

# RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION

## Bureau d'évaluation indépendant

**Documents supplémentaires pour ce point** : Évaluation indépendante de la riposte du système des Nations Unies au sida en 2016-2019 (UNAIDS/PCB (47)/20.32) ; les annexes pour l'évaluation indépendante de la riposte du système des Nations Unies au sida en 2016-2019 (UNAIDS/PCB (47)/20.33) et réponse de la direction à l'évaluation indépendante de la riposte du système des Nations Unies au sida en 2016-2019 (UNAIDS/PCB (47)/20.34).

**Action requise lors de cette réunion - le Conseil de Coordination du Programme est invité à :**

Voir les projets de décisions dans le paragraphe 79 ci-dessous :

*rappeler* les décisions 6.6 de la 44e session et la décision 11 de la 45e session du Conseil de Coordination du Programme approuvant la politique d'évaluation de l'ONUSIDA et le plan d'évaluation 2020-2021 ;

*se féliciter* des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique et du plan d'évaluation et *attend* le prochain rapport annuel sur l'évaluation qui soit présenté au Conseil de Coordination du Programme ;

*demander* à la directrice directeur exécutive de veiller à ce que la fonction d'évaluation dispose de ressources et d'effectifs suffisants, conformément à la politique d'évaluation.

**Conséquences de la mise en œuvre des décisions en termes de coûts** : aucune

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Résumé</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Introduction</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>Évaluations réalisées en 2020</b> .....  | <b>6</b>  |
| Évaluation de la riposte du système des Nations Unies au SIDA en 2016-2019 .....                    | 7         |
| Évaluation de la coopération du Secrétariat de l'ONUSIDA avec le CDC américain .....                | 8         |
| Évaluation du Dispositif d'Appui Technique (DAT) du Secrétariat de l'ONUSIDA.....                   | 10        |
| Évaluation de l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA aux <i>Situation Rooms Santé</i> .....            | 11        |
| Examen de l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA pour accélérer la riposte au VIH dans les villes..... | 11        |
| Évaluations des travaux du programme commun au niveau national.....                                 | 12        |
| <b>Autres activités réalisées en 2020</b> .....   | <b>15</b> |
| Collaboration entre agences .....   | 15        |
| Comité consultatif d'experts sur l'évaluation .....   | 15        |
| Développement des capacités .....   | 16        |
| Impact de la COVID-19.....  | 17        |
| Mise en oeuvre du budget .....  | 18        |
| <b>Évaluations prévues en 2021</b> .....  | <b>18</b> |
| Évaluations du Programme commun .....   | 18        |
| Évaluations du Secrétariat de l'ONUSIDA.....  | 20        |
| <b>Autres activités prévues en 2021</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>Conclusion</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>Annexe 1 : Aperçu de la fonction d'évaluation de l'ONUSIDA</b> .....                             | <b>23</b> |
| <b>Annexe 2 : Bilan de l'évaluation de la riposte du système des Nations Unies au sida</b>          | <b>24</b> |
| <b>Notes finales</b> .....  | <b>27</b> |

## Liste des tableaux

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tableau 1 : Évaluations réalisées en 2020</b> .....                         | <b>6</b>  |
| <b>Tableau 2 : État des évaluations réalisées en 2020</b> .....                | <b>13</b> |
| <b>Tableau 3 : Projection des dépenses par rapport au budget en 2020</b> ..... | <b>18</b> |

## Résumé

1. Lors de sa 45e réunion en décembre 2019, le Conseil de coordination du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) a approuvé le plan d'évaluation 2020-2021 de l'ONUSIDA et a demandé un rapport annuel sur la mise en œuvre par le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA (point de décision 11). Ce rapport présente les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'évaluation, conformément à la Politique d'évaluation de l'ONUSIDA, qui a été approuvée par le CCP lors de sa 44e réunion en juin 2019 (point de décision 6.6).
2. Le rapport décrit plusieurs évaluations du programme commun, ainsi que des évaluations spécifiques du Secrétariat réalisées en 2020 et les réponses y afférentes de la direction.
  - Une *évaluation indépendante de la riposte du système des Nations Unies au sida*, une évaluation commune du rôle et des contributions de l'ONUSIDA à la réalisation des buts et objectifs de la Stratégie de l'ONUSIDA pour 2016-2021 et du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités.
  - Une *évaluation de la collaboration entre le secrétariat de l'ONUSIDA et les Centres américains pour le contrôle et la prévention des maladies* (Centers for Disease Control and Prevention ou CDC en anglais) pour aider les systèmes de santé, la société civile et d'autres parties prenantes à collecter et à analyser les données sur l'épidémie de VIH et la riposte, et à utiliser ces données pour améliorer les programmes de lutte contre le VIH.
  - Une *évaluation du Dispositif d'appui technique du Secrétariat de l'ONUSIDA* pour faire le point sur ses performances en matière de fourniture d'un appui technique rapide et de qualité et pour identifier les possibilités de rationalisation opérationnelle afin d'accroître le volume de l'appui technique sans compromettre la qualité ou les résultats.
  - Une *évaluation des « Situation Rooms » Santé du Secrétariat de l'ONUSIDA* afin d'évaluer l'aide apportée aux pays dans la collecte, l'analyse, la visualisation et l'utilisation des données obtenues de différentes sources.
  - Un *examen du projet "Fast-Track cities"* pour faire le point sur les progrès et les défis de la lutte contre le VIH dans 15 villes du programme "Fast-Track" afin d'éclairer la planification prospective des activités pendant la période restante du projet.
  - *Évaluations du travail du Programme commun au Mozambique et au Vietnam* afin d'évaluer les contributions et le rôle du système des Nations Unies dans la lutte contre le VIH, en tant que base de recommandations pour les actions futures du Programme commun dans des nouveaux plan-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
3. En outre, le rapport présente les efforts du Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA pour renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité des évaluations, en s'appuyant sur l'expertise du Groupe d'évaluation des coparrainants, du Groupe d'évaluation des Nations Unies et du Comité consultatif d'experts, ainsi que sur les efforts en cours pour améliorer la capacité d'évaluation, la qualité et la communication sur l'évaluation.
4. Le rapport fournit un aperçu de l'exécution du budget au cours de la première année de l'exercice, de l'impact de la pandémie COVID-19 sur l'évaluation et des mesures prises pour en atténuer les effets. Il décrit également les évaluations et autres activités prévues pour 2021.
5. Afin de préserver la dynamique de l'évaluation et de renforcer encore le rôle de l'évaluation dans l'apprentissage organisationnel et la prise de décision, il est demandé

au Conseil de Coordination du Programme de veiller à ce que la fonction d'évaluation demeure dotée de ressources et d'effectifs suffisants, conformément à la politique d'évaluation de l'ONUSIDA.

## Introduction

6. Lors de sa 45e réunion en décembre 2019, le Conseil de coordination du Programme (CCP) de l'ONUSIDA a approuvé le plan d'évaluation 2020-2021 de l'ONUSIDA et a demandé un rapport annuel sur la mise en œuvre par le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA (point de décision 11).<sup>1</sup>
7. Le plan d'évaluation est basé sur la politique d'évaluation de l'ONUSIDA, qui a été approuvée par le CCP lors de sa 44e réunion en juin 2019. Cela a officialisé la création du Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA en tant qu'unité structurellement et fonctionnellement indépendante du Secrétariat de l'ONUSIDA, qui est positionné indépendamment des fonctions de direction.<sup>2</sup>
8. Le plan d'évaluation 2020-2021 a été élaboré à partir des contributions du Secrétariat de l'ONUSIDA, des coparrainants et des principales parties prenantes. Un projet de plan d'évaluation a été partagé avec les directeurs de l'évaluation des coparrainants de l'ONUSIDA pour examen et hiérarchisation des priorités. Le projet de plan a ensuite été examiné par le Comité consultatif d'experts en évaluation de l'ONUSIDA avant d'être présenté pour approbation à la 45e session du CCP en décembre 2019.
9. Lors de l'élaboration du plan d'évaluation, plusieurs questions ont été prises en compte pour identifier et convenir des évaluations à inclure, telles que :
  - l'importance stratégique du sujet, les niveaux d'investissement, les risques potentiels et le besoin de preuves pour la prise de décision ;
  - l'importance du déficit de connaissances à combler, le potentiel d'apprentissage du personnel ou des institutions, l'innovation, la reproduction et l'extension ; et
  - les exigences organisationnelles et la faisabilité de la mise en œuvre de l'évaluation.
10. Le plan d'évaluation comporte deux sections principales : *Les évaluations du Programme commun*, qui sont des évaluations à l'échelle du système ou conjointes entreprises en collaboration avec les coparrainants, et les *évaluations spécifiques au Secrétariat de l'ONUSIDA*. Le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA est responsable de la mise en œuvre et de la qualité de toutes les évaluations et doit veiller à ce qu'un processus participatif et consultatif soit maintenu tout au long des phases d'une évaluation. Les évaluations sont principalement réalisées par des consultants externes.
11. Les directeurs concernés sont tenus de préparer une réponse de gestion dans un délai de trois mois à compter de la date de l'achèvement d'une évaluation et sont responsables de la mise en œuvre des recommandations. Les réponses de la direction aux évaluations du Programme commun sont préparées conjointement par les coparrainants et le Secrétariat de l'ONUSIDA. Le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA facilite l'élaboration et le suivi des réponses de la direction et surveille le suivi des recommandations.
12. Tous les rapports d'évaluation et les réponses de la direction sont publiés sur les sites Internet de l'ONUSIDA et du Groupe d'évaluation des Nations Unies. Les évaluations revêtant une importance stratégique sont présentées au CCP et ce dernier est censé s'appuyer sur les résultats, les conclusions et les recommandations des évaluations, ainsi que sur les synthèses d'évaluation aux fins de la gouvernance de l'organisation.

