que sur l'offre.

Réforme pour une riposte multilatérale plus efficace

7. L'ONUSIDA s'attribue le rôle de pionnier dans la réforme des Nations Unies et a fourni une expérience critique et des modèles utiles pour le projet Unis dans l'action grâce à ses progrès dans la mise en œuvre des Trois principes, dans la formulation de Programmes communs et d'Equipes conjointes, et de la Division du travail (DDT). L'ONUSIDA a aussi encouragé les donateurs et les partenaires à soutenir la réforme des Nations Unies à l'échelon national par le biais de Programmes communs respectant la DDT. Il existe plusieurs possibilités de documenter les raisons pour lesquelles les principes et l'action de la Cellule mondiale de réflexion ont inspiré les progrès de chaque nation dans le projet Unis dans l'action.
8. Des progrès significatifs ont été réalisés dans la constitution d'Equipes conjointes sur le VIH à l'échelon national mais le développement de Programmes communs d'appui a été plus lent – en raison en partie des processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des cycles de planification nationaux qui fournissent des points d'entrée aux Programmes communs d'appui. Les Equipes conjointes semblent promouvoir un esprit de dialogue et de coordination permettant ainsi aux Nations Unies de parler et d'agir « comme un seul homme » sur les questions du sida dans certains contextes mais il reste des défis à relever.
9. La Division du travail (DDT) a été largement introduite dans plusieurs organismes en complétant leur recrutement par du personnel supplémentaire ; toutefois, un mécanisme d'évaluation robuste est nécessaire afin de s'assurer que la DDT agisse dans le sens des prérogatives établies. Ceci implique non seulement le réexamen des besoins en ressources pour la DDT mais aussi la nécessité d'explorer dans quelles mesures les méthodes de travail évoluent et peuvent être rationalisées suite à l'application de la DDT.

Responsabilisation et Suivi des recommandations

10. Des progrès dans la responsabilisation des coparrainants par l'intermédiaire du Secrétariat ou au sein de l'ONUSIDA en général constituent un défi primordial à relever. La capacité d'ONUSIDA à créer un changement et à pousser plus avant les actions de la Cellule mondiale de réflexion dépend de la bonne volonté et des capacités de ses coparrainants. Néanmoins, les systèmes de gouvernance actuels tels que le Conseil de coordination du Programme (CCP) et le Budget-plan de travail intégré demeurent incomplets dans la promotion de la responsabilité mutuelle et plus particulièrement lorsqu'ils traduisent leur action sur le terrain à l'échelon national.
11. Des progrès notables ont été réalisés par certains organismes coparrainants et coordonnateurs résidents dans l'intégration de la participation du personnel dans les Equipes conjointes sur le VIH au niveau de la définition d'emploi et des évaluations du personnel. Cela constitue une avancée non seulement bienvenue mais nécessaire au regard de la responsabilisation du personnel lors de sa contribution à l'Equipe conjointe. Cependant, en elle-même, il est peu probable qu'elle soit suffisante pour un travail conjoint efficace.

Harmonisation et alignement

12. Les Trois principes directeurs ont amélioré la coordination auprès des Nations Unies, des donateurs et des partenaires nationaux en établissant et/ou en générant un appui afin de consolider un cadre stratégique unique, une seule autorité nationale de lutte contre le sida ainsi qu'un seul cadre de surveillance et d'évaluation national, cependant la mise en œuvre dans les pays a encore beaucoup de chemin à accomplir.
13. Il existe une trajectoire possible afin de parvenir à une meilleure harmonisation et alignement des actions des donateurs au regard des Trois principes et des processus de la Cellule mondiale de réflexion, cependant dans l'ensemble les hauts niveaux d'engagement n'ont pas correspondu à des hauts niveaux de progrès. Une partie du problème est qu'il ne semble pas y avoir de dispositifs efficaces pour coordonner les différents acteurs, y compris les donateurs bilatéraux, responsables de la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion.
14. Des progrès ont été réalisés dans l'implication de parties prenantes extérieures dans des processus d'examen conjoints réguliers des stratégies nationales de lutte contre le sida, mais surtout par l'utilisation d'un outil national d'harmonisation et d'alignement (CHAT). Le CHAT s'est révélé un outil prometteur en matière de responsabilisation et peut aider à augmenter le dialogue autour des obstacles et des solutions en vue de l'harmonisation et de l'alignement de tous les partenaires concernés dans la riposte nationale.
15. Des progrès ont été réalisés dans l'établissement d'un dispositif renforcé pour le Fonds d'accélération du programme (FAP), qui est dans l'attente de la décision finale du Secrétariat. D'un autre côté, les progrès relatifs à l'alignement du Budget-plan de travail intégré avec la DDT sont plus difficiles à évaluer.

RECOMMANDATIONS

16. Pour faire en sorte l'ONUSIDA continue à donner la priorité et à progresser en direction des Trois principes et de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, en soutien aux résultats des ripostes nationales au sida avec un accès universel à la prévention, aux traitements, aux soins et aux appuis, il est recommandé que le CCP continue à rendre compte, dans l'année qui vient, de la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion, de son suivi et des enseignements tirés pour la réforme des Nations Unies. Cependant, nous

recommandons qu'après le compte rendu des progrès publié dans ce rapport, le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion soit réexaminé et que soit pris en considération qu'il puisse être incorporé à d'autres processus de gouvernance au sein de l'ONUSIDA plutôt qu'à un groupe de référence indépendant. Nous recommandons que la mission du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion soit considérée comme achevée avec la publication de ce rapport et de se référer au CCP et aux résultats de la seconde évaluation indépendante afin de guider les progrès futurs vers les recommandations énoncées dans ce rapport.

17. Le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion recommande que les résultats/synthèses des (i) examens conjoints des suivis des stratégies de ripostes nationales au sida et du CHAT et des (ii) examens annuels des Equipes conjoints et des Programmes communs soient partagés avec les membres du CCP lors des sessions de compte rendu régulières de la Cellule mondiale de réflexion afin d'établir une surveillance des progrès. Les examens conjoints, y compris du CHAT, permettront une analyse et une synthèse globales et fourniront une preuve « plus large » de l'harmonisation et de l'alignement des ripostes au sida : par exemple, il sera possible d'identifier, lorsque les donateurs alignent leur appui dans un pays X, quels ont été les résultats produits sur l'enveloppe nationale des ressources financières destinée au sida. Les examens annuels devront commencer à fournir au CCP les preuves, au-delà des indicateurs des progrès, de l'efficacité du processus de travail conjoint, en démontrant la valeur ajoutée des Equipes conjoints et des Programmes communs et comment ceux-ci contribuent aux ripostes nationales au sida.
18. Les examens annuels des travaux conjoints des Nations Unies sont toujours à leurs balbutiements et ne sont pas encore mis en œuvre de façon cohérente partout. Nous recommandons que les futures études soient conduites (si besoin en est) de façon à localiser des domaines spécifiques de progrès qui pourraient ne pas être couverts assez en profondeur à travers les processus d'examen annuel : par exemple, les analyses des travaux et des progrès réalisés lors de la mise en œuvre de la Division du travail à l'échelon national. De plus, nous recommandons que des procédures soient mises en place par des équipes d'appui régionales et par des organismes coparrainants afin de permettre la surveillance et le suivi des recommandations des examens annuels et des études supplémentaires.
19. L'ONUSIDA est appréciée pour ses efforts vers une augmentation de la transparence et de la responsabilisation par le développement et la mise en œuvre de la matrice de suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré. Cet outil devrait renforcer sa capacité à fournir une responsabilisation accrue des organismes individuels au sein du programme plus vaste de l'ONUSIDA, sujet déjà considéré comme une priorité urgente par le CCP. Nous conseillons donc vivement à l'ONUSIDA d'étendre ses recherches sur la matrice de résultats afin de renforcer le rôle de cet outil en tant qu'instrument de responsabilisation.

ANNEXE 1

**Progrès du Groupe de référence pour le suivi des
recommandations de la Cellule mondiale de
réflexion
Rapport de la 25^{ème} réunion du Conseil
de coordination du Programme de
l'ONUSIDA
2009**

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES	9
RESUME ANALYTIQUE	10
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	16
1.1 Contexte	16
1.2 Objectifs et méthodologie	17
2. RESULTATS CLES.....	18
2.1 Renforcement du leadership et de l'appropriation du programme par les pays.....	18
2.2 Réforme pour une riposte multilatérale plus efficace	23
2.3 Responsabilisation et suivi des recommandations.....	28
2.4 Alignement et harmonisation	30
3. RESSOURCES.....	35
4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	36

ACRONYMES

AAA	Programme d'action d'Accra
ASAP	Stratégie et plan d'action contre le sida
AT	Appui technique
CCP	Conseil de coordination du Programme
CHAT	Outil national d'harmonisation et d'alignement
CNLS	Comité national de lutte contre le sida
CoATS	Coordination de l'appui technique en matière de sida
CR	Coordonnateur résident
DDT	Division du travail
DFID SA	Ministère du développement international, Afrique du sud
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FAP	Fonds d'accélération du programme
GIST	Équipe mondiale mixte d'appui à l'analyse des problèmes et à la mise en œuvre
de solutions	
GT NU	Groupe thématique des Nations Unies
GTT ORG	Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale
de réflexion	
GTT	Cellule mondiale de réflexion
IHP+	Partenariat international pour la santé et initiatives apparentées
NSF	Cadre stratégique national de lutte contre le sida
ONUSDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
PEPFAR	Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
RST ESA	Équipe d'appui régionale en Afrique de l'Est et australe
S&E	Suivi et évaluation
UAT	Unité d'appui technique
UBW	Budget-plan de travail intégré
UCC	Coordonnateur de pays de l'ONUSIDA

RESUME ANALYTIQUE

Synthèse et objet du rapport

Afin d'améliorer les résultats nationaux et mondiaux en matière de lutte contre le sida, y compris par une meilleure coordination et traduction des Principes de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement au sein de l'arène complexe du VIH, l'ONUSIDA a été le fer de lance de deux importantes initiatives : (i) l'adoption des Trois principes directeurs et (ii) la constitution de la Cellule mondiale de réflexion (GTT) dans le but de renforcer la coordination entre les institutions multilatérales et les donateurs internationaux dans la lutte contre le sida. Le rapport initial de la Cellule mondiale de réflexion a accéléré le travail dans l'application des Trois principes par le biais de ses recommandations sous quatre axes principaux : le renforcement d'un leadership national ; l'harmonisation et l'alignement ; la réforme pour une riposte multilatérale plus efficace et la responsabilisation et le suivi des recommandations. L'ONUSIDA a mis en œuvre ces recommandations depuis 2005 et des progrès ont été évalués de manière indépendante en 2007. La 20^{ème} réunion du Conseil de coordination du Programme (CCP) avalisait les recommandations de l'Évaluation indépendante et donnait aussi son accord au plan de suivi de l'ONUSIDA pour l'application des recommandations de l'Évaluation indépendante et l'établissement d'un Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion dans le but de suivre les progrès réalisés et rapporter les besoins des parties prenantes.

Ce rapport présente l'évaluation des progrès du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion dans l'application des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion et des Trois principes directeurs ; il se focalise en outre sur le repérage des progrès dans la mise en œuvre du plan de suivi de l'ONUSIDA¹. Les progrès dans la mise en œuvre de ces engagements lutteront contre quelques-uns des blocages les plus importants afin de permettre l'accès universel à la prévention, aux traitements, aux soins et aux appuis. La reproduction, les lacunes, l'inefficacité dans la mise en œuvre des ripostes nationales, l'exclusion des acteurs et des populations touchées de la planification ou de son exécution contribuent à saper les résultats concernant les ressources disponibles. De plus, les approches pilotées par le Programme commun afin d'améliorer un authentique travail conjoint parmi les organismes des Nations Unies dans l'appui des ripostes nationales au sida apportent une expérience non négligeable sur laquelle bâtir les efforts présents et futurs de la réforme des Nations Unies.

Méthodologie

La méthodologie du Groupe de référence a concerné la révision de la documentation clé et de questionnaires ainsi que les formulaires d'information remis aux coparrainants et aux agences des Etats membres. Le Groupe de référence a pris cette décision en raison de contraintes financières et de temps mais aussi du fait que de nombreux processus et systèmes examinés par ses soins seraient réexaminés en détail lors de la seconde évaluation indépendante de l'ONUSIDA. Il est à espérer que les résultats de ce rapport influenceront l'action future de la Cellule mondiale de réflexion et informeront la seconde évaluation indépendante à cinq ans de l'ONUSIDA. Les sources documentaires qui produisent de *nouveaux* aperçus des progrès et des défis dans la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion, des Trois principes et du plan de suivi sont limitées. Par conséquent, le signalement de progrès importants à l'échelon national a été problématique et ce rapport se concentre sur les tendances identifiées, abordant les défis et les opportunités de réaliser des progrès.

Progrès et défis

Renforcement du leadership national

Des progrès ont été réalisés dans l'amélioration de la coordination de l'appui technique fourni par les Nations Unies (AT), en établissant des mécanismes d'assurance qualité et en renforçant la pertinence de certains dispositifs AT. Cependant, il est nécessaire de voir si ces développements apportent des changements à l'échelon national ou s'ils remportent des défis reconnus. Ces défis incluent des capacités nationales limitées afin d'identifier et d'articuler les besoins en appui technique et de développer des programmes d'AT d'ensemble orientés davantage sur la demande que sur l'offre. Un travail supplémentaire devrait se concentrer sur l'autonomisation des partenaires nationaux afin de faire les bons choix en matière d'AT par le biais (i) d'un soutien au processus de planification d'AT conduit par les gouvernements et (ii) d'une harmonisation des processus d'acquisition d'AT comme l'extension de la facilité d'accès à un AT fourni par les Nations Unies. L'Equipe mondiale d'appui à la mise en œuvre (GIST) et le service de Stratégie et plan d'action contre le sida (ASAP) sont des dispositifs importants dans ce sens qu'ils fournissent les contextes géographiques pour promouvoir une harmonisation et concentrer les AT sur les résultats des pays comme établi lors de la 23^{ème} réunion du CCP. Le développement des capacités dans un plus large sens nécessite davantage d'attention, en projetant à plus long terme l'AT et des programmes de formation pour les effectifs nationaux, mais en utilisant aussi les institutions nationales ayant les capacités de fournir les appuis nécessaires.

Réforme pour une riposte multilatérale plus efficace

L'ONUSIDA s'attribue le rôle de pionnier dans la réforme des Nations Unies et a fourni une expérience critique et des modèles utiles pour le projet Unis dans l'action grâce à ses progrès dans la mise en œuvre des Trois principes, dans la formulation de Programmes communs et d'Equipes conjointes, et de la Division du travail (DDT). L'ONUSIDA a aussi encouragé les donateurs et les partenaires à soutenir la réforme des Nations Unies à l'échelon national par le biais de Programmes communs respectant la DDT. Il existe plusieurs possibilités de documenter les raisons pour lesquelles les principes et l'action de la Cellule mondiale de réflexion ont inspiré les progrès de chaque nation dans le projet Unis dans l'action. L'ONUSIDA devrait aussi tirer partie des analyses indépendantes conduites par les coparrainants telle que l'examen externe d'octobre 2008 du FNUAP concernant l'appui sous-régional et à l'échelon pays aux ripostes nationales au VIH/sida. L'examen du FNUAP incluait l'analyse de son efficacité dans l'exécution de ses responsabilités et mandats en tant qu'organisme ainsi que celle comme faisant partie du Programme commun.

Des progrès significatifs ont été réalisés dans la constitution d'Equipes conjointes sur le VIH à l'échelon national mais le développement de Programmes communs d'appui a été plus lent – en raison en partie des processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des cycles de planification nationaux qui fournissent des points d'entrée aux Programmes communs d'appui. Les Equipes conjointes semblent promouvoir un esprit de dialogue et de coordination permettant ainsi aux Nations Unies de parler et d'agir « comme un seul homme » sur les questions du sida dans certains contextes mais il reste des défis à relever. De nombreux organismes font face à des contraintes opérationnelles dans la réalisation d'un travail conjoint en raison (i) de systèmes administratifs et financiers faiblement harmonisés au sein de la famille des Nations Unies, (ii) de la présence de défis dérivant d'une culture organisationnelle en matière de conceptualisation et de fonctionnement des Equipes conjointes et des Programmes communs à l'échelon national, (iii) de la nécessité pour les Equipes conjointes et les Programmes communs d'évaluer la contribution de chaque partenaire dans le cadre global d'un travail conjoint sur des objectifs d'accès universel, ou de voir comment le travail conjoint a contribué à des résultats positifs dans chaque domaine, et (iv) de l'examen des processus qui nécessitent d'inclure des parties prenantes extérieures de sorte que les Nations Unies n'évaluent pas ses

propres progrès. Alors que le processus est important, les Equipes conjointes ont toujours besoin de donner la priorité à l'action qui aboutira à un appui ou un plaidoyer plus efficace pour la mise en œuvre des stratégies nationales et garantira que les processus de la réforme ne deviennent pas une fin en soi.

La Division du travail (DDT) a été largement introduite dans plusieurs organismes en complétant leur recrutement par du personnel supplémentaire ; toutefois, un mécanisme d'évaluation robuste est nécessaire afin de s'assurer que la DDT agisse dans le sens des prérogatives établies. Ceci implique non seulement le réexamen des besoins en ressources pour la DDT mais aussi la nécessité d'explorer dans quelles mesures les méthodes de travail évoluent et peuvent être rationalisées suite à l'application de la DDT. Les examens annuels des Equipes conjointes et des Programmes communs individuels aideront à donner une vue d'ensemble des progrès réalisés dans ce domaine ; cependant des évaluations supplémentaires pourraient être requises.

Responsabilisation et suivi des recommandations

Les progrès dans la responsabilisation des coparrainants par l'intermédiaire du Secrétariat ou au sein de l'ONUSIDA en général restent un défi primordial à relever. La capacité d'ONUSIDA à créer un changement et à pousser plus avant les actions de la Cellule mondiale de réflexion dépend de la bonne volonté et des capacités de ses coparrainants. Néanmoins, les systèmes de gouvernance actuels tels que le Conseil de coordination du Programme (CCP) et le Budget-plan de travail intégré demeurent incomplets dans la promotion de la responsabilité mutuelle et plus particulièrement lorsqu'ils traduisent leur action sur le terrain à l'échelon national. Il n'est pas toujours très clair de comprendre comment les systèmes de gouvernance dans l'ONUSIDA (le CCP et le Comité des Organismes Coparrainants (COC)) communiquent entre eux, ce qui constitue un défi pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion et la détermination du développement des actions.

Des progrès notables ont été réalisés par certains organismes coparrainants et coordonnateurs résidents dans l'intégration de la participation du personnel dans les Equipes conjointes sur le VIH au niveau de la définition d'emploi et des évaluations du personnel. Cela constitue une avancée non seulement bienvenue mais nécessaire au regard de la responsabilisation du personnel lors de sa contribution à l'Equipe conjointe. Cependant, en elle-même, il est peu probable qu'elle soit suffisante pour un travail conjoint efficace. L'accent doit surtout être mis sur la présence permanente de personnel compétent qualifié et motivé pour permettre le fonctionnement de la DDT.

Harmonisation et alignement

Les Trois principes directeurs ont amélioré la coordination auprès des Nations Unies, des donateurs et des partenaires nationaux en établissant et/ou en générant un soutien afin de consolider un cadre stratégique unique, une seule autorité nationale de lutte contre le sida ainsi qu'un seul cadre de surveillance et d'évaluation national, cependant la mise en œuvre dans les pays a encore beaucoup de chemin à accomplir nécessitant la réalisation de progrès dans trois principaux domaines : (i) la réalisation de cadres stratégiques nationaux « réels » en évaluant leur coût et en les mettant en œuvre (ii) la consolidation de la capacité, du rôle, de la pertinence et de l'influence des Comités nationaux de lutte contre le sida en s'attendant à la recherche d'un meilleur alignement des travaux des Autorités nationales de coordination et des Comités et (iii) le renforcement permanent des systèmes de S&E nationaux – une question soulignée par les donateurs comme étant un défi concernant l'harmonisation et l'alignement, les Trois principes et la riposte nationale au sida.

Il existe une trajectoire possible afin de parvenir à une meilleure harmonisation et alignement des actions des donateurs au regard des Trois principes et des processus de la Cellule mondiale de réflexion, cependant dans l'ensemble les hauts niveaux d'engagement n'ont pas correspondu à des hauts niveaux de progrès. Une partie du problème est qu'il ne semble pas y avoir de dispositifs efficaces pour coordonner les différents acteurs, y compris les donateurs bilatéraux, responsables de la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion. De plus, il est nécessaire de réaliser un meilleur travail dans le Programme commun afin de garantir que les activités d'harmonisation et d'alignement de la lutte contre le VIH soient elles-mêmes alignées à une plus large efficacité de l'aide et aux efforts de la réforme des Nations Unies qui se sont accrus depuis le rapport initial de la Cellule mondiale de réflexion.

Des progrès ont été réalisés dans l'implication de parties prenantes extérieures dans des processus d'examen conjoints réguliers des stratégies nationales de lutte contre le sida, mais surtout par l'utilisation d'un outil national d'harmonisation et d'alignement (CHAT). Le CHAT s'est révélé un outil prometteur en matière de responsabilisation et peut aider à augmenter le dialogue autour des obstacles et des solutions en vue de l'harmonisation et de l'alignement de tous les partenaires concernés dans la riposte nationale.

Des progrès ont été réalisés dans l'établissement d'un dispositif renforcé pour le Fonds d'accélération du programme (FAP), qui est dans l'attente de la décision finale du Secrétariat. D'un autre côté, les progrès relatifs à l'alignement du Budget-plan de travail intégré avec la DDT sont plus difficiles à évaluer. Cela est dû au fait que le plan d'action du suivi n'est pas allé assez loin dans le renforcement du Budget-plan de travail intégré en tant qu'outil de responsabilisation, autant sur le plan des ressources à allouer aux domaines techniques des organismes que dans la recherche des moyens de responsabiliser les coparrainants sur le compte rendu des résultats et des solutions au niveau de la matrice de suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré. Alors que la matrice est prévue pour responsabiliser l'ONUSIDA dans son ensemble, les solutions dans la matrice de suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré sont « partagées » entre les coparrainants, rendant difficile pour tout organisme d'être tenu pour responsable de leur accomplissement. Les processus de planification du Budget-plan de travail intégré nécessitent aussi de refléter l'application pratique du fonctionnement de la DDT à l'échelon national.

Recommandations du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion au CCP

Des développements récents tels que le Programme d'action d'Accra (AAA) et le Partenariat international pour la santé et initiatives apparentées (IHP+) constituent des opportunités importantes afin de renforcer et de réaliser des progrès tangibles à l'échelon national par rapport aux principes de la Déclaration de Paris, de la Cellule mondiale de réflexion et aux Trois principes directeurs. Il est donc crucial que les progrès réalisés grâce aux recommandations de la Cellule mondiale de réflexion demeurent une priorité absolue, restent visibles et continuent à être rapportés au CCP de l'ONUSIDA.