En règle générale, les rapports d'évaluation ne sont pas présentés au CCP pour approbation.

### Évaluations réalisées en 2020

13. Le tableau 1 présente un résumé des évaluations du programme commun et du secrétariat effectuées en 2020 et des budgets associés. Les évaluations du travail du programme commun au niveau national sont effectuées dans le cadre des évaluations des cadres d'aide au développement des Nations Unies afin d'informer les nouveaux cadres de coopération au développement durable des Nations Unies. Les évaluations prévues du travail du secrétariat de l'ONUSIDA aux niveaux régional, international et national ont été reportées en raison de la pandémie de COVID-19.

**Tableau 1 : Évaluations réalisées en 2020**

| Sujet  | Budget (USD)   |
|--|----------------|
| <b>Évaluations du programme commun</b>   |                |
| Évaluation de la riposte du système des Nations Unies au SIDA en 2016-2019*                              | 234 000        |
| Évaluation des travaux du Programme commun sur la violence faite aux femmes et aux filles**              | 165 000        |
| Évaluations des travaux du programme commun au niveau national   | 34 000         |
| <b>Évaluations totales du programme commun</b>   | <b>433 000</b> |
| <b>Évaluations du Secrétariat de l'ONUSIDA</b>   |                |
| Évaluation de la coopération du Secrétariat de l'ONUSIDA avec le CDC américain                           | 68 000         |
| Évaluation du mécanisme d'appui technique du Secrétariat de l'ONUSIDA*                                   | 17 000         |
| Évaluation de l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA aux <i>Situation Rooms Santé</i>                       | 176 000        |
| Examen de l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA pour accélérer la riposte au VIH dans les villes           | 31 000         |
| Évaluations du travail du Secrétariat de l'ONUSIDA à l'échelle nationale, internationale et régionale*** | 72 000         |
| <b>Évaluations totales du Secrétariat</b>  | <b>364 000</b> |
| <b>TOTAL</b>   | <b>797 000</b> |

\* initié en 2019 - les budgets se réfèrent aux composantes de 2020.

\*\* initié en 2020--budget se réfère à 2020 ; à terminer en 2021.

\*\*\* Initiation reportée à 2021 en raison de la pandémie de COVID-19 ; aucune dépense engagée.

14. Les évaluations sont principalement financées par les ressources de base du Secrétariat de l'ONUSIDA. Toutefois, les ressources autres que les ressources de base servent à financer les évaluations des programmes qui sont financés par des ressources autres que les ressources de base. Les contributions des coparrainants sont principalement en nature, sous la forme d'une expertise technique et d'une participation à la gestion et aux groupes de référence des évaluations. En 2020, les contributions financières des coparrainants au titre du partage des coûts des évaluations comprennent un total de 55 000 USD du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Organisation internationale du travail (OIT) pour l'évaluation conjointe des travaux du programme commun sur la prévention et la lutte contre la violence faite aux femmes et aux filles. En 2019, le FNUAP et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont contribué à hauteur de 70 000 USD à l'évaluation indépendante de la riposte du système des Nations Unies au VIH en 2016-2019.
15. La section ci-dessous et le tableau 2 fournissent un aperçu de l'état de mise en œuvre de chaque évaluation du plan d'évaluation 2020-2021, ainsi que de l'état des réponses pertinentes de la direction.

## **Évaluation de la riposte du système des Nations Unies au SIDA en 2016-2019**

16. La conception de l'évaluation de la riposte du système des Nations Unies au VIH en 2016-2019 a impliqué activement toutes les parties prenantes. Elle a comporté des consultations nationales et régionales, ainsi qu'une consultation mondiale multipartite et la contribution du groupe d'évaluation des coparrainants. Un groupe de référence a été créé pour assurer la participation et l'appropriation par le Secrétariat et les Coparrainants de l'ONUSIDA, ainsi que par la délégation des ONG du CCP. Un groupe de gestion composé de conseillers principaux en évaluation de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), du FNUAP, de l'UNICEF et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a assuré la supervision et l'assurance qualité de l'évaluation. Une procédure d'appel d'offres a été menée pour sélectionner une société de conseil chargée de réaliser l'évaluation.
17. L'évaluation était initialement envisagée comme une évaluation à mi-parcours du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités 2016-2021 (UBRAF) et a évolué pendant la phase de lancement en une évaluation complète et prospective de la riposte du système des Nations Unies au sida en 2016-2019 pour éclairer l'élaboration de la prochaine stratégie de l'ONUSIDA, ainsi que du successeur de l'UBRAF. L'évaluation comprenait l'examen de plus de 600 documents, plus de 460 entretiens avec des informateurs clés, 12 visites de pays et plus de 1100 réponses à des enquêtes en ligne menées par des parties prenantes opérant aux niveaux national, régional et mondial. Le rapport d'évaluation est présenté au Conseil dans le document ONUSIDA/CCP (47)/20.30, et la réponse de la direction à l'évaluation est présentée dans le document ONUSIDA/CCP (47)/20.31.
18. L'évaluation a conclu que la structure et la conception de l'UBRAF ont été un succès à plusieurs égards. Elles sont basées sur les besoins, sont inclusives et participatives et fournissent une justification complète pour les interventions qui traitent de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Mais, en dépit de la démonstration du potentiel de réforme des Nations Unies au niveau national, l'UBRAF s'est révélé incapable de parvenir à une répartition cohérente des tâches entre les coparrainants et le Secrétariat. En outre, il ne guide pas la hiérarchisation des actions et n'est pas un outil efficace pour l'allocation des ressources.
19. Dans la mise en œuvre de l'UBRAF, l'ONUSIDA est parvenue à engager et à rassembler la société civile avec d'autres secteurs. En revanche, si la collaboration au sein du Programme commun fonctionne généralement bien au niveau national, elle est mise à rude épreuve au niveau mondial, où les coparrainants sont de moins en moins en mesure de fournir des compétences techniques et un leadership. Il est avéré que la mobilisation des ressources et leur affectation dans l'ensemble du programme sont faibles, que la responsabilité est défaillante et que l'efficacité est en baisse. La contribution du système des Nations Unies au changement national et mondial est mal reconnue et insuffisamment évaluée.
20. Les notes d'évaluation de l'UBRAF peuvent continuer à jouer un rôle utile en tant qu'instrument du Programme commun. Toutefois, pour que tel soit le cas, l'UBRAF doit disposer d'une "théorie du changement" entièrement articulée et pleinement alignée sur un cadre de résultats modifié qui comprend des indicateurs de performance au niveau des résultats, qui sont attribuables au système des Nations Unies.
21. En dépit des lacunes dans l'opérationnalisation et la mesure de l'ONUSIDA, les faits suggèrent qu'un certain nombre de jalons clés de l'UBRAF pour les *résultats* ont été atteints ou dépassés en 2019, bien qu'avec de grandes variations entre les pays. Le Programme commun contribue clairement aux résultats au niveau des pays, bien que

les performances relatives des Coparrainants et du Secrétariat ne puissent être identifiées. Globalement, le Programme commun contribue à garantir des systèmes et des capacités plus solides pour soutenir les ripostes nationales et locales au VIH.

22. À l'avenir, la durabilité des résultats obtenus par le Programme commun dépendra essentiellement : (a) du maintien du financement de base de l'ONUSIDA, (b) de l'engagement continu des coparrainants et c) d'un alignement accru sur les priorités nationales et les engagements nationaux associés. Dans le contexte actuel, rien de tout cela n'est garanti.
23. L'évaluation a fourni au Programme commun une importante occasion d'apprentissage organisationnel et de dialogue, qui contribuera à façonner la transformation de l'ONUSIDA et les discussions sur l'avenir du Programme commun et les efforts pour mettre fin au sida dans le cadre de l'Agenda 2030 plus large. Un groupe de pilotage du Programme commun a été créé pour diriger l'élaboration d'une réponse de gestion, et des contributions de tous les niveaux du programme commun ont été sollicitées.
24. La réponse de la direction de l'ONUSIDA présente les réponses du Programme commun et un plan d'action proposé en relation avec chacune des huit recommandations principales et des sous-recommandations connexes, avec un calendrier et la désignation des responsabilités. Le groupe de pilotage a veillé à ce que toutes les recommandations soient examinées dans une large perspective, en tenant compte de l'expertise et de l'expérience de l'ensemble du Programme commun. Une réponse provisoire de la direction a été fournie avec le rapport d'évaluation en tant que document de référence pour une consultation multipartite en septembre 2020 sur la prochaine stratégie de l'ONUSIDA.

### **Évaluation de la coopération du Secrétariat de l'ONUSIDA avec le CDC américain**

25. En 2016, l'ONUSIDA et les Centres de prévention et de contrôle des maladies (CDC) des États-Unis ont signé un accord de coopération de cinq ans (2016-2021) sur le renforcement des capacités de santé publique et des systèmes d'information stratégique. L'accord tire parti des atouts comparatifs de l'ONUSIDA et du CDC aux niveaux national et mondial. Il couvre neuf pays bénéficiant de la procédure accélérée pour aider les systèmes de santé, la société civile et d'autres parties prenantes à collecter et à analyser des données granulaires sur l'épidémie de VIH et sur la riposte, et à utiliser ces données pour identifier les lacunes et investir des ressources dans les stratégies les plus efficaces en matière de VIH, en mettant l'accent sur les populations et les milieux qui en ont le plus besoin.
26. Le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA a, en collaboration avec le Département de l'information stratégique, commandé une évaluation externe, qui a été réalisée par une équipe d'experts indépendants. Un groupe de référence de l'évaluation, composé de membres du CDC/Division du VIH et de la tuberculose dans le monde et de l'ONUSIDA, a fourni des conseils et des orientations sur la portée et le contenu de l'évaluation, ainsi que des examens, des apports techniques et une assurance qualité tout au long du processus d'évaluation.
27. L'évaluation s'est concentrée sur le travail d'information stratégique de l'ONUSIDA dans le cadre de l'accord de coopération et dans le contexte plus large du travail d'information stratégique sur le VIH dans les pays. L'évaluation a été conçue en tenant compte de la responsabilité afférente aux résultats et à l'apprentissage organisationnel. Les méthodes d'évaluation étaient principalement qualitatives, comprenant des examens et synthèses de documents et des entretiens approfondis avec près de 100 informateurs clés (individuellement ou en groupe), y compris, mais sans s'y limiter, le

personnel concerné du CDC des États-Unis, de l'ONUSIDA et des homologues nationaux. Des visites de pays en Côte d'Ivoire, en Inde et en Zambie ont permis d'observer sur place et de s'entretenir avec un large éventail de parties prenantes, y compris de la société civile. Une enquête en ligne a permis de solliciter des contributions écrites de la part de parties prenantes de pays n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas.

28. Des discussions ouvertes et itératives avec les parties prenantes sur les résultats ont permis aux évaluateurs de formuler des recommandations pertinentes et utiles. La principale limite de l'évaluation réside dans le fait que la pandémie de COVID-19 a rendu difficile l'entretien avec certaines parties prenantes au niveau national. Par conséquent, les perspectives des parties prenantes gouvernementales sont limitées à cinq pays : les trois pays faisant l'objet d'une étude de cas (Côte d'Ivoire, Inde et Zambie) ainsi que la République démocratique du Congo et la Namibie (sur la base des réponses à l'enquête). En raison d'une triangulation limitée avec les points de vue des homologues nationaux, les preuves corroborant l'évaluation de la pertinence et de la durabilité sont moins solides.
29. L'évaluation a révélé que plusieurs réalisations importantes ont mis l'accord de coopération sur la bonne voie pour obtenir des résultats à court et moyen terme. Toutefois, bien que les activités des différents pays soient généralement réactives et efficaces, la cohérence et la synergie sont limitées dans le cadre plus large des accords de coopération. Le soutien aux pays pour la production et l'utilisation d'estimations sous-nationales du VIH est la composante la plus importante et sans doute la plus efficace de l'accord de coopération, mais il n'existe pas de stratégie globale et spécifique de renforcement des capacités.
30. Un résultat important de la collaboration entre l'ONUSIDA et le CDC américain est le renforcement des partenariats au niveau national sur l'information stratégique. L'accord de coopération a permis de mener plusieurs activités utiles pour soutenir les services de lutte contre le VIH destinés aux populations clés. Mais il a enregistré des progrès limités en renforçant les estimations du VIH pour les populations clés ou en incluant les services communautaires dans le suivi de routine des programmes. L'accord de coopération aide plusieurs pays à renforcer la surveillance basée sur les cas et à introduire des identificateurs uniques, mais la participation des personnes vivant avec le VIH et des populations clés à ces processus est limitée.
31. Dans l'ensemble, la mise en œuvre de l'accord de coopération est efficace, compte tenu du fait que la collaboration entre l'ONUSIDA et le CDC américain implique divers pays de manière échelonnée et nécessite l'alignement de multiples parties prenantes, priorités et systèmes administratifs. Les retards dans la mise en œuvre sont en partie dus à la nécessité d'impliquer de multiples homologues et parties prenantes au niveau national. Compte tenu des niveaux de financement associés à l'accord de coopération, la charge administrative est relativement élevée pour les équipes de pays du CDC, ainsi que pour les bureaux de pays et le siège de l'ONUSIDA. D'importantes leçons sont tirées au niveau national, mais les possibilités d'apprentissage entre pays sont limitées dans la conception des accords de coopération.
32. Sur la base des conclusions, l'évaluation fournit des recommandations concrètes à l'ONUSIDA et au CDC pour améliorer la mise en œuvre des prochaines phases de coopération et la planification future. Le département d'information stratégique a, en collaboration avec le CDC et en consultation avec les régions et les pays, dirigé l'élaboration d'une réponse de la direction aux recommandations. La planification de la cinquième année de l'accord de coopération actuel et la rédaction de l'avis de possibilité de financement proposé pour le prochain accord sont en bonne voie. Par

conséquent, l'introduction des recommandations dans ces processus était essentielle pour assurer un suivi rapide et l'inclusion de l'apprentissage. Les constatations et les conclusions contribueront également au travail plus large de l'ONUSIDA sur l'information stratégique aux niveaux mondial et national, et profiteront aux parties prenantes de la lutte contre le VIH au niveau national, en particulier celles qui travaillent sur les systèmes d'information.