1. Pour s'assurer que l'ONUSIDA continue à donner la priorité et à progresser en direction des Trois principes et de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, en soutien aux résultats des ripostes nationales au sida avec un accès universel à la prévention, aux traitements, aux soins et aux appuis, il est recommandé que le CCP continue à rendre compte, dans l'année qui vient, de la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion, de son suivi et des enseignements tirés pour la réforme des Nations Unies. Cependant, nous recommandons qu'après le compte rendu des progrès au cours de la réunion du 25^{ème} CCP (décembre 2009), le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion soit réexaminé et que soit pris en considération qu'il puisse être incorporé à d'autres processus de gouvernance au sein de l'ONUSIDA plutôt qu'à un groupe de référence indépendant. Nous recommandons que le CCP reconnaisse les limites inhérentes au suivi de la Cellule mondiale de réflexion réalisé par un dispositif indépendant comme cela est prouvé par la faible capacité du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion à obtenir des réponses significatives et détaillées à ses questionnaires, et insistons sur le fait que le CCP réfléchisse au moyen d'inclure le suivi de la Cellule mondiale de réflexion au sein de ses propres processus de gouvernance classiques.

2. La Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion recommande que les résultats/synthèses des (i) examens conjoints des suivis des stratégies de ripostes nationales au sida et du CHAT et des (ii) examens annuels des Equipes conjointes et des Programmes communs soient partagés avec les membres du CCP lors des sessions de compte rendu régulières de la Cellule mondiale de réflexion. Les examens conjoints, y compris du CHAT, permettront une analyse et une synthèse globales et fourniront une preuve « plus large » de l'harmonisation et de l'alignement des ripostes au sida : par exemple, il sera possible d'identifier, lorsque les donateurs alignent leur appui dans un pays X, quels ont été les résultats produits sur l'enveloppe nationale des ressources financières destinée au sida. Les examens annuels devront commencer à fournir au CCP les preuves, au-delà des indicateurs des progrès, de l'efficacité du processus de travail conjoint, en démontrant la valeur ajoutée des Equipes conjointes et des Programmes communs et comment ceux-ci contribuent aux ripostes nationales au sida.

3. Les examens annuels sont toujours à leurs balbutiements et ne sont pas encore mis en œuvre de façon cohérente partout. Nous recommandons que les futures études soient conduites (si besoin en est) de façon à localiser des domaines spécifiques de progrès qui pourraient ne pas être couverts assez en profondeur à travers les processus d'examen annuel : par exemple, les analyses des travaux et des progrès réalisés lors de la mise en œuvre de la Division du travail à l'échelon national. De plus, nous recommandons que des procédures soient mises en place par des équipes d'appui régionales et par des organismes coparrainants afin de permettre la surveillance et le suivi des recommandations des examens annuels et des études supplémentaires.

4. L'ONUSIDA est appréciée pour ses efforts vers une augmentation de la transparence et de la responsabilisation par le développement et la mise en œuvre de la matrice de suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré. Cet outil devrait renforcer sa capacité à fournir une responsabilisation accrue des organismes individuels au sein du programme plus vaste de l'ONUSIDA, sujet déjà considéré comme une priorité urgente par le CCP. Nous conseillons donc vivement à l'ONUSIDA d'étendre ses recherches sur la matrice de résultats afin de renforcer le rôle de cet outil en tant qu'instrument de responsabilisation.

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 Contexte

Au cours des cinq à sept dernières années, le rythme des changements dans le contexte international de la lutte contre le VIH a été particulièrement significatif et impressionnant notamment grâce à un nombre croissant de nouveaux programmes de financement offrant des opportunités sans précédent dans l'augmentation de la prévention, du traitement, des soins et de l'appui en matière de VIH. Cependant, la multiplication des différentes approches par programme, des modalités de financement et des dispositifs de coordination à l'échelon national accompagnant ces initiatives a appelé à des améliorations urgentes en matière de coordination nationale et mondiale dans la lutte contre le sida.

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide présente les engagements des partenaires nationaux et des donateurs internationaux dans la réforme des moyens de gestion et délivrance de l'aide. Dans le contexte de lutte contre le sida, une reconnaissance répandue des besoins d'employer des ressources humaines et financières et de coordonner les partenariats plus efficacement a fait de l'ONUSIDA le fer de lance de deux importantes initiatives sur l'efficacité de l'aide : (i) l'approbation en 2004 des « Trois principes directeurs » dans lesquels tous les acteurs se sont engagés à organiser leurs activités de lutte contre le sida à travers un cadre stratégique national **unique** de lutte contre le VIH et un cadre **unique** d'évaluation et de suivi national, sous l'égide d'**une** seule agence de coordination nationale, et (ii) la réalisation d'une Cellule mondiale de réflexion pour l'amélioration de la coordination en matière de lutte contre le sida parmi les institutions multilatérales et les donateurs internationaux (Cellule mondiale de réflexion)ⁱⁱ. Le rapport de la Cellule mondiale de réflexion publié en 2005 était révolutionnaire en ce sens qu'il traduisait, pour la première fois, les principes de la Déclaration de Paris en engagements et actions spécifiques pour un des « secteurs » le plus fragmenté. De plus, il a bâti et propagé l'expérience de l'ONUSIDA dans le pilotage des aspects de la Réforme des Nations Unies en lui conférant plus de cohérence à l'échelon national.

Le rapport de la Cellule mondiale de réflexionⁱⁱⁱ a fait part d'un grand nombre de recommandations dans quatre domaines principaux :

- **Renforcement du leadership et de l'appropriation du programme par les pays** – principalement par une série de recommandations visant à renforcer les processus nationaux de planification de la lutte contre le sida et à intégrer ceux-ci au sein de cadres de développement plus larges comme les processus stratégiques de réduction de la pauvreté ;
- **Harmonisation et alignement** – les Nations Unies et les partenaires de développement internationaux, plus particulièrement la Banque mondiale et le Fonds mondial, dans le but d'améliorer l'alignement de leur appui aux programmes, aux cycles et aux systèmes nationaux ;
- **Réforme pour une riposte multilatérale plus efficace** – Essentiellement par la réalisation d'Equipes conjointes des Nations Unies et de Programmes communs sur le

sida et d'une DDT des Nations Unies efficace au niveau de l'appui technique sur la base d'un avantage comparatif de chaque agence ;

- **Responsabilisation et suivi des recommandations** – par un ensemble de recommandations se focalisant sur les examens participatifs, menés par les pays, des résultats obtenus par les partenaires de développement et le renforcement des systèmes et des structures de surveillance et d'évaluation afin de faciliter le suivi des recommandations et la résolution des problèmes.

En 2007, une évaluation indépendante^{iv} des progrès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion a été entreprise, dont les recommandations avaient été approuvées lors de la 20^{ème} réunion du CCP de l'ONUSIDA. Le CCP approuvait également la riposte et le plan de suivi de l'ONUSIDA et prit la décision de créer un Groupe de référence chargé du suivi et de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation indépendante et du plan de suivi de l'ONUSIDA.

En septembre 2008, la communauté de développement s'est réunie à Accra, au Ghana, afin d'examiner et rendre compte des progrès réalisés sur les engagements énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Un résultat significatif de cette réunion a été l'approbation du Programme d'action d'Accra (AAA)^v qui engage la communauté de développement à accélérer la mise en œuvre de la Déclaration de Paris dans trois domaines : (i) faire en sorte que les pays développés prennent une plus forte place dans leurs propres politiques de développement avec les donateurs en les soutenant à travers le respect des priorités nationales, en investissant dans les ressources humaines et les institutions et en faisant un meilleur usage de leurs systèmes dans la délivrance de l'aide (ii) construire des partenariats plus efficaces qui incluent tous les acteurs du développement, y compris les fonds d'action générale, la société civile et le secteur privé (iii) accomplir des résultats en matière de développement et en assurer la consolidation à travers la traduction des actions par des impacts positifs sur les conditions de vie des individus et en étant responsable réciproquement et envers les assemblées et les organes de gouvernance respectifs de ces résultats.

Ces questions fondamentales pour le programme d'efficacité de l'aide ont été soulignées lors des réunions de haut niveau sur le sida comme étant des défis à relever en matière de riposte mondiale au VIH dans un environnement complexe, surtout pour les pays qui doivent atteindre leurs objectifs en termes d'accès universel. L'augmentation des financements mondiaux et la focalisation sur les résultats concernant l'accès universel à la prévention, aux traitements, aux soins et à l'appui a réaffirmé le besoin de l'application des processus de la Cellule mondiale de réflexion et des Trois principes à l'échelon national et a souligné la nécessité d'une accélération des actions. Certains défis prévoient la coordination de beaucoup plus de partenaires potentiels, la nécessité d'accélérer les processus de réforme et de démontrer l'impact de ces réformes sur l'épidémie, sans oublier le besoin de reconnaître une plus grande influence des pays partenaires dans l'organisation de l'appui technique.

1.2 Objectifs et méthodologie

Ce rapport présente l'évaluation du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion des progrès dans la mise en œuvre des recommandation de la Cellule mondiale de réflexion et des Trois principes directeurs, et plus précisément suit les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de suivi de l'ONUSIDA de l'évaluation

indépendante. Il est à souhaiter que les résultats de ce rapport des progrès fourniront des informations pour le futur suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion. La méthodologie a impliqué la révision de la documentation, des discussions parmi les membres du groupe de référence et les points de vue d'informateurs qui ont été sollicités tout au long de ce rapport. La révision de la documentation incluait des documents résultant des engagements de la Cellule mondiale de réflexion ou des études et des documents s'y référant, des questions standard adressées aux coparrainants de l'ONUSIDA et des formulaires d'information pour les donateurs internationaux y compris le Fonds mondial (voir les annexes). Les réponses des donateurs et des coparrainants n'étaient pas exhaustives, ce qui doit être perçu comme la confirmation des limites de ce rapport.

Depuis la constitution du groupe, juste après l'évaluation indépendante des progrès de la Cellule mondiale de réflexion qui comprenait six études nationales, il a été décidé de ne pas rassembler dans ce rapport les informations au niveau national. Les termes de référence pour la seconde évaluation indépendante du Programme commun des Nations Unies sur le sida prévoient une mise au point des progrès de la Cellule mondiale de réflexion qui permettra d'obtenir davantage d'informations sur les résultats à l'échelon national.

Ce rapport résume les résultats de l'évaluation, ses conclusions et ses recommandations. La section 2 aborde les résultats de l'évaluation et les organise sous les quatre rubriques initiales établies par la Cellule mondiale de réflexion. La section 3 aborde les discussions relatives aux ressources et la section 4 inclut les conclusions et les avis pour faire avancer les recommandations de la Cellule mondiale de réflexion. Les annexes se décomposent ainsi :

Annexe 1 : Lettre adressée aux organisations de coparrainants, lettre adressée aux partenaires donateurs, formulaire d'information remis aux partenaires donateurs

Annexe 2 : Bibliographie et liste des documents utilisées dans ce rapport

Annexe 3 : Indicateurs de progrès des Equipes conjointes sur le sida, résultats de la Région Asie-Pacifique

Annexe 4 : Tableau récapitulatif des actions du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion

2. RESULTATS CLES

2.1 Renforcement du leadership et de l'appropriation du programme par les pays

L'Évaluation indépendante a analysé le renforcement du leadership et de l'appropriation du programme par les pays à travers le thème de la fourniture d'appui technique (AT) et a soutenu qu'un leadership et une appropriation de la riposte à l'échelon national ne pourraient être accrus que si les pays étaient en mesure d'identifier leur besoin en matière d'appui technique et savaient où et comment obtenir ce dernier de façon appropriée. Les recommandations et les suivis sont donc concentrés sur l'amélioration de la pertinence et de l'accessibilité des dispositifs d'AT existants et nouveaux pour les partenaires nationaux.

A l'intérieur du Programme commun des Nations Unies sur le VIH, un éventail de dispositifs est disponible pour les pays qui souhaitent obtenir la délivrance d'un appui technique. Les unités d'appui technique viennent d'être tout récemment établies par le secrétariat de l'ONUSIDA et se concentrent sur une planification stratégique et un renforcement des capacités de la société civile. L'appui technique est aussi fourni par les coparrainants, leurs partenaires techniques et par différents réseaux techniques en fonction des domaines pertinents au sein de la Division du travail. Cela comprend les centres de collaboration, les centres de savoir et d'autres réseaux et institutions techniques et de renforcement des capacités. Globalement, les réseaux de la société civile ont de plus en plus développés leur

capacité d'appui technique vers une mise en œuvre d'organismes membres/partenaires nationaux. Cependant, le Groupe de référence n'a pas pu associer identifier un seul document pour tous les programmes et services d'appui technique offerts par la famille de l'ONUSIDA et c'est pour cette raison que nous attendons l'actualisation de la stratégie d'appui technique de l'ONUSIDA demandée au cours de la 23^{ème} réunion du CCP en décembre 2008.