### **Évaluation du Dispositif d'Appui Technique (DAT) du Secrétariat de l'ONUSIDA**

33. Un nouveau modèle de mécanisme d'appui technique de l'ONUSIDA (DAT) a été introduit en mai 2018 pour fournir un appui technique et un apprentissage stratégique afin de renforcer la riposte au VIH. Le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA a, en collaboration avec le Département Fast-Track, commandé une évaluation externe, qui a été réalisée par deux consultants indépendants. L'évaluation avait pour but d'évaluer les performances du DAT en matière de fourniture d'un soutien technique rapide et de qualité, d'identifier toute option de rationalisation et d'amélioration opérationnelle permettant d'accroître le soutien technique sans compromettre la qualité ou les résultats, et de renforcer sa composante d'apprentissage stratégique. L'évaluation a porté sur le mécanisme de gestion ONUSIDA *Oxford Policy Management*, et non sur l'ensemble du soutien technique de l'ONUSIDA.
34. Les évaluateurs ont analysé les documents et les outils organisationnels et ont triangulé les observations disponibles dans les documents avec 43 entretiens avec des informateurs clés de 7 groupes de parties prenantes qui interagissent avec le DAT dans 3 régions et avec une enquête en ligne auprès des membres du personnel et des consultants de l'ONUSIDA qui fournissent un soutien technique. Les questions d'évaluation ont été encadrées par les 5 critères clés que sont l'efficacité, la pertinence, la cohérence, l'efficacité et la collaboration. Le processus d'examen des documents, d'entretiens et de discussions de groupe a été efficace pour générer une compréhension équilibrée et bien informée des questions.
35. L'évaluation a conclu que le DAT fournit un service de valeur et représente un bon rapport qualité-prix. Le DAT a réalisé plus de 300 missions dans plus de 50 pays en 20 mois, nonobstant le défi de développer un nouveau modèle d'appui technique centralisé impliquant un partenariat avec un nouveau fournisseur (*Oxford Policy Management*). Les régions semblent présenter des atouts différents et semblent bien fonctionner dans l'ensemble. Le DAT est largement considéré comme nécessaire, utile et efficace pour répondre à d'importants besoins d'appui technique.
36. Bien que le modèle de partenariat soit conceptuellement fort et ait induit une flexibilité et une réactivité, il doit être plus clair et mieux défini pour obtenir la valeur ajoutée attendue. Tous ceux qui travaillent avec le DAT s'engagent et consentent de nombreux efforts et ont un profond désir de faire mieux. Toutefois, il existe de nombreuses possibilités d'améliorer encore le "rapport qualité-prix" en prévision de nouveaux volumes de financement. Il existe une raison évidente de prolonger le contrat avec *Oxford Policy Management* afin de garantir que les connaissances, l'expérience et les relations institutionnelles ne soient pas perdues.
37. Les recommandations s'appuient sur les systèmes et ressources existants et nécessitent des investissements supplémentaires dans certains domaines. Par exemple, il n'existe actuellement aucun processus satisfaisant de gestion systématique des connaissances et d'apprentissage stratégique. Le renforcement du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage permettra de s'assurer que le DAT fournit des données plus significatives afin de répondre aux attentes et d'apprendre au profit de l'ensemble du secteur de la lutte contre le VIH. Les processus et les mécanismes de

collaboration ont évolué de manière quelque peu organique au cours des 20 derniers mois. Toutefois, un appel est désormais lancé pour plus de clarté et de stabilité, ainsi que pour un renforcement de l'équipe de consultants et pour l'amélioration de la communication sur les fonctions et les étapes du processus du DAT.

38. Le département de mise en œuvre accélérée du Secrétariat de l'ONUSIDA et *Oxford Policy Management* ont accueilli favorablement les conclusions de l'évaluation. L'évaluation a fourni des informations précieuses, a dégagé des conclusions solides et a formulé des recommandations utiles pour améliorer les performances du DAT. De plus, grâce à une approche participative de l'évaluation, les équipes de gestion des contrats de l'ONUSIDA et de *Oxford Policy Management* ont mené de nombreuses consultations sur les résultats, et les équipes opérationnelles DAT de l'ONUSIDA et de l'*Oxford Policy Management* ont déjà entamé des changements opérationnels et organisationnels, sur la base de consultations et d'une planification du travail collaboratif. Une réponse de gestion de six mois a été finalisée, avec des actions, des calendriers et des responsabilités convenus pour chacune des recommandations principales et secondaires.

### **Évaluation de l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA aux *Situation Rooms Santé***

39. L'amélioration de la collecte et de l'utilisation des informations stratégiques est essentielle pour réaliser les gains d'efficacité nécessaires à l'accélération de la lutte contre le VIH. Le programme de l'ONUSIDA sur la *Situation Room Santé* des pays vise à fournir les moyens, l'expertise et les solutions technologiques permettant aux pays d'exploiter différentes sources de données sanitaires au niveau national afin de définir leur statut et leur impact. La plate-forme logicielle fournit des visualisations interactives et dynamiques qui permettent de suivre en temps quasi réel les données sanitaires désagrégées par population et par lieu, ainsi que par âge et par sexe. L'ONUSIDA s'engage avec les parties prenantes nationales et régionales (décideurs et responsables de programmes) pour promouvoir l'appropriation nationale, l'utilisation des données et la capacité de prendre des mesures correctives.
40. Après cinq ans de mise en œuvre, l'ONUSIDA a commandé une évaluation pour évaluer l'initiative et recueillir des données afin de prendre des décisions éclairées pour l'avenir. L'évaluation couvre les niveaux mondial, régional, national et infranational dans les neuf pays dans lesquels les *Situation Rooms Santé* ont été créés, avec un accent particulier sur le Kenya, le Malawi, l'Ouganda et le Zimbabwe. L'évaluation a utilisé une approche mixte de données qualitatives et quantitatives. Il a abordé la question du genre et des populations clés comme un principe central de l'évaluation en termes de données traitées et utilisées pour la prise de décision. Bien que l'évaluation ait été réalisée au début de la pandémie de COVID-19, elle a été menée sans retard important.

### **Examen de l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA pour accélérer la riposte au VIH dans les villes**

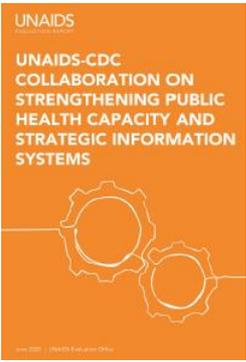
41. L'initiative *Fast Track Cities* reconnaît le rôle essentiel que jouent les villes dans la lutte contre le VIH et l'élimination du sida d'ici 2030. Le projet conjoint ONUSIDA-Association internationale des prestataires de soins pour le sida (IAPAC) "*Fast-Track Cities*" est soutenu par le gouvernement américain (PEPFAR/USAID). Il vise à fournir un soutien technique essentiel à 15 villes hautement prioritaires afin d'accélérer leur lutte contre le VIH en vue d'atteindre les principaux objectifs de la procédure accélérée et de respecter les engagements de la déclaration de Paris sur la procédure accélérée pour les villes luttant contre le sida. Ensemble, ces villes abritent près de trois millions de personnes vivant avec le VIH.

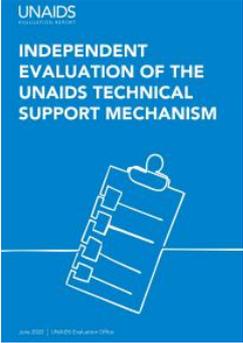
42. Étant donné que le projet a été prolongé jusqu'en janvier 2022 et à la suite de discussions avec les parties prenantes, il a été décidé de procéder à un examen rapide, en collaboration avec le département de mise en œuvre accélérée de l'ONUSIDA et l'IAPAC, plutôt qu'à une évaluation complète comme prévu initialement. Les objectifs de l'examen étaient les suivants : (a) faire le point sur les progrès et les défis globaux et par objectif de projet dans chacune des 15 villes ; et (b) fournir des recommandations prospectives pour éclairer la planification des activités pendant la période restante du projet. Dans le contexte des nouveaux défis émergents, y compris la COVID-19 et ses éventuelles conséquences, l'examen a également évalué les stratégies qui ont été mises en place par l'ONUSIDA et l'IAPAC pour atténuer l'impact de la COVID-19 sur la mise en œuvre des projets afin d'éclairer les activités supplémentaires et/ou les ajustements nécessaires aux activités.
43. Étant donné que l'examen a été principalement conçu pour la planification prospective et pour garantir que les plans de travail dans les villes soient adaptés aux besoins et situations actuels, l'examen a pris la forme d'une évaluation rapide. Une évaluation externe indépendante est toujours envisagée après la fin du projet et dépendra partiellement de l'ampleur et des perspectives de la poursuite du projet.