Progrès

Une étude pilote a été menée dans le but « d'intensifier » les expériences d'AT dans six pays par des évaluations des besoins communs, en employant les groupes de travail existants sous leadership national. Le processus semble avoir été utile dans le renforcement des arrangements de travail communs en rassemblant différents groupes de parties prenantes. Il est à noter en particulier l'avantage de recourir aux Nations Unies pour guider les partenaires nationaux sur les processus de planification d'AT. Le rapport de l'ONUSIDA intitulé « Progress made on Intensification of Technical Support (Progrès réalisés dans l'intensification de l'appui technique) » identifie des points utiles pour les Nations Unies et les partenaires nationaux dans le renforcement du leadership et de l'appropriation du programme par les pays en matière d'AT :

- l'adoption d'une approche participative afin d'intensifier l'appui technique, sous le leadership de l'autorité nationale de coordination de la lutte contre le sida est cruciale pour une appropriation du processus par le pays ;
- l'emploi de groupes de travail existants impliqués dans le développement de Plans d'action et de stratégies nationaux a prouvé être un dispositif efficace dans la planification de l'AT ;
- l'AT doit être aligné aux priorités et aux processus de planification stratégique nationaux pour permettre une appropriation pertinente par le pays à la riposte nationale au VIH ;
- l'établissement de priorités est un élément important dans le processus de planification et devrait être réalisé en sélectionnant les retards et les obstacles fondamentaux à surmonter et les types d'AT les plus efficaces à fournir.

Des progrès ont aussi été réalisés dans le renforcement de la pertinence de certains dispositifs d'AT, en particulier pour l'Equipe mondiale d'appui à la mise en œuvre (GIST) qui avait été dans un premier temps critiquée pour le manque de clarté de son mandat et de son rôle dans la recherche de solutions, particulièrement lorsque d'autres dispositifs existaient à l'échelon national comme par exemple les Groupes thématiques des Nations Unies sur le sida ou les Equipes conjointes des Nations Unies sur le sida. Comme prévu par le plan de suivi de l'ONUSIDA, un examen d'ensemble des Statuts du GIST a été entrepris et l'équipe a été reconstituée sous le nom **de Coordination de l'appui technique en matière de sida (CoATS)**. Elle dispose maintenant d'un plan de travail axé sur les résultats jusqu'à fin 2008 et d'un plan mis en place également pour 2009.

Dans le cadre de la restructuration de ses Statuts, le CoATS s'efforce d'opérer comme un groupe soudé et collaboratif d'agences en charge de l'harmonisation et de la coordination de

l'AT. Il a développé un ensemble de principes pour l'AT destiné aux fournisseurs et aux utilisateurs et a récemment créé une base de données CoATS – un espace web qui répond aux besoins de coordination de l'AT à l'échelon pays. La base de données CoATS est un outil dans lequel les utilisateurs peuvent rechercher des informations sur le type, la durée et la nature de l'appui technique fourni dans le pays. Cet outil est accessible à tous, mais seuls les utilisateurs disposant d'une autorisation peuvent entrer des données. Aujourd'hui, les fournisseurs d'AT régionaux et mondiaux entrent des données dans la base CoATS. En parallèle, la base de données CoATS est pilotée à l'échelon national. Cinq des pays pilotes, le Bangladesh, le Cambodge, la Tanzanie, le Kenya et la Guyane travaillent en proche collaboration avec les Comités nationaux de lutte contre le sida (CNLS) pour repérer les points de coordination à l'échelon national sur la base desquels gérer les entrées de données, constituer une liaison avec les partenaires et conjuguent leurs efforts avec d'autres initiatives de coordination d'AT. La prochaine étape consistera à répondre aux retours d'informations et aux enseignements tirés des pays pilotes.

Si d'un côté ces outils développés au niveau global peuvent être utiles pour améliorer la coordination à l'échelon pays, à partir d'un aperçu général de l'appui technique, de l'autre le plus important est de passer de la fourniture et des demandes ad hoc et continues d'appui technique à court terme à une approche durable du développement des capacités. Il faudrait modifier les habitudes à tous les niveaux : de l'identification à l'échelon pays du développement des capacités, y compris les besoins d'appui technique à long terme, en passant par les partenaires internationaux, qui pourraient regarder au-delà de leur « mandat » et de leur façon usuelle de travailler avec les consultants internationaux, et par le développement des capacités des institutions à travers des plans de formation et l'implication sur plusieurs années qui devraient donner la priorité au recours aux institutions et aux capacités nationales. Les approches de la société civile au développement des capacités peuvent fournir des expériences utiles dans ce sens et nécessitent une majeure intégration dans l'aperçu général national.

Les progrès sur le développement des mécanismes de retour de l'information pour les partenaires nationaux sur l'AT ont été difficiles à évaluer. Pour être significatif, le difficile aspect bien connu de l'assurance qualité et du retour de l'information nécessite une élaboration plus approfondie des mécanismes de routine, mais aussi le développement des capacités de ceux qui demandent un appui technique et des intermédiaires afin de pouvoir évaluer objectivement la qualité des demandes d'appui technique et des réponses y afférentes. Le plan de suivi de l'ONUSIDA a interprété les « mécanismes de retour de l'information » de façon différente par rapport aux analyses initiales de l'Evaluation indépendante, avec un retour de l'information désormais fourni principalement par les fournisseurs d'AT des Nations Unies à travers l'examen annuel du Programme commun – une notion quelque peu différente qui permet aux mécanismes de retour de l'information d'être disponibles et prêts à être utilisés par les partenaires nationaux et d'avoir un retour de l'information qui renseigne et améliore davantage la qualité des services. De même, les unités d'appui technique ont mis en place des mécanismes de retour de l'information pour permettre l'amélioration de la qualité des services de leurs consultants mais les résultats ne sont pas encore suffisants pour en tirer des conclusions. Les services de Stratégie et plan d'action contre le sida de l'ONUSIDA (ASAP) produisent des rapports trimestriels des progrès accomplis qui sont adressés aux partenaires et qui figurent aussi sur le site web de l'ASAP. Le *WHO Network for HIV and Health in Western Pacific Region* (le réseau de l'OMS pour les problèmes de santé publique et la lutte contre le sida dans la Région du Pacifique occidental) a été créé fin 2008 et rassemble plus de 20 fournisseurs d'appui technique afin de coordonner la fourniture d'assistance technique en rapport avec la riposte au VIH dans le secteur de la santé dans le Pacifique occidental.

D'autres réseaux régionaux sont prévus. La fourniture d'appuis techniques par d'autres organismes coparrainants et de la société civile relèvent de la compétence des mécanismes d'assurance qualité de chaque institution, y compris en ce qui concerne les mécanismes de retour de l'information. Cependant, un aperçu et une évaluation au niveau national de la qualité de la fourniture de l'appui technique, relatifs aux besoins prioritaires établis à l'échelon pays, ne sont pas disponibles. De plus, les éléments d'une telle évaluation n'entrent pas habituellement dans les mécanismes d'assurance qualité.

Les défis à relever

La fourniture d'un appui technique sera très certainement l'une des caractéristiques principales de la seconde évaluation indépendante de l'ONUSIDA, et à ce propos le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion fait part de ses observations pour fournir davantage d'informations à cette discussion. En dépit de l'établissement de dispositifs de soutien à l'AT afin d'aider à la mise en œuvre des ripostes nationales, de nombreux facteurs entravent l'accès et le démarrage des services par les partenaires nationaux :

- des capacités limitées du pays à identifier et à organiser les besoins en AT mais aussi à développer des plans d'AT basés plutôt sur la demande que sur l'offre ;
- une assistance inappropriée de la part des agences bilatérales et multilatérales à renforcer les capacités du pays dans le développement de programmes d'AT ;
- un manque de demande informée en AT de la part des partenaires gouvernementaux. Ceci s'explique par une faible conscience des dispositifs d'AT disponibles, la réticence à dépenser des fonds en matière d'AT qui était « gratuit » auparavant et un manque de capacité à se procurer et à gérer l'AT ;
- un manque de systèmes permettant d'engager les partenaires nationaux dans le processus de recherche de fournisseurs en AT et de retour de l'information sur la qualité et la pertinence de l'AT fourni par les agences des Nations Unies et par les dispositifs d'appui technique.

Domaines potentiels pour d'ultérieurs progrès

- Bien qu'utile dans le renforcement du travail conjoint sous le leadership national, le projet pilote d'AT intensifié ne semble pas fournir des informations afin d'améliorer les approches et les outils dans le but d'obtenir un « système national harmonisé et cohérent pouvant être utilisé par les partenaires nationaux et les parties prenantes afin d'accéder à l'appui technique par le biais des dispositifs d'appui technique et des agences des Nations Unies » – une recommandation qui était supposée répondre aux inquiétudes largement répandues de partenaires nationaux et de développement sur les Nations Unies en tant que fournisseur d'AT. Le pilotage des approches rationalisées

afin de procurer un AT fourni par les Nations Unies demeure la priorité essentielle de l'ONUSIDA.

- Le projet pilote d'AT intensifié a démontré l'avantage de guider les partenaires nationaux par des processus de planification d'AT. Etant donné le manque de plans d'AT budgétés et considérés comme prioritaire pouvant accompagner les stratégies nationales de lutte contre le VIH, ceci représente un domaine potentiel où d'ultérieurs progrès peuvent être envisagés. L'utilisation des Equipes conjointes et des Programmes communs contre le sida afin d'aider les organismes publics à développer des plans indiquant les conditions d'AT auxquelles les partenaires peuvent répondre peut contribuer à réduire l'attention sur l'assistance à court terme et fournir les bases autour desquelles les partenaires internationaux peuvent harmoniser et aligner l'appui futur.
- Les Unités d'appui technique (UAT) ont commencé à exister depuis le rapport de la Cellule mondiale de réflexion et fournissent principalement un AT à court terme aux Comités nationaux de lutte contre le sida. Bien qu'instituées dans le but d'aider au « développement des capacités des partenaires nationaux », toutes les UAT ont lutté contre ce problème, en citant la nature ad-hoc de l'AT, la culture de la résolution des problèmes avec un consultant et les tensions entre des solutions à court et long terme, comme obstacles à se concentrer sur le développement des capacités des partenaires nationaux à long terme. Des progrès potentiels pourraient être réalisés en développant ce domaine de travail. Les UAT étaient davantage liées aux différents dispositifs d'appui technique des coparrainants de l'ONUSIDA. Par ailleurs, les obligations contractuelles avec l'ONUSIDA (par exemple le nombre de jours d'AT commissionnés) devraient être réexaminées de telle sorte que du temps soit libéré pour se concentrer sur l'environnement stratégique de l'AT.
- Les structures et les dispositifs d'appui technique des coparrainants nécessitent un renforcement pour faire en sorte qu'ils puissent fournir un service dans les domaines techniques dont ils sont responsables au sein de la DDT. Une particulière attention devrait être donnée au développement des liaisons entre les différents dispositifs d'appui technique des coparrainants lorsque cela est nécessaire.
- La 23^{ème} réunion du CCP a demandé que l'ONUSIDA actualise son appui technique et sa stratégie de développement des capacités par un processus inclusif impliquant les nations et la société civile concernées en tenant compte du besoin d'une majeure appropriation de l'appui technique à l'échelon national, d'une plus importante

coordination de la fourniture globale et de stratégies durables à long terme.^{vi} Cette révision stratégique devrait s'intéresser aux besoins de renforcer les processus d'assurance qualité et les mécanismes de retour d'information en incluant tous les différents dispositifs à disposition des pays.

2.2 Réforme pour une réponse multilatérale plus efficace

Les Equipes conjointes et les Programmes communs sur le sida ont été conçus dans le but d'améliorer l'harmonisation et l'alignement des ripostes des Nations Unies au sida, grâce à la possibilité donnée aux Nations Unies de parler et agir comme « une seule équipe », au renforcement de l'alignement avec les cycles de planification nationaux et à l'amélioration de l'appui aux ripostes nationales par une augmentation de l'efficacité et de l'efficacités. Les recommandations de l'Évaluation indépendante et les actions du plan de suivi de l'ONUSIDA se sont concentrées fortement sur la résolution des questions en suspens concernant la DDT, en améliorant les communications sur les réformes des Nations Unies au-delà de la famille de l'ONU, et en établissant des mécanismes de responsabilisation et d'assurance qualité dans le but d'accroître l'efficacité des Equipes conjointes et des Programmes communs et de leurs solutions/résultats.

Progrès

Des progrès significatifs ont été réalisés dans l'établissement d'Equipes conjointes sur le sida à l'échelon national, avec 89 en place à la fin de l'année 2007. Des progrès plus lents ont été réalisés dans le développement de Programmes communs, en raison en partie des examens du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et aux cycles de planification nationaux qui fournissent les points d'entrée aux Programmes communs d'appui. Les Equipes conjointes promeuvent le dialogue et la coordination et permettent aux Nations Unies de parler et d'agir comme « un seul homme » sur les questions du sida. Par exemple sur les questions d'une thérapie de substitution en Ukraine mais aussi dans beaucoup d'autres pays comme le Burkina Faso, la République Démocratique du Congo, le Botswana, l'Afrique du Sud, Haïti, le Cambodge, l'Ukraine, la Géorgie et le Panama sur l'appui au processus de proposition de développement du Fonds mondial. Les Equipes conjointes semblent être l'exemple parfait de la valeur ajoutée du projet Unis dans l'action, et le modèle et l'expérience des Equipes conjointes de l'ONUSIDA a contribué de façon importante aux plus amples efforts de réforme des Nations Unies, au sein des pays pilotes de la réforme des Nations Unies et au-delà.

« Il existe aussi une preuve de l'utilisation dans les pays pilotes de la réforme des Nations Unies de l'expérience des Equipes conjointes sur le sida. Ceci souligne les enseignements qui peuvent être tirés de la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion dans le cadre de la réforme des Nations Unies. Un rapport récent sur les progrès du Mozambique dans sa capacité de travailler comme « Unité d'actions des Nations Unies » indique plus particulièrement que : « tous les piliers du PNUAD utiliseront les expériences de l'équipe des Nations Unies sur le sida pour renforcer leurs mécanismes de coordination au sein des piliers du PNUAD »

« L'expérience et le modèle des Equipes conjointes des Nations Unies sur le VIH a permis de faciliter l'élaboration de processus de programmation et de gestion communs dans le cadre de l'initiative de réforme des Nations Unies au Vietnam— Des Groupes de coordination du programme inter-agence dans d'autres domaines thématiques prioritaires viennent tout juste d'être créés » (Centre d'Information de l'ONUSIDA).

* Source : UNAIDS 2008d

Selon le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion des études sont en cours dans le but de suivre les progrès réalisés par la Cellule

mondiale de réflexion dans les pays concernés par la réforme des Nations Unies. Ces études feront le point sur la contribution des processus de la Cellule mondiale de réflexion à l'application de la réforme des Nations Unies en cours et nous diront si les priorités de la Cellule mondiale de réflexion sont « compatibles » avec les processus de ladite réforme.

Des rapports en provenance d'Afrique orientale et australe, d'Afrique de l'ouest et centrale et des Régions de l'Asie-Pacifique montrent les progrès et les expériences de la création d'Equipes conjointes et de Programmes communs dans ces régions. Bien qu'il ne soit pas représentatif des expériences de tous les pays, le rapport de l'Afrique orientale et australe identifie cinq Programmes communs menés avec succès et qui partagent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont fondés sur des *données factuelles* : les dernières données et analyses au sujet de l'épidémie ont été utilisées afin de fixer les priorités nécessaires pour réaliser les objectifs des programmes opérationnels et stratégiques nationaux ;
- Ils sont *exhaustifs* : et rassemblent toutes les ressources et les activités des Nations Unies sur le sida en les combinant au sein d'un cadre cohérent pour rendre opérationnel le PNUAD ;
- Ils ont attribué aux Nations Unies un *rôle approprié* : ils se concentrent sur le travail normatif et en amont, mais aussi sur le rôle de rassemblement, de coordination et de facilitation, pour lequel les Nations Unies sont les mieux placées ;
- Ils déterminent l'*avantage comparatif* des Nations Unies : ils ont répertorié les ressources et les partenaires existants et déterminé de quelle manière les Nations Unies peuvent apporter la contribution la plus efficace possible.
- Ils atteignent une vision stratégique de cohésion, cohérente et robuste, en utilisant *une gestion axée sur les résultats* : ils sont basés sur un cadre stratégique de résultats clair, en proposant une analyse minutieuse de la chaîne de résultats qui contribuera au PNUAD

Des progrès ont été réalisés dans le développement du rôle de l'assurance qualité dans le but de suivre les résultats des Equipes conjointes et des Programmes communs et d'institutionnaliser les examens annuels – le principal instrument dans le plan de suivi de l'ONUSIDA servant à l'évaluation des progrès et de l'impact des Equipes conjointes et des Programmes communs en appui aux ripostes nationales de lutte contre le sida. L'ONUSIDA développe un outil d'évaluation des résultats servant à mesurer les intrants et les extrants des Equipes conjointes et des Programmes communs en employant une adaptation des critères d'évaluation, de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficacités du CAD de l'OCDE. L'outil provisoire traite trois catégories d'évaluation représentées par les Equipes conjointes, les Programmes communs et leur contribution à la riposte nationale. Il est important que l'outil traite en sus l'impact du travail conjoint sur la riposte nationale et que le Secrétariat de l'ONUSIDA puisse envisager les moyens d'engager davantage les coparrainants dans la phase de lancement et l'utilisation de cet outil d'évaluation des résultats.

Le deuxième ensemble de notes d'orientation globales produites et publiées par l'ONUSIDA en mars 2008 a aidé à clarifier les questions sur la responsabilisation et à expliquer comment développer les Equipes conjointes et un Programme commun. Il inclut également des listes récapitulatives et des outils d'assurance qualité afin d'évaluer l'utilisation des ressources des Nations Unies sur le sida à l'échelon national. Quelques pays comme par exemple la Chine, la Birmanie, la Thaïlande et l'Inde ont développé des Programmes communs qui reflètent l'utilisation des directives. La Papouasie Nouvelle Guinée a employé celles-ci afin d'identifier les écarts dans le Plan stratégique national et l'utiliser comme un point d'entrée pour ses activités et sa programmation conjointes.

Les progrès dans l'évaluation des ressources requis par les Equipes conjointes pour satisfaire les responsabilités établies par leur Division du travail n'ont pas été aisés à déterminer parce que les informations disponibles au sujet de l'examen de ces progrès se réfèrent principalement aux évaluations des capacités globales des ressources demandés par les informateurs, notamment des coparrainants, afin de satisfaire les engagements de la DDT. Par exemple, l'UNESCO a indiqué le presque achèvement du recrutement de quatre conseillers régionaux sur le sida à Bangkok, Johannesburg, Moscou et Santiago du Chili. L'OIT, d'un autre côté, insiste sur l'emploi et l'engagement de ses propres ressources humaines, avec le personnel de l'OIT participant à des Equipes conjointes des Nations Unies indépendamment de sa présence ou non dans le pays. Nous comprenons que dans plusieurs cas, l'évaluation des capacités à l'échelon national a été entreprise comme faisant partie des processus d'adaptation de la DDT aux réalités du pays. En Zambie, par exemple le processus d'intégration de la DDT au niveau national a abouti dans certaines agences des Nations Unies au réexamen et à l'augmentation de leurs effectifs (FNUAP, OIT et UNICEF) (HLSP 2007).

Nous constatons des progrès dans le renforcement des communications à l'intérieur même des états entre les Equipes conjointes et les partenaires extérieurs grâce au développement d'une stratégie de communication qui se concentre sur une communication interne efficace au sein des Equipes conjointes, des Nations Unies au sens large et des parties prenantes externes. Il est trop tôt pour déterminer comment seront employées ces directives et dans quels buts. Certains pays ont commencé à utiliser ces directives afin de développer leurs propres stratégies de communication spécifiques. Le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion reconnaît que bien qu'il y ait la place pour des clarifications des rôles et des responsabilités des parties prenantes en dehors des Nations Unies, il existe aussi un risque que celles-ci n'apparaissent seulement sur le papier et que le travail administratif ne revienne à des coûts d'opportunité trop élevés.

Les défis à relever

- Des défis demeurent afin de rendre opérationnelle, au cœur des réalités nationales, les vastes directives et orientations du GNUM ou de l'ONUSIDA pour les Equipes conjointes et les Programmes communs. La plupart de ces défis relèvent de questions structurelles et nécessitent des changements à long terme au sein et entre les systèmes des Nations Unies. Les défis opérationnels courants cités dans les débats électroniques et les rapports régionaux concernent :

- Le changement des mentalités et des pratiques de travail établies prend du temps et il ne peut pas être réalisé automatiquement seulement en établissant une Equipe conjointe ;
 - La transition vers un réel programme commun, allant au-delà de la simple compilation des activités d'agence, est rendue plus difficile par des priorités et des engagements inégaux entre les agences des Nations Unies, des conflits d'intérêts, des demandes et des quantités élevées de travail au sein des agences ;
 - L'assurance que les financements, qu'ils soient directs, en gestion commune ou parallèles parviennent sans problèmes et rapidement et soutiennent la mise en œuvre conjointe ;
 - L'assurance que les rapports sur les progrès et techniques soient préparés et assemblés dans un format commun par les différents systèmes propres aux agences ;
 - Le renforcement des capacités des membres de l'Equipe conjointe dans la mesure où les demandes de Programmes communs identifient les faiblesses/lacunes des capacités auprès des agences et pour pouvoir répondre au turn-over du personnel des agences ou à l'instabilité des contrats de travail ;
 - La négociation des adaptations de projets, priorités et orientations de chaque agence afin de les mettre en ligne avec l'orientation stratégique du Programme commun ;
 - La gestion des différents cycles de planification, révision, programmation et conception de chaque agence pour les amener au respect du cadre du Programme commun ;
- Des défis culturels demeurent dans la conceptualisation d'Equipes conjointes et de Programmes communs et dans leur lancement opérationnel à l'échelon national. Le leadership, la vision et l'expérience du puissant coordonnateur résident et de la présidence des Groupes thématiques sont essentiels pour aider les équipes à comprendre la valeur ajoutée du projet Unis dans l'action. Des plaidoyers, des appuis, des communications et des indications internes en provenance des quartiers généraux des coparrainants et destinés aux effectifs impliqués dans les Equipes conjointes sont considérés comme aussi importants.