#### **Évaluations des travaux du programme commun au niveau national**

44. Deux évaluations nationales ont été réalisées en 2020 en étroite collaboration avec les bureaux nationaux de l'ONUSIDA et les équipes conjointes des Nations Unies sur le sida : évaluations du programme commun des Nations Unies sur le VIH au Mozambique et au Vietnam. Elles devaient également servir de base à l'élaboration d'outils et de méthodes normalisés qui seront utilisés dans d'autres pays à l'avenir. Les évaluations ont porté sur les contributions et le rôle du système des Nations Unies dans la lutte contre le VIH au niveau national. Elles ont également analysé si les Coparrainants et le Secrétariat de l'ONUSIDA fournissent les bonnes choses de la bonne manière et produisent les bons résultats dans les pays, fournissant ainsi des recommandations applicables au Secrétariat et aux Coparrainants de l'ONUSIDA à des fins de planification.
45. Les évaluations ont été conçues pour compléter les évaluations du cadre d'aide au développement des Nations Unies, pour informer les analyses communes par pays et pour alimenter le développement de nouveaux cadres de coopération au développement durable des Nations Unies au Mozambique et au Vietnam. Étant donné que les évaluations du Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement couvrent le travail de toutes les agences des Nations Unies dans tous les domaines du développement, il n'a pas été possible de réaliser une évaluation détaillée des questions liées au VIH sans commander une évaluation spécifique. Les évaluations ont mesuré la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des travaux du programme commun afin d'éclairer la planification future et le développement des nouveaux cadres de coopération des Nations Unies. Les évaluations du programme commun au niveau national ont également fourni des analyses qui profiteront aux principaux partenaires nationaux en informant et en optimisant le soutien des Nations Unies aux stratégies nationales visant à mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique d'ici 2030.

Tableau 2 : État des évaluations réalisées en 2020

| Évaluation   | Statut  | Réponse de la direction   | Utilisation de l'évaluation   |
|--|---|---|---|
|   | <p>Terminée (disponible sur la page Internet du bureau d'évaluation de l'ONUSIDA)</p>   | <p>Disponible</p>   | <p>Fort -- Alimenter le développement de la prochaine stratégie de l'ONUSIDA et de l'UBRAF, en éclairant la discussion sur le rôle et les fonctions du Programme commun</p> |
| <p>Évaluation des travaux du programme commun afin de prévenir et de lutter contre les violences faites aux femmes et aux filles</p> | <p>En bonne voie - L'évaluation doit être achevée d'ici juin 2021</p>   | <p>Prévue pour septembre 2021</p>   | <p>—</p>  |
| <p>Évaluations des travaux du programme commun au niveau national<br/><i>Mozambique</i><br/><i>Vietnam</i></p>                       | <p>Sur la bonne voie - Les évaluations relatives au Mozambique et au Vietnam sont terminées (disponibles sur la page Internet du Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA d'ici fin février)</p> | <p>Prévue pour février 2021 -- Partie de l'élaboration du cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et du positionnement de la riposte des Nations Unies au VIH au niveau national</p> | <p>Fort -- Alimenter les cadres de coopération pour le développement durable au niveau national</p>   |
|   | <p>Terminée (disponible sur la page Internet du bureau d'évaluation de l'ONUSIDA)</p>   | <p>Disponible</p>   | <p>Fort -- Alimenter la prochaine phase de planification de l'accord de coopération avec le CDC américain</p>   |

|  |  |                                |  |
|--|--|--------------------------------|--|
|                             | <p>Terminée (disponible sur la page Internet du bureau d'évaluation de l'ONUSIDA)</p>  | <p>Disponible</p>              | <p>Fort -- Alimenter la prochaine phase de planification de l'appui technique de l'ONUSIDA</p>   |
|                             | <p>Sur la bonne voie -- Évaluation terminée (disponible sur la page Internet du bureau d'évaluation de l'ONUSIDA en mars 2021)</p>             | <p>Prévu pour mars 2021</p>    | <p>Fort - Informer le travail de l'ONUSIDA sur les informations stratégiques et définir les prochaines phases des <i>Situation Rooms Santé</i> dans les pays</p> |
| <p>Examen de l'appui du Secrétariat de l'ONUSIDA pour accélérer la riposte au VIH dans les villes</p>        | <p>Sur la bonne voie - Portée modifiée en un examen interne terminé (disponible sur le portail de transparence de l'ONUSIDA d'ici février)</p> | <p>Prévu pour février 2021</p> | <p>Fort -- Alimenter la planification de projets et les plans de travail des villes pour 2021-2022</p>   |
| <p>Évaluations du travail du Secrétariat de l'ONUSIDA à l'échelle nationale, internationale et régionale</p> | <p>Reportées en raison de la pandémie de COVID-19</p>  | <p>À déterminer</p>            | <p>À déterminer</p>  |

## Autres activités réalisées en 2020

### Collaboration entre agences

46. Le groupe d'évaluation des coparrainants de l'ONUSIDA réunit des représentants des bureaux d'évaluation des coparrainants de l'ONUSIDA. Cela permet de tirer parti des capacités et des ressources des coparrainants en matière d'évaluation et de partager les connaissances et les expériences. Le dialogue avec le groupe d'évaluation des coparrainants a été important pour déterminer la faisabilité et renforcer l'utilité des évaluations indépendantes de la riposte du système des Nations Unies au VIH en 2016-2019 et du travail du Programme commun sur la prévention et la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles. Comme indiqué précédemment, les bureaux d'évaluation des coparrainants ont également affecté du personnel et des ressources financières aux évaluations conjointes. Les possibilités d'explorer les méthodes et les approches d'évaluation ont été très utiles.
47. Tout au long de l'année, le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA a contribué à accroître la cohérence et la collaboration en matière d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le Bureau s'est engagé avec d'autres agences des Nations Unies par le biais du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et a contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de travail de l'UNEG. Le Bureau a participé activement aux travaux de l'UNEG et des groupes d'intérêt sur l'évaluation du soutien politique ainsi qu'aux évaluations conjointes et à l'échelle du système. Le Bureau a contribué aux discussions sur le repositionnement du système de développement des Nations Unies et a plaidé en faveur d'un rôle fort pour l'évaluation et l'élaboration d'une politique d'évaluation à l'échelle du système. Afin d'accroître l'accessibilité des évaluations, le Bureau de l'évaluation a mis les évaluations de l'ONUSIDA à disposition sur le site Internet de l'UNEG.
48. Le Bureau de l'évaluation s'est engagé avec d'autres organisations internationales dans des évaluations conjointes dans des domaines revêtant une importance stratégique. En 2019, le Plan d'action mondial pour une vie saine et le bien-être de tous (Écart ODD-3) a été adopté par 12 organisations mondiales afin de faire progresser les objectifs de développement durable (ODD) liés à la santé. Une évaluation conjointe du plan d'action global a été réalisée en 2020 afin de déterminer la possibilité d'évaluation du plan et de suggérer des moyens de l'améliorer, de favoriser l'apprentissage précoce et de contribuer à améliorer la coordination, la collaboration et la gestion globale en vue d'obtenir des résultats dans le cadre du partenariat. L'ONUSIDA a été un membre actif du groupe de pilotage de l'évaluation, l'OMS jouant le rôle de chef de file. La nature étendue de la collaboration est de bon augure pour la collaboration future. Les 12 directeurs, dont le directeur exécutif de l'ONUSIDA, se sont réunis pour discuter du rapport et ont approuvé un projet de réponse de gestion conjointe.

### Comité consultatif d'experts sur l'évaluation

49. En approuvant la politique d'évaluation de l'ONUSIDA en juin 2019, le CCP a approuvé la création d'un Comité consultatif d'experts sur l'évaluation. Le Comité a été créé en tant qu'organe indépendant et externe pour fournir des conseils et des orientations en matière d'évaluation. Selon le mandat du comité, il devrait se composer de 7 membres, qui seraient nommés par les États membres (5), la délégation des ONG du CCP (1) et les coparrainants (1). Le Comité a été officiellement constitué en octobre 2019 par une décision intersession du CCP. La structure et la composition du comité sont présentées à l'annexe 1, ci-dessous.

50. Lors d'une réunion virtuelle organisée les 16 et 17 mars 2020 (initialement prévue comme un séminaire en présentiel), les discussions du Comité consultatif d'experts se sont concentrées sur la manière de renforcer l'utilité, la crédibilité et l'indépendance des évaluations de l'ONUSIDA. Il a été convenu que le Comité a un rôle important à jouer en fournissant des orientations et des conseils sur l'évaluation à l'ONUSIDA et en garantissant l'indépendance de la fonction d'évaluation.
51. Il a été suggéré que le Comité joue un rôle stratégique et que les moyens de s'engager avec le Conseil d'administration, le directeur exécutif et la haute direction de l'ONUSIDA soient étudiés plus avant. Il a également été suggéré que les évaluations stratégiques pourraient bénéficier d'un examen par les membres du Comité avant d'être présentées au CCP (l'évaluation indépendante de la riposte du système des Nations Unies au sida en 2016-2019 a été mentionnée comme exemple en la matière).
52. En conséquence, une évaluation qualitative de l'évaluation indépendante de la riposte du système des Nations Unies au sida en 2016-2019 a été réalisée par le Comité consultatif d'experts. Les critères utilisés pour l'évaluation se fondaient sur le mandat du Comité, qui comprend le renforcement de l'évaluation à l'ONUSIDA en termes d'indépendance, de crédibilité et d'utilité. En outre, le Comité a évalué la mesure dans laquelle l'évaluation promeut d'autres principes clés de l'évaluation au sein de l'ONUSIDA, à savoir : les droits de l'homme et l'égalité des sexes, la participation et l'innovation. Un résumé de l'évaluation et des recommandations du comité figure à l'annexe 2, ci-dessous.

### **Développement des capacités**

53. Conformément à la politique d'évaluation de l'ONUSIDA, en plus de garantir la qualité des évaluations tout au long du cycle d'évaluation, le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA effectue une évaluation de la qualité, qui est menée après la fin d'une évaluation (ex post). Le Bureau a élaboré une liste de contrôle de l'évaluation, que le Comité consultatif d'experts de l'ONUSIDA sur l'évaluation a examinée. La liste de contrôle est basée sur les listes de contrôle standard de l'UNEG et sur des critères de qualité qui, s'ils sont respectés, indiquent la confiance dans la qualité d'une évaluation. La liste de contrôle comprend des critères pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, qui sont alignés sur le plan d'action révisé du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UN-SWAP) et l'indicateur de performance de l'évaluation. Pour garantir l'indépendance, des évaluateurs externes ont été recrutés pour examiner et noter les évaluations réalisées en 2020, dans le but d'améliorer la qualité globale des évaluations au fil du temps. Ces évaluations deviendront une pratique régulière pour toutes les évaluations futures.
54. Dans le cadre des efforts visant à renforcer la culture et les capacités d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a encouragé et soutenu les examens et les évaluations effectués par différentes unités du Secrétariat de l'ONUSIDA. Il s'agissait notamment de contribuer à l'élaboration des termes de référence et à l'identification des consultants appropriés, d'examiner les méthodes et les rapports, et de donner des conseils sur le suivi des recommandations. Des accords à long terme ont été conclus avec des consultants individuels, des consortiums, des entreprises et des institutions. Ils ont été identifiés et sélectionnés par le biais d'un appel à propositions visant à élargir l'équipe, la diversité et la rapidité du recrutement de consultants pour le Bureau de l'évaluation, mais également pour les évaluations et les examens initiés par d'autres départements et bureaux du Secrétariat de l'ONUSIDA.

55. Pour améliorer la communication sur l'évaluation, une page séparée consacrée à l'évaluation a été créée sur la page Internet de l'ONUSIDA. Cette page est régulièrement mise à jour avec les rapports d'évaluation et les réponses de la direction, ainsi qu'avec des documents d'orientation et de référence. Le Bureau de l'évaluation organise des réunions d'information sur les principales évaluations à l'attention des États membres et d'autres parties prenantes, selon les besoins. Elle organise également des webinaires pour les bureaux régionaux et nationaux afin de partager les résultats des évaluations, en collaboration avec les unités de programme concernées. Avec le volume croissant du travail d'évaluation, le Bureau vise à identifier et à mettre en évidence les questions récurrentes, systémiques ou transversales qui peuvent être pertinentes pour le Secrétariat de l'ONUSIDA et le Programme commun.

### **Impact de la COVID-19**

56. En réponse à l'incertitude entourant la pandémie de COVID-19, le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA a ajusté les approches et les méthodes d'évaluation afin de pouvoir réaliser les évaluations prévues dans le plan d'évaluation. Une attention particulière a été portée à la minimisation de l'impact potentiel des évaluations sur les systèmes de santé nationaux, les travailleurs de la santé et le personnel des ministères de la santé, les conseils nationaux de lutte contre le sida et les programmes nationaux. La prise en compte de la COVID-19 a également nécessité une adaptation aux mesures d'intervention, aux restrictions des voyages et des contacts physiques pour assurer la santé et le bien-être du personnel et des partenaires contractuels externes.
57. Toutes les évaluations qui devaient être finalisées en 2020 ont été réalisées avec un minimum de retard. En outre, une évaluation qui n'était pas prévue dans le plan initial (celle du DAT de l'ONUSIDA) a été réalisée. Un soutien et des conseils ont été fournis pour élaborer les réponses de la direction aux évaluations une fois celles-ci terminées.
58. L'impact le plus direct de la pandémie de COVID-19 a été constaté sur les évaluations des travaux nationaux, internationaux et régionaux de l'ONUSIDA, qui n'ont pu être initiées. Les activités visant à renforcer la fonction, la culture et la capacité d'évaluation ont également été entravées. Les possibilités limitées dont disposait le comité consultatif d'experts pour faire avancer son programme en sont l'illustration la plus évidente. Le séminaire en présentiel prévue a été organisé en ligne et a été raccourci étant donné que certains membres étaient déjà pleinement engagés à l'époque dans les ripostes à la COVID-19 dans leurs pays respectifs. L'engagement dans le travail du groupe d'évaluation des Nations Unies n'a toutefois pas été affecté.
59. Une approche itérative a été adoptée pour toutes les évaluations qui ont été initiées depuis l'épidémie de COVID-19, et ce, afin d'identifier et de confirmer régulièrement la faisabilité et les risques de chaque étape ultérieure d'une évaluation. Dans la pratique, la plupart des activités ont été menées à distance, en faisant appel à des consultants nationaux et à des technologies de communication virtuelle. Les réunions et les entretiens en personne ont été transposés en interactions virtuelles. Les visites sur place ont été réalisées virtuellement et/ou avec le soutien de consultants nationaux. Les présentations de feed-back, les ateliers d'analyse et les rapports ont été convertis en sessions en ligne, avec des documents supplémentaires préparés et partagés à l'avance. Les évaluations ont également examiné la manière dont le Secrétariat et le programme commun de l'ONUSIDA soutenaient les ripostes des pays à la pandémie de COVID-19 et leurs tentatives d'atténuer l'impact de la pandémie sur la riposte au VIH.

### Mise en œuvre du budget

60. Quelque 2 millions de dollars ont été annuellement budgétisés pour la mise en œuvre du plan d'évaluation de l'ONUSIDA en 2020-2021. Cette politique se fonde sur la politique d'évaluation de l'ONUSIDA, approuvée par le CCP en juin 2019, qui établit que 1% des dépenses annuelles des ressources mobilisées par le Secrétariat de l'ONUSIDA doivent être allouées à l'évaluation.
61. Les frais de personnel du bureau d'évaluation - envisagé comme une unité se composant de trois personnes - représentent environ 40 % du budget de l'évaluation. Les évaluations identifiées lors de l'élaboration du plan d'évaluation représentent 40 % supplémentaires du budget. Les activités visant à renforcer la culture et la capacité d'évaluation, l'engagement des parties prenantes, la professionnalisation de l'évaluation, la participation aux travaux du Groupe d'évaluation des Nations Unies et les frais de fonctionnement, représentent environ 10 % du budget total. À la date de l'élaboration du Plan d'évaluation, 10 % ont été mis en réserve pour les évaluations qui ne pouvaient pas être envisagées à l'époque et pour d'autres besoins émergents éventuels.

**Tableau 3 : Projection des dépenses par rapport au budget en 2020**

| Principales catégories | Budget (USD)     | Dépenses (USD)*  | Mise en œuvre |
|------------------------|------------------|------------------|---------------|
| Frais de personnel     | 782 000          | 644 939          | 82%           |
| Évaluations            | 797 000          | 693 896          | 87%           |
| Activités**            | 397 000          | 10 786           | 3%            |
|                        |                  |                  |               |
| <b>Total</b>           | <b>1 976 000</b> | <b>1 349 621</b> | <b>68%</b>    |

\* Comprend les dépenses et les charges réelles (engagements fermes) au 15 novembre 2020.