- Un manque continu dans la compréhension des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion à l'échelon national par certains bureaux des Nations Unies empêche tout progrès.
- Les formats d'évaluation dans le second ensemble de notes d'orientation tendent à se concentrer sur les indicateurs quantitatifs mesurant les progrès et la qualité des arrangements communs des Nations Unies. Ceci est un point de départ utile mais au fur et à mesure que les Programmes communs se consolident, les indicateurs nécessiteront de se focaliser davantage sur l'impact et la viabilité des travaux conjoints sur les ripostes au sida – Est-ce que les Equipes conjointes et des Programmes communs font une différence, et si oui, en quoi ? Et dans quelle mesure les systèmes de suivi et évaluation (S&E) des Programmes communs sont compatibles avec les systèmes de S&E nationaux ? Est-ce que les priorités organisationnelles telles que le renforcement des capacités locales et l'égalité des sexes constituent aussi des priorités à l'échelon national et les bonnes pratiques sont-elles suivies afin d'augmenter les chances de succès ? L'Outil d'évaluation des résultats travaille en ce sens et prend en compte de nombreux de ces points. L'enjeu est désormais de voir les états utiliser l'outil et fournir un retour d'information régulier, de sorte que les équipes puissent en tirer profit et trouver les moyens d'améliorer le cadre des résultats.
- Il reste des défis dans l'assurance que la DDT reste pertinente et soit perçue comme « *demeurant adaptée à son objectif* ». Ceci implique non seulement l'évaluation des ressources demandées par les agences afin de remplir leurs obligations en matière de DDT, mais aussi la démonstration concrète que la DDT apporte des changements dans les méthodes de travail, y compris en s'attaquant à la duplication des efforts et à une rationalisation accrue. L'Outil d'évaluation des résultats provisoire fournit une indication sur les moyens de mesurer l'adhésion à la DDT mais des analyses plus approfondies des travaux de la DDT à l'échelon national peuvent être garanties.

Domaines potentiels pour d'ultérieurs progrès

- Un domaine clé dans lequel des progrès ultérieurs peuvent être réalisés est le renforcement des processus d'examen annuel des Equipes conjointes et des Programmes communs afin de les rendre plus significatifs. Les processus d'examen annuel ne devraient pas s'ajouter au processus d'autoévaluation des Nations Unies. Cela devra aussi aider les pays, les donateurs et les partenaires de la société civile à

prendre conscience des efforts, des accomplissements et des opportunités des Programmes communs. Les Equipes de directeurs régionaux pourront alors fournir un suivi des recommandations à partir des examens annuels.

- Des progrès considérables restent à faire afin de déterminer si la DDT est conforme à ses objectifs. Ceci nécessitera sûrement un processus d'examen différent ou supplémentaire à celui proposé dans l'examen annuel. Une tentative plus convaincante serait que les agences individuelles respectent la DDT établie, notamment par des efforts évidents au niveau organisationnel et individuel dans le temps.
- Davantage de progrès sont nécessaires afin de surmonter les questions opérationnelles qui gênent le travail conjoint, par exemple par les montages d'essai permettant aux Equipes conjointes de recevoir des ressources directement, afin de voir si cela peut encourager les actions conjointes.
- Il est nécessaire de prévoir une meilleure coordination entre le Secrétariat et les Coparrainants afin de s'assurer que la composition et la quantité des effectifs des Equipes conjointes soient appropriées.

2.3 Responsabilisation et suivi des recommandations

Les recommandations prévues initialement par la Cellule mondiale de réflexion en matière de responsabilisation et de suivi évoquent tout d'abord un renforcement des systèmes d'évaluation et de surveillance des pays et le développement d'un outil de responsabilisation basé sur une feuille de résultats par le Secrétariat de l'ONUSIDA en coopération avec la Banque mondiale. Dans le plan de suivi de l'ONUSIDA, les actions ayant trait à la responsabilisation et au suivi des recommandation sont abondamment mise en évidence, se concentrant davantage sur la responsabilisation des coparrainants pour leur implication dans la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, en améliorant les critères de responsabilisation à l'échelon national et la responsabilisation externe des Equipes conjointes et des Programmes communs envers les gouvernements et les autres partenaires.

Un défi clé reste à relever, celui du progrès dans l'amélioration de la responsabilisation au sein de l'ONUSIDA, par exemple celle des coparrainants, puisque le Secrétariat de l'ONUSIDA manque d'autorité sur ceux-ci et a des difficultés à les responsabiliser dans leurs contributions aux Equipes conjointes et aux Programmes communs. Les mécanismes de responsabilisation concernent aussi le Comité des organismes coparrainants (COC) et les conseils de coparrainants, où l'information et la cohérence organisationnelle entre les conseils pourraient être améliorées. Les opinions sur l'autonomisation du Secrétariat sont partagées : est-ce une proposition réaliste ou souhaitable dans le contexte de la réforme des Nations Unies que de renforcer l'autorité du Secrétariat afin qu'il puisse coordonner plus efficacement ses coparrainants ? La responsabilisation peut aussi être source de confusions en raison de la multiplicité des structures de gouvernance au sein de l'ONUSIDA et parfois du manque de clarté dans leurs échanges réciproques (par exemple les relations entre le CCP et le Comité des organismes coparrainants (COC) et quelles questions prendre en compte et pour quel forum). La seconde évaluation de l'ONUSIDA examinera les structures de gouvernance et

aidera ainsi à faire la lumière sur les progrès dans l'application de cette recommandation dans le futur.

Des progrès ont été réalisés par les organismes coparrainants et les coordonateurs résidents à l'échelon national dans l'application des directives, des processus et dans l'inclusion de textes appropriés dans la définition d'emploi et dans l'estimation des résultats. Le résumé des actions des Equipes conjointes et des Programmes communs de l'ONUSIDA de mars 2008 indique que la participation dans les Equipes conjointes est insérée dans les définitions d'emploi de 37 (41%) pays bien que des examens des progrès dans la Région Asie-Pacifique suggèrent que ceux-ci sont plus hétérogènes, vu que seulement quatre des 13 pays ont déclaré avoir modifié leurs termes de références dans le but de refléter la participation dans l'Equipe conjointe.

Le fait que certains organismes, plus que d'autres, disposent d'un profil plus fort en matière de lutte contre le VIH/SIDA – de par le nombre des effectifs, leurs compétences et leur expérience du terrain et des ressources – est un facteur apparenté souvent négligé. De plus, une grande partie du personnel est employé à temps partiel et seules les plus petites organisations peuvent sans équivoque répondre que *toutes* les définitions d'emploi relatives à *l'ensemble* du personnel concerné ont été adaptées ; par exemple : l'ONUSDC a rapporté au Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion que dans l'appui des Equipes conjointes à l'échelon national, les 65 membres du personnel de lutte contre le VIH dans 52 pays avaient intégré la fonction de responsabilité d'Equipe conjointe dans leur définition d'emploi et évaluation des résultats.

Alors que des progrès ont été clairement réalisés dans le cadre de cette action de suivi, il est important de reconnaître son rôle – à savoir un premier pas franchi dans l'amélioration de la responsabilisation du personnel dans sa contribution au travail conjoint – et que la participation dans les Equipes conjointes et les Programmes communs est nécessaire mais pas suffisante pour permettre aux Nations Unies d'agir effectivement comme « un seul homme ».

Des progrès ont été réalisés dans la compréhension des incitations et de leur rôle dans l'explication de ce qui peut promouvoir ou entraver le travail conjoint, l'harmonisation et l'alignement. Un rapport intitulé « *Incentives for aid effectiveness, with reference to donors in the domain of HIV/AIDS* (Incitations pour une aide efficace en référence aux donateurs dans le domaine de la lutte contre le VIH/SIDA) » se concentre principalement sur les incitations proposées aux donateurs dans le but d'une harmonisation et d'un alignement mais prévoit aussi une étude de cas des incitations dans l'établissement d'Equipes conjointes et de Programmes communs sur le sida. Le rapport établit que le travail sur les incitations est peu analysé malgré son importance et recommande donc de mener une autre étude de cas, si possible dans des pays pilotes des Nations Unies, afin d'explorer, par exemple, les indicateurs de succès des Equipes conjointes.

Les défis à relever

- Tous les outils et les orientations disponibles pour l'instauration d'une meilleure responsabilisation sont en place. Le vrai défi consiste à faire en sorte que le personnel à tous les échelons s'engage à les utiliser et à les mettre en pratique.

Domaines potentiels dans lesquels progresser

- Les besoins sur lesquels insister concernent les processus de changement internes et la *liaison de l'action de l'ONUSIDA* aux résultats externes, et une communication externe plus efficace des résultats. Le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion observe que dans plusieurs orientations, il n'existe virtuellement pas de spécification des pratiques indésirables *au sein* des organismes des Nations Unies qui seraient à abandonner. Ainsi aucune relation n'a été établie entre des pratiques externes qui pourraient être améliorées – « parlant d'une seule voix » - et des pratiques internes qu'il faudrait *donc* interrompre. Cette voie pourrait être à explorer au cours des orientations futures et avec les Equipes conjointes.
- Une attention particulière pourrait être portée à la compréhension des incitations qui aident ou entravent le « travail conjoint », l'harmonisation et l'alignement, à l'échelon institutionnel et individuel (ex. : gestion des résultats, développement du personnel, sanctions et récompenses en rapport avec les résultats, niveau de carrière, etc.). L'Analyse devrait continuer à se concentrer sur les partenaires internationaux (en relation avec leurs engagements pris lors de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra) et le système des Nations Unies afin d'évaluer si les systèmes de gouvernance et de responsabilisation visant au progrès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion sont adéquats ou nécessitent d'être changés et renforcés.
- Plutôt que d'envisager des processus indépendants tels que le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, ceux qui s'intéressent au suivi et à la responsabilisation des engagements de la Cellule mondiale de réflexion devraient évaluer la gouvernance actuelle et les mécanismes d'information pour leur attribuer des tâches de suivi appropriées. Ceci aura pour effet d'harmoniser le suivi de la Cellule mondiale de réflexion en lui donnant une priorité plus élevée comme il était principalement dicté dans les processus établis. Nous insistons sur fait que la seconde évaluation indépendante et la réponse du système des Nations Unies envisagent ce défi dans la formulation d'actions spécifiques à prendre suite à la publication des résultats.

2.4 Alignement et harmonisation

Au titre de l'alignement et de l'harmonisation, le rapport de la Cellule mondiale de réflexion recommande des actions ciblant le Fonds mondial et la Banque mondiale tout en exhortant les partenaires internationaux à mettre en œuvre des actions similaires. Cependant, l'évaluation indépendante^{vii} a été chargée d'évaluer un programme plus large d'harmonisation et

d'alignement en se concentrant sur (i) l'harmonisation et l'alignement des programmes, des comptes rendus et des financements auprès des institutions multi- et bilatérales, (ii) les efforts du Fonds mondial et de la Banque mondiale afin d'améliorer l'alignement dans les pays où ils disposent de projets, (iii) les progrès des partenaires internationaux vers une meilleure harmonisation et un alignement à l'échelon national et (iv) une meilleure cohésion entre les politiques et les engagements des quartiers généraux et les actions à l'échelon national pour tous les partenaires. Le plan de suivi de l'ONUSIDA donne la priorité aux comptes rendus des donateurs transmis au CCP sur les progrès de la Cellule mondiale de réflexion, de l'harmonisation et de l'alignement, de la cohérence politique des Etats membres sur les Conseils des Nations Unies, et de l'emploi de l'outil national d'harmonisation et d'alignement (CHAT) pour la réalisation des processus d'examen conjoint et des stratégies nationales de lutte contre le sida.

Progrès

Les comptes rendus des partenaires de développement au Groupe de référence de leurs actions afin d'appuyer la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, y compris de plus larges progrès dans l'harmonisation et l'alignement autour du VIH/SIDA, ont été limités. A l'heure où l'on écrit ces lignes, onze donateurs ont répondu aux demandes de compte rendu du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion (voir les formulaires d'information en Annexe 1) et parmi eux, seulement deux ont rapporté des changements internes à l'agence afin de soutenir des actions harmonisées à l'échelon national. Certains rapports approfondis ont été fournis avec des études de cas afin de corroborer les actions. Mais dans l'ensemble, la plupart de ceux-ci s'attardent sur les succès, tandis que d'autres plus précis exposant les difficultés et les moyens de les surmonter sont moins fréquents. A proprement parlé, les rapports ne permettent pas de tirer de grandes conclusions. Le compte rendu en préparation du forum de haut niveau d'Accra sur l'efficacité de l'aide a montré que même si ce processus a mis en évidence des comptes rendus presque complets de la part des donateurs, le contenu des ces rapports était limité comme ceux que nous évoquons ici. En comparaison, les comptes rendus communs de plusieurs parties prenantes venant de pays dans lesquels est en cours l'appropriation nationale à travers la surveillance des engagements de Paris ont donné une information plus objective et apporté d'autres aperçus et une meilleure compréhension.