\*\* Comprend le renforcement de la culture d'évaluation et le financement des besoins émergents, tels que les évaluations non planifiées et les coûts imprévus.

62. Comme illustré dans le Tableau 3, les frais de personnel ont été quelque peu inférieurs aux prévisions. En effet, le Bureau d'évaluation fonctionne avec deux professionnels pour trois postes prévus au budget. Les dépenses par rapport au budget pour les évaluations sont conformes aux attentes. Le solde non dépensé reflète les évaluations nationales, internationales et régionales qui n'ont pu être réalisées. Les fonds mis en réserve pour d'éventuels nouveaux besoins n'ont pas été utilisés au cours de l'année. Ceci, ainsi que le report des activités de renforcement de la culture, des capacités et de la professionnalisation de l'évaluation (en raison de la pandémie de COVID-19) expliquent le faible taux d'exécution par rapport au budget des activités.

### **Évaluations prévues en 2021**

#### Évaluations du Programme commun

63. Évaluation des travaux du programme commun sur la prévention et la réponse aux violences faites aux femmes et aux filles. Cette évaluation est une occasion majeure d'apprendre, d'améliorer la mise en œuvre et de renforcer la responsabilité du Programme commun de l'ONUSIDA dans le cadre de la réalisation des ODD.
64. Cette évaluation se concentre sur le niveau national. L'apprentissage s'étendra au-delà du Programme commun, puisque mettre fin à la violence sexiste est un domaine de travail mandaté à l'échelle du système pour toutes les entités des Nations Unies. Les communautés de femmes et de filles vivant avec le VIH et les plus touchées par ce

dernier, dans toute leur diversité, signalent que la violence sexiste est une violation courante de leurs droits. La réduction de la violence est donc une priorité majeure pour des ripostes efficaces au VIH. Deux groupes d'évaluation ont été créés et ils participent activement à l'évaluation : un groupe de gestion (composé de hauts responsables de l'évaluation du FNUAP, de l'UNESCO, du HCR et de l'OIT) et un groupe de référence (composé de coordinateurs mondiaux des coparrainants pour le sida et d'experts sur les violences sexistes, de membres du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA et de la délégation de la société civile du CCP de l'ONUSIDA). Une équipe indépendante de consultants a été sélectionnée à l'issue d'une procédure de mise en concurrence, qui comprenait un examen des 26 propositions de haute qualité.

65. Évaluation du travail du Programme commun sur les populations clés. Au niveau mondial, plus de la moitié des nouvelles infections par le VIH sont recensées parmi les populations clés et leurs partenaires sexuels. En dépit de l'accent mis par l'Agenda 2030 sur les personnes laissées pour compte, les populations clés ne disposent toujours pas d'un accès adéquat aux services de lutte contre le VIH. Une évaluation conjointe du travail du Programme commun en relation avec les populations clés s'inscrit dans le cadre d'efforts plus larges visant à évaluer l'importance, la valeur et la qualité du travail du Programme commun dans le contexte des ripostes nationales plus larges au VIH et des populations clés.
66. Si le programme commun a contribué à l'engagement communautaire, à la sensibilisation et à la suppression des obstacles à l'accès des populations clés aux services, le soutien apporté au renforcement des systèmes de prestation de services aux populations clés a été limité en termes d'échelle. L'évaluation permettra de déterminer si les agences des Nations Unies sont suffisamment équipées aux niveaux national, régional et mondial en termes de ressources humaines et financières pour fournir le soutien nécessaire. L'évaluation peut également fournir des indications sur les motivations d'un soutien efficace des Nations Unies à l'élargissement des programmes
67. Évaluation du rôle du Programme commun en matière d'efficacité et de durabilité. En 2018, le CCP de l'ONUSIDA a approuvé le cadre du Programme commun pour la durabilité de la riposte au VIH. La prochaine année (2021) sera un moment idéal pour réaliser une évaluation prospective, étant donné que les nouveaux objectifs de lutte contre le VIH et les besoins en ressources seront adoptés en 2021. L'évaluation portera sur l'efficacité, l'intégration et l'innovation. Les dépenses nationales équitables pour la lutte contre le sida dépendent essentiellement des choix politiques. Le Programme commun est en mesure d'influencer les choix, mais il nécessite une évaluation claire de son propre avantage comparatif et de son potentiel d'action. L'évaluation devrait permettre d'examiner les implications pour une riposte durable. Si le caractère essentiel de l'efficacité et la durabilité est reconnu, les preuves en termes d'amélioration de l'efficacité de la prestation, d'intégration équitable des services et de financement dans les systèmes gouvernementaux, font encore défaut. Les enseignements tirés de l'évaluation permettront d'étendre les futures solutions adaptées à chaque pays.
68. Évaluations des travaux du Programme commun au niveau national. Sur la base des enseignements tirés des évaluations menées au Mozambique et au Vietnam en 2020, le Bureau de l'évaluation examinera et révisera les outils et méthodes d'évaluation afin de promouvoir trois ou quatre autres évaluations nationales du Programme commun, qui pourront alimenter les évaluations plus vastes du Cadre de coopération au développement des Nations Unies et faciliter le positionnement stratégique du VIH et du Programme commun dans les nouveaux cadres de coopération au développement durable des Nations Unies. L'ONUSIDA participera également aux évaluations dans les pays où les études de la possibilité d'évaluation des cadres de coopération pour le développement durable des Nations Unies seront réalisées.

## **Évaluations du Secrétariat de l'ONUSIDA**

69. Évaluation de la collaboration entre l'ONUSIDA et le Fonds mondial. Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial) est un partenaire clé dans la riposte au VIH. Il est peu probable que la communauté mondiale atteigne les objectifs de la procédure accélérée et mette fin au sida sans les investissements du Fonds mondial. L'ONUSIDA est un partenaire clé qui veille à ce que les ressources du Fonds mondial soient utilisées efficacement au niveau national. L'évaluation portera sur la mise en œuvre du Protocole d'accord (MOU) Fonds mondial et ONUSIDA 2019-2022, évaluera les progrès réalisés et identifiera les possibilités de renforcer davantage la coopération et la collaboration.
70. L'évaluation devrait s'inspirer du protocole d'accord actuel entre l'ONUSIDA et le Fonds mondial, sans toutefois s'y limiter. Le protocole d'accord identifie des domaines de collaboration spécifiques et comprend une matrice de résultats qui devrait permettre de mesurer les progrès accomplis. La matrice de résultats et les indicateurs du protocole d'accord (annexés) contribuent à la possibilité d'évaluation et fournissent une base de référence pour l'évaluation. L'évaluation devrait être gérée conjointement avec le Fonds mondial, ce qui devrait également contribuer à renforcer la collaboration en matière d'évaluation entre les deux organisations.
71. Évaluation du plan d'action pour l'égalité des sexes 2018 - 2023 du Secrétariat de l'ONUSIDA. L'égalité des sexes est au cœur de l'Agenda 2030. Il s'agit tant d'un objectif que d'un facteur essentiel de progrès pour l'ensemble de ce programme. Des activités de suivi sont en cours pour assurer la possibilité d'évaluation du plan : une mise à jour des progrès et des difficultés est mise trimestriellement à la disposition de l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA. L'évaluation à mi-parcours du plan d'action pour l'égalité des sexes du Secrétariat évaluera les progrès et les tendances des principaux objectifs et, compte tenu de la trajectoire du changement, évaluera les possibilités d'atteindre les objectifs en 2020. Elle examinera également si le plan d'action pour l'égalité des sexes est pertinent pour les effectifs du Secrétariat de l'ONUSIDA et les modifications à apporter au cours de la période restante jusqu'en 2023. L'évaluation devrait fournir une appréciation impartiale sur la question de savoir si les investissements consentis atteignent les objectifs fixés, tout en s'efforçant de "dépasser les exigences" dans le cadre des indicateurs de performance de l'UN-SWAP sur l'évaluation, qui ont été approuvés par le conseil d'administration. L'engagement de l'UN-SWAP exige la réalisation d'une évaluation indépendante du plan d'action d'une entité en matière de genre (tous les cinq à huit ans).
72. Évaluation du travail du Secrétariat de l'ONUSIDA en matière de sensibilisation et de communication. Cette évaluation a été reportée. Afin d'assurer l'alignement avec la nouvelle stratégie mondiale de lutte contre le sida, une nouvelle stratégie de sensibilisation et de communication pour le Secrétariat de l'ONUSIDA est désormais prévue pour 2021. L'évaluation a donc été reportée à 2022. Le Bureau de l'évaluation sollicite actuellement des suggestions pour un autre sujet d'évaluation à réaliser en 2021, tel que la riposte de l'ONUSIDA à la pandémie de COVID-19 ou le rôle du Secrétariat de l'ONUSIDA dans le renforcement et le suivi des systèmes communautaires.
73. Évaluations régionales, internationales et nationales. Le Bureau de l'évaluation consultera les bureaux nationaux et les équipes de soutien régional pour identifier les besoins d'évaluations spécifiques du travail national, international ou régional du Secrétariat de l'ONUSIDA, ainsi que la forme de soutien nécessaire, qui peut varier selon les pays. Cela s'ajoutera aux évaluations du cadre d'aide au développement des

Nations Unies et aux études de la possibilité d'évaluation des cadres de coopération au développement durable des Nations unies, décrites ci-dessus.