Les rapports des donateurs disponibles suggèrent qu'en dépit de progrès lents, il semble que l'on s'oriente vers un alignement et une harmonisation en progression. Les observations révèlent :

- Une orientation importante sur le développement des capacités locales et nationales de la part du gouvernement mais aussi des organismes nationaux pour une réponse durable et une coordination nationale améliorée (E.U., Norvège).
- Une preuve plus concrète d'un appui non-identifié à des financements communs et des accords de secteur en soutien aux Trois principes, par exemple : l'alignement à une seule stratégie nationale de lutte contre le sida avec l'appui d'une seule commission nationale de lutte contre le sida et d'un seul cadre d'évaluation et de surveillance nationale ; la contribution du Ministère du développement international (DFID) au Programme national de contrôle du sida en Inde, constituée de financements communs équivalant à 95M£ en

collaboration avec la Banque mondiale, et incluant un financement supplémentaire pour l'appui technique de 7M£ pour les organismes de contrôle nationaux sur le sida.

- La preuve que des partenaires associés utilisent leurs positions pour appuyer d'autres donateurs et acteurs dans le but d'utiliser les systèmes nationaux et améliorer la coordination. Par exemple, le rapport transmis au Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, par l'agence pour le développement New Zealand AID précise qu'elle utilise sa position sur la table de gouvernance du Plan d'amélioration du secteur de la santé en Papouasie pour encourager les autres donateurs à harmoniser leur assistance par des mécanismes existants ; les systèmes d'évaluation et de surveillance soutenus par le DFID au Kenya implique désormais des partenaires de développement qui étaient considérés comme « hors » du programme d'harmonisation et d'alignement (voir encadré n°2).
- La preuve ultérieure d'un alignement des temps de financements des donateurs aux cycles de planification nationaux des gouvernements. Par exemple, en Papouasie Nouvelle-Guinée, les partenaires de développement se rencontrent au tout début des processus de planification afin d'aborder les domaines d'appui à la stratégie nationale de lutte contre le sida et d'engager les ressources pour l'année suivante. Ceci permet d'assister le gouvernement dans le développement de l'enveloppe des ressources et budgétaire. Le Fonds mondial s'est lui aussi récemment aligné à cette planification et ce cycle budgétaire.
- Des aménagements de travail plus rapprochés avec les agences des Nations Unies à l'échelon régional, national et mondial et la preuve que certains donateurs augmentent les financements alloués aux processus de la Cellule mondiale de réflexion.

Encadré n°2 : Suivi et évaluation du Plan stratégique national de lutte contre le sida au Kenya*

L'appui du Ministère du développement international du Kenya (DFID) au Plan stratégique national kenyan de lutte contre le sida (KNASP) est suivi par un cadre logique basé sur le cadre S&E du KNASP et prévoit des indicateurs de l'AMREF (Fondation pour la médecine et la recherche en Afrique) et ceux propres aux Nations Unies. Les extraits du processus incluent les résultats du CNLS, une programmation multisectorielle efficace, les capacités améliorées des organismes de la société civile et des accords de financements alignés et harmonisés. Le plan du Comité national de lutte contre le sida (CNLS) (cofinancé par la BM et le DFID), le programme des Nations Unies (DFID et autres sources) et le plan de l'AMREF seront soumis à un examen critique par les pairs. Un comité surveillera ce processus et assurera aussi la coordination avec les plans du Fonds mondial et du PEPFAR (Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida). Le CNLS les résumera dans un plan annuel, recouvrant plus de 98% des financements à la lutte contre le sida pour le

Kenya. Ce processus promouvra un leadership, une coordination, un alignement et une harmonisation à l'échelon national.

* Source : réponse du DFID au formulaire d'information du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion

En raison d'un manque d'informations de la part des coparrainants, une évaluation des progrès sur la cohésion des Etats membres sur plusieurs conseils des Nations Unies n'a pas été possible. Ceci s'explique en partie par les rapports reçus des coparrainants sur les discussions du Conseil qui tendent à se concentrer davantage sur la réponse du *système des Nations Unies* à la Cellule mondiale de réflexion plutôt que sur celle des Etats membres. De plus, dans la mesure où les réunions des conseils ne sont pas publiques, les transcriptions ou les déclarations ne sont pas librement disponibles pour être analysés, rendant impossible l'évaluation des intrants réels lors des réunions mêmes, en dehors des brefs rapports publics généraux. L'opinion du Groupe de Référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion est que bien que cela soit un objectif louable, il est en pratique impossible à poursuivre directement par des processus de surveillance ou de gouvernance de l'ONUSIDA. Les Etats membres doivent eux-mêmes se sentir responsable en considérant à l'avenir cette recommandation comme une priorité.

L'application de l'outil national d'harmonisation et d'alignement (CHAT) a permis l'implication de parties prenantes extérieures dans les processus d'examen annuel des stratégies nationales de lutte contre le sida. Le CHAT a été utilisé dans certains pays aussi bien dans leurs processus d'examen annuel conjoints gouvernement-donateur (ex. : en Zambie, Kenya) et pour l'évaluation de la mise en œuvre des Trois principes (ex. : dans plusieurs pays dans les Régions de l'Afrique centrale et occidentale). L'outil se démontre souple dans l'estimation des domaines clés dans la pyramide de l'efficacité de l'aide de l'OCDE/CAD et de l'engagement des partenaires dans les ripostes nationales. L'étape critique pour les pays est de passer de la phase d'analyse et de compte rendu à la recherche des moyens de répondre au comportement difficile des partenaires et d'améliorer les faiblesses dans les partenariats autour des ripostes nationales.

Poursuite des défis

- Lenteur des progrès dans le passage des donateurs des engagements de haut niveau à l'harmonisation et l'alignement pour aboutir à l'action et dans son compte rendu ; manque de priorité donnée à l'information sur les activités d'harmonisation et d'alignement dans de nombreux programmes des systèmes actuels de compte rendu.
- Dans les rapports des donateurs examinés, l'utilisation d'un seul système de surveillance et d'évaluation a stimulé les capacités pour la réalisation de comptes rendus opportuns et adéquats aux partenaires de développement – obtenir une information satisfaisant sur l'utilisation des financements et sur leur impact reste un obstacle significatif pour progresser dans l'application du troisième « principe » et dans la riposte nationale.
- Mise en place d'accords de gouvernance solides pour des mécanismes de financements communs internationaux qui attirent les donateurs mais assurent aussi aux partenaires

nationaux de faire progresser le programme est un défi considérable dans de nombreux contextes, par exemple : dans le cas du Fonds de partenariat pour la lutte contre le VIH/SIDA en Indonésie. Davantage d'efforts doivent être accomplis dans l'échange de l'expérience nationale et la proposition d'une orientation pour développer la mise en commun des ressources internationales à l'appui d'un plan national.

- Les donateurs semblent dans certains contextes soutenir les processus de la Cellule mondiale de réflexion et les Trois principes plus activement mais, ce faisant, rencontrent des problèmes opérationnels au sein de leurs propres organismes. Le programme de l'harmonisation est souvent conduit par des administrateurs du programme, alors que les procédures de financement sont habituellement gérées par des responsables opérationnels. Au sein du système des Nations Unies, il existe toujours une faible harmonisation ou délégation des systèmes de gestion financière des différentes agences – les fonds destinés à l'UNESCO et à l'ONUDC ont toujours besoin de transiter par les quartiers généraux organisationnels. Ces contraintes sont traitées au cas par cas mais franchir ces obstacles prend du temps et peut limiter un véritable travail conjoint. Les transferts de fonds inter-agences représentent un tel problème avec le Plan d'appui conjoint en Inde, que les agences collaborent entre elles dans la mise en œuvre des programmes mais réduisent au minimum les transferts de fonds.

Potentiels de progrès

Bien qu'en accord sur l'ensemble de l'analyse qui recommande aux donateurs de faire rapport sur les progrès dans l'application des processus de la Cellule mondiale de réflexion, le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion émet des réserves quant à la faisabilité de cette action dans sa forme actuelle. Les comptes rendus des donateurs à l'échelon global semblent avoir des coûts de transaction très élevés sauf si l'ONUSIDA prenait la responsabilité d'extraire les données et les informations des rapports produits par les donateurs à d'autres fins. En alternative, le compte rendu pourrait avoir lieu à l'échelon national – cela pourrait être réalisé en envisageant un compte rendu des donateurs dans le cadre de la surveillance de l'OCDE/CAD de l'application de la Déclaration de Paris à l'échelon pays, en ajoutant le compte rendu sur les activités de lutte contre le sida comme une extension de l'objectif du suivi traditionnel prévu dans la Déclaration de Paris en matière d'appuis financiers et d'aide générale. Mais il faudrait aussi penser à une poursuite de cette action afin d'attirer les acteurs qui n'y ont pas participé, et cela pourrait inclure des examens externes du comportement des ONG bilatérales et internationales dans la coordination des ripostes nationales au sida.

L'ONUSIDA devrait continuer à augmenter les échanges d'expériences sur l'harmonisation et l'alignement avec les organismes au-delà des Nations Unies et du contexte du sida, en incluant l'OCDE/CAD et les autres organisations et partenariats sectoriels. En complément de l'amélioration de la cohérence parmi les conseils des Nations Unies, le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion suggère que les

membres du CCP recherchent les moyens de relier les discussions sur l'harmonisation et l'alignement au sein du « secteur » ayant trait au sida aux discussions en cours concernant le développement au sens plus large.

3. RESSOURCES

Cette partie traite des progrès par rapport aux recommandations ayant pour objet l'alignement ou la mise en valeur des mécanismes de financement existants des Nations Unies : le Budget-plan de travail intégré de l'ONUSIDA, le Fonds d'accélération du Programme (FAP) et les besoins en termes d'évaluation des ressources pour la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion et des orientations sur la récolte de fonds pour les Programmes communs de lutte contre le sida.

Progrès

Un mécanisme renforcé d'acheminement des fonds à échelon national a été développé.

Le Secrétariat de l'ONUSIDA utilise les procédures du PAF afin d'acheminer les fonds aux différents pays, y compris pour les financements extrabudgétaires, uniquement lorsque les fonds destinés aux pays ont été spécifiquement débloqués.

Les progrès dans l'alignement des Budgets-plans de travail intégré futurs avec la Division du travail sont difficiles à évaluer parce que le plan de suivi de l'ONUSIDA ne va pas assez loin dans le traitement des recommandations fournies par l'évaluation indépendante qui a demandé au « Secrétariat de l'ONUSIDA et au Comité des organismes coparrainants de s'assurer que les futurs Budget-plan de travail intégrés sont pleinement alignés à l'appui technique, à la DDT et aux ressources, et appuient suffisamment les niveaux et les domaines où les agences sont responsables en tant qu'organismes leaders ou principales partenaires dans la division du travail. Les Budgets-plans de travail intégré devraient être employés comme un outil de responsabilisation pour tous les coparrainants en rapprochant le plus possible les ressources des résultats requis par l'ONUSIDA ». Le cadre des mesures des résultats du budget-plan de travail intégré doit fournir des informations sur la responsabilisation au moins pour l'ONUSIDA dans son ensemble et à un moindre degré pour chaque coparrainant et le secrétariat ; les résultats de ce processus devront être suivis de près.

Défis et domaines potentiels de progrès

Permettre au Budget-plan de travail intégré de devenir un outil de responsabilisation implique l'allocation des ressources aux domaines techniques des agences mais aussi de trouver les moyens de responsabiliser les coparrainants dans la fourniture des résultats et des solutions dans la matrice de suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré. Actuellement, les choses ne se déroulent pas ainsi et une partie du problème réside dans le fait que les solutions dans la matrice de suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré sont « partagées » entre les coparrainants, rendant difficile pour une agence d'être tenue pour responsable de l'accomplissement des résultats. Les processus de planification du Budget-plan de travail intégré nécessitent aussi de refléter l'application pratique du fonctionnement de la DDT à l'échelon national. Les agences techniques ont besoin de démontrer les compétences et les capacités dans leurs domaines techniques afin de « gagner » les ressources correspondant à leur Budget-plan de travail intégré. Cela peut nécessiter des changements soit des structures organisationnelles des coparrainants, soit de la réceptivité du personnel au sein des Equipes conjointes. Une interprétation trop statique de cette recommandation entraîne le risque que les coparrainants prennent leur part dans le Budget-plan de travail intégré comme étant un « privilège acquis », ce qui est parfois déjà arrivé.

« L'une des principales questions concerne la direction de la Division du travail (DDT), où les agences disposant de capacités limitées continuent à réclamer la direction technique même si elles ne sont pas efficaces dans ce rôle et si souvent elles appliquent une approche de contrôle/appropriation – alors que les orientations évoquent à la fois la "présence et la capacité" comme étant les critères de direction de la DDT. De nombreux chefs de secrétariat (HOA) pensent qu'être un Dirigeant signifie qu'ils ont un rôle de représentation envers les gouvernements, qu'ils doivent fournir tout l'appui technique et demander les ressources auprès des partenaires de développement. Nous le répétons, ce n'est pas ainsi que le rôle a été prévu, mais en pratique, de nombreux HOA n'ont pas reçu une information claire (ou reçu des messages ambigus) au sujet du rôle de direction de la DDT de la part de leurs QG régionaux. Ceci conduit souvent à des problèmes au niveau technique, puisque la capacité de la direction technique de l'agence à convenir d'une programmation commune et à la promouvoir est limitée par sa propre gestion. Ce 'discours cocardier' du HOA agit souvent comme un élément dissuasif pour les membres de l'équipe » Représentant de l'UNICEF répondant aux questions du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion.

Afin de progresser dans ce domaine, il est nécessaire de se concentrer davantage sur les moyens de permettre au Budget-plan de travail intégré d'avoir plus de « mordant » afin de responsabiliser les coparrainants dans la recherche de solutions dans « leurs domaines » dans le cadre du suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré. Le COC et le CCP devront tous deux appuyer et surveiller le déroulement de processus transparents afin de parvenir à une programmation du Budget-plan de travail intégré du Secrétariat / Coparrainant et une allocation des ressources claires et axées sur les résultats.

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'obtention d'informations *nouvelles* et détaillées sur l'état des progrès a été difficile en raison : (i) de la génération limitée de *nouvelles* sources apportant des informations sur les progrès ou les défis de la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion, (ii) de la nature des formulaires d'information adressés aux coparrainants qui auraient pu bénéficier des indications et de la réorientations des questions afin de permettre l'obtention de réponses plus détaillées (iii) de la faible priorité attribuée aux comptes rendus des coparrainants et des donateurs, ce qui peut signifier qu'il y a peu d'exemples bien documentés des progrès dont on peut se servir, et (iv) des contraintes de temps qui ont limité l'application de la méthodologie du processus d'examen.

En plusieurs occasions, les actions dans la riposte et le plan d'action du suivi de l'ONUSIDA^{viii} sont déconnectés des recommandations d'origine de l'évaluation indépendante et de son analyse sous-jacente, rendant plus difficile le dépistage et l'évaluation des progrès. L'ensemble des parties concernées par l'établissement et la mise en œuvre des recommandations peuvent en tirer les leçons suivantes : (i) les consultants ont besoin de mieux comprendre les processus institutionnels qui traduisent les recommandations en action, en s'assurant qu'elles soient effectivement réalisables, et (ii) les actions de suivi nécessitent d'exprimer clairement l'analyse originale pour atteindre leur but.

La mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion est en cours depuis quatre ans. S'assurer que la Cellule mondiale de réflexion demeure une priorité élevée pour l'ONUSIDA, les coparrainants, les partenaires donateurs et pays constitue un objectif clé du futur. Le rapport de la Cellule mondiale de réflexion ne dispose pas d'un cadre de suivi clair, il est donc important que les parties prenantes clés de la Cellule mondiale de réflexion continuent à faire rapport des progrès. Les développements récents dans l'efficacité de l'aide tel que le Programme d'action d'Accra qui engage la communauté de développement à accélérer la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, ainsi que l'IHP+ qui tente d'appliquer les principes de cette déclaration sur le terrain dans le secteur de la santé et se base sur les recommandations de la Cellule mondiale de réflexion. Dans ces processus de développement

plus larges et axés dans le secteur de la santé, les opportunités de voir l'engagement de la société civile ont été limitées et son importance vient tout juste d'être reconnue (ex. : au cours du 3^{ème} forum de haut niveau à Accra). Ici encore, les « Trois principes » comme base de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion ont permis l'implication de la société civile dès le départ, une expérience qui nécessite d'être partagée. En allant plus loin, le travail sur la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion devrait engager les partenaires et les processus au-delà de la riposte au sida, en faisant attention à ne pas perdre les excellents progrès réalisés en matière d'harmonisation et d'alignement par le biais de la riposte au sida, tel que l'engagement capital de la société civile.

Ces résultats renforcent l'importance pertinente et stratégique des processus de la Cellule mondiale de réflexion. Par exemple :

(i) La plupart des principes du Programme d'action d'Accra sont au cœur des processus de la Cellule mondiale de réflexion et des Trois principes directeurs, mais ils sont accompagnés par de nouveaux défis et la nécessité d'augmenter et d'accélérer l'action dans de nombreux domaines existants de la Cellule mondiale de réflexion, par exemple : la coordination d'un nombre potentiellement plus grand de partenaires ; le besoin d'accélérer les processus de réforme et de démontrer l'impact de ces réformes sur les résultats en matière de santé ; la nécessité de fournir un appui technique orienté sur la demande, en reconnaissant les approches de marché et l'influence plus grande des partenaires gouvernementaux sur l'organisation des arrangements en matière d'appui technique.

(ii) En tant que signataire d'un partenariat humanitaire international (IHP), la réalisation de progrès en direction des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion avec une implication soutenue de la société civile, pourrait être perçue comme une contribution clé de l'ONUSIDA. L'expérience et les progrès de la Cellule mondiale de réflexion devraient être utilisés à des fins stratégiques et dans le but d'apporter une valeur ajoutée aux processus d'IHP+ à mesure qu'ils progressent. Pour ces raisons, les recommandations du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion au CCP se concentrent sur le maintien de l'attention et de l'élan sur les progrès de la Cellule mondiale de réflexion tout en réalisant des actions de suivi davantage centrées et efficaces.

Recommandations du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion au CCP

1. Pour faire en sorte l'ONUSIDA continue à donner la priorité et à progresser en direction des Trois principes et de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion, en soutien aux résultats des ripostes nationales au sida avec un accès universel à la prévention, aux traitements, aux soins et aux appuis, il est recommandé que le CCP continue à rendre compte, dans l'année qui vient, de la mise en œuvre de la Cellule mondiale de réflexion, de son suivi et des enseignements tirés pour la réforme des Nations Unies. Cependant, nous recommandons qu'après le compte rendu des progrès publié dans ce rapport, le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion soit réexaminé et que soit pris en considération qu'il puisse être incorporé à d'autres processus de gouvernance au sein de l'ONUSIDA plutôt qu'à un groupe de référence indépendant. Nous recommandons que la mission du Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion soit considérée comme achevée avec la publication de ce rapport et de se référer au CCP et aux résultats de la seconde évaluation indépendante afin de guider les progrès futurs vers les recommandations énoncées dans ce rapport.

2. Le Groupe de référence pour le suivi des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion recommande que les résultats/synthèses des (i) examens conjoints des suivis des

stratégies de ripostes nationales au sida et du CHAT et des (ii) examens annuels des Equipes conjointes et des Programmes communs soient partagés avec les membres du CCP lors des sessions de compte rendu régulières de la Cellule mondiale de réflexion afin d'établir une surveillance des progrès. Les examens conjoints, y compris du CHAT, permettront une analyse et une synthèse globales et fourniront une preuve « plus large » de l'harmonisation et de l'alignement des ripostes au sida : par exemple, il sera possible d'identifier, lorsque les donateurs alignent leur appui dans un pays X, quels ont été les résultats produits sur l'enveloppe nationale des ressources financières destinée au sida. Les examens annuels devront commencer à fournir au CCP les preuves, au-delà des indicateurs des progrès, de l'efficacité du processus de travail conjoint, en démontrant la valeur ajoutée des Equipes conjointes et des Programmes communs et comment ceux-ci contribuent aux ripostes nationales au sida.

3. Les examens annuels des travaux conjoints des Nations Unies sont toujours à leurs balbutiements et ne sont pas encore mis en œuvre de façon cohérente partout. Nous recommandons que les futures études soient conduites (si besoin en est) de façon à localiser des domaines spécifiques de progrès qui pourraient ne pas être couverts assez en profondeur à travers les processus d'examen annuel : par exemple, les analyses des travaux et des progrès réalisés lors de la mise en œuvre de la Division du travail à l'échelon national. De plus, nous recommandons que des procédures soient mises en place par des équipes d'appui régionales et par des organismes coparrainants afin de permettre la surveillance et le suivi des recommandations des examens annuels et des études supplémentaires.

4. L'ONUSIDA est appréciée pour ses efforts vers une augmentation de la transparence et de la responsabilisation par le développement et la mise en œuvre de la matrice de suivi des résultats du Budget-plan de travail intégré. Cet outil devrait renforcer sa capacité à fournir une responsabilisation accrue des organismes individuels au sein du programme plus vaste de l'ONUSIDA, sujet déjà considéré comme une priorité urgente par le CCP. Nous conseillons donc vivement à l'ONUSIDA d'étendre ses recherches sur la matrice de résultats afin de renforcer le rôle de cet outil en tant qu'instrument de responsabilisation.

Références :

ⁱ Riposte et plan de suivi de l'ONUSIDA, octobre 2007,

http://data.unaids.org/pub/BaseDocument/2008/20080222_unaids_response_gtt_assessment_en.pdf

ⁱⁱ Voir le site de l'ONUSIDA :

<http://www.unaids.org/en/CountryResponses/MakingTheMoneyWork/default.asp>

ⁱⁱⁱ Voir le site de l'ONUSIDA :

<http://www.unaids.org/en/CountryResponses/MakingTheMoneyWork/GTT/>

^{iv} HLSP, an Independent Assessment Of Progress On The Implementation Of The Global Task Team Recommendations In Support Of National Aids Responses (Evaluation indépendante des progrès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion à l'appui des ripostes nationales au sida), mai 2007

http://data.unaids.org/pub/ExternalDocument/2007/hlsp_gtt_assessment_item4_3_en.pdf

^v Organisation de Coopération et de Développement Economique / Comité d'aide au développement, Plan d'action d'Accra, septembre 2008 : <http://www.oecd.org/dataoecd/58/16/41202012.pdf>

^{vi} Voir la décision 3.2 et 3.3 de la 23^{ème} réunion du CCP :

http://data.unaids.org/pub/InformationNote/2008/20081208_pcb_23_decisions_en.pdf

^{vii} HLSP, an Independent Assessment Of Progress On The Implementation Of The Global Task Team Recommendations In Support Of National Aids Responses (Evaluation indépendante des progrès de la mise en œuvre des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion à l'appui des ripostes nationales au sida), mai 2007

http://data.unaids.org/pub/ExternalDocument/2007/hlsp_gtt_assessment_item4_3_en.pdf

^{viii} Riposte et plan de suivi de l'ONUSIDA, octobre 2007,

http://data.unaids.org/pub/BaseDocument/2008/20080222_unaids_response_gtt_assessment_en.pdf

[Fin du document]