### Autres activités prévues en 2021

74. Renforcer la cohérence de l'évaluation dans le système des Nations Unies : Groupe d'évaluation des coparrainants de l'ONUSIDA, Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Le Bureau prévoit de s'engager activement avec le groupe d'évaluation des coparrainants en 2021 pour assurer le partage des enseignements tirés des évaluations conjointes passées et de s'engager continuellement dans les évaluations en cours. À la mi-2021, le groupe sera mobilisé pour élaborer le prochain plan biennal d'évaluation de l'ONUSIDA. L'ONUSIDA restera un membre actif de l'UNEG et participera régulièrement aux réunions des chefs des bureaux d'évaluation, de ses diverses équipes et, en particulier, aux groupes de travail/d'intérêt sur les évaluations conjointes et à l'échelle du système, aux évaluations de la COVID-19 et aux évaluations de la défense des politiques.
75. Ressources de la fonction d'évaluation. Le bureau d'évaluation de l'ONUSIDA se compose actuellement d'un directeur et d'un conseiller principal en évaluation, alors que l'unité devait compter trois personnes. Les évaluations du Secrétariat et du Programme commun sont soutenues par des experts externes, notamment à partir d'une liste d'experts en évaluation préqualifiés avec lesquels le Bureau a conclu des accords à long terme en 2020. Toutefois, afin de garantir la mise en œuvre complète du plan d'évaluation, y compris les évaluations nationales, internationales et régionales, il est essentiel de disposer de ressources et d'effectifs adéquats.

### Conclusion

76. Jusqu'en 2019, une fonction d'évaluation efficace et indépendante faisait défaut dans les efforts de l'ONUSIDA pour renforcer la responsabilité, la transparence et l'apprentissage organisationnel. Cela a été souligné par le Conseil de l'ONUSIDA, ainsi que dans l'évaluation des performances des organisations multilatérales (MOPAN) et au sein du ministère britannique du développement international (DFID) et dans d'autres examens externes de l'ONUSIDA. Au cours des deux dernières années, des efforts considérables ont été déployés pour établir une fonction d'évaluation indépendante en tant qu'unité structurellement et fonctionnellement distincte du Secrétariat de l'ONUSIDA, qui rend compte au Conseil. Ces efforts ont été reconnus et salués par le Corps commun d'inspection des Nations Unies (JIU/REP/2019/7).<sup>3</sup>
77. En 2020, l'architecture institutionnelle de la fonction d'évaluation a été mise en place (voir annexe 1) et le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA a conçu et réalisé plusieurs évaluations conjointes et spécifiques au Secrétariat conformément au Plan d'évaluation 2020-2021. Le Bureau a également assuré le suivi des évaluations. Plus de temps et d'efforts sont nécessaires pour renforcer les capacités d'évaluation et promouvoir l'amélioration continue, le changement organisationnel et l'apprentissage par le biais des évaluations. La communication et la diffusion des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation nécessiteront une attention supplémentaire.
78. Afin de préserver la dynamique et permettre à la fonction d'évaluation de répondre aux besoins de gestion des connaissances et de responsabilisation du Secrétariat de l'ONUSIDA et du Programme commun, tout en contribuant aux évaluations conjointes et à l'échelle du système des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation de l'ONUSIDA doit continuer à disposer de ressources et d'effectifs adéquats, conformément à la Politique d'évaluation.

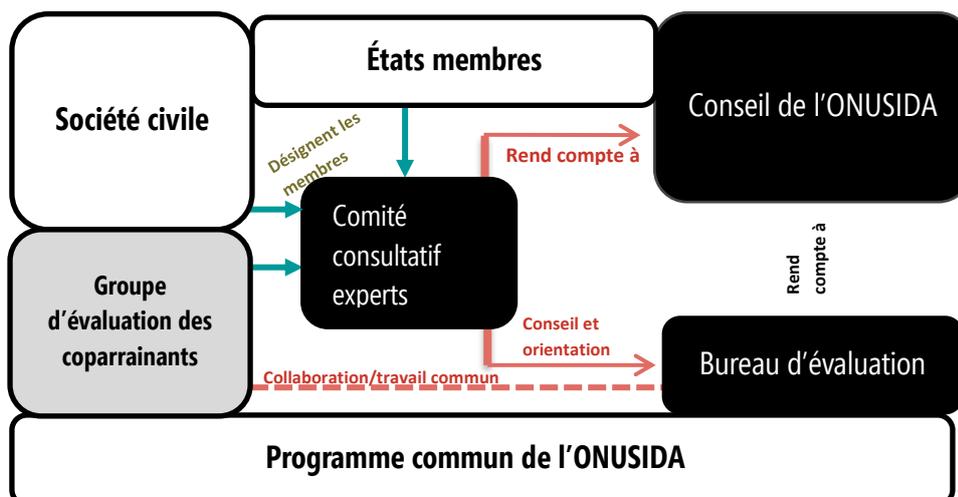
## Points de décision proposés

### **Le Conseil de coordination du Programme est invité à :**

- *rappeler* les décisions 6.6 de la 44e session et la décision 11 de la 45e session du Conseil de Coordination du Programme approuvant la politique d'évaluation de l'ONUSIDA et le plan d'évaluation 2020-2021 ;
- *se féliciter* des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique et du plan d'évaluation et *attendre* le prochain rapport annuel sur l'évaluation qui soit présenté à la 49<sup>e</sup> session du Conseil de Coordination du Programme ;
- *demander* au directeur exécutif de veiller à ce que la fonction d'évaluation dispose de ressources et d'effectifs suffisants, conformément à la politique d'évaluation.

[Annexes suivant]

## Annexe 1 : Aperçu de la fonction d'évaluation de l'ONUSIDA



### Conseil de coordination du programme

Approuve la politique d'évaluation, le plan d'évaluation et le budget, examine les rapports annuels sur la mise en œuvre et s'appuie sur les évaluations pour prendre des décisions.

### Groupe d'évaluation des coparrainants

Rassemble et mobilise les ressources des Bureaux d'évaluation des coparrainants pour les évaluations relatives au VIH et encourage les évaluations à l'échelle du système et conjointes relatives au VIH.

### Comité consultatif d'experts

Organe externe qui fournit des conseils sur l'évaluation, se composant de 7 membres, nommés par les États membres (5), la délégation des ONG du Conseil de l'ONUSIDA (1) et les bureaux d'évaluation des coparrainants (1). Les membres du comité consultatif d'experts sont nommés pour deux ans et ne peuvent être reconduits plus d'une fois dans leurs fonctions. Le comité se compose actuellement de :

1. **Dr. Elizabeth Moreira dos Santos**, chercheuse et consultante indépendante (Amérique latine et Caraïbes), Présidente ;
2. **M. Raymond Yekeye**, président du Conseil national du SIDA du Zimbabwe (Afrique) ;
3. **Dr Zunyou Wu**, épidémiologiste en chef, Centre chinois de contrôle et de prévention des maladies (Asie-Pacifique) ;
4. **Dr Tamara Svetahor**, chef du département de prévention de l'infection par le VIH et de l'hépatite virale parentérale, Biélorussie (Europe de l'Est) ;
5. **Professeur Till Bärnighausen**, directeur de l'Institut de santé mondiale de Heidelberg (pays d'Europe occidentale et autres pays) ;
6. **Mme San Patten**, consultante indépendante en recherche et évaluation (délégation des ONG) ;
7. **M. Marco Segone**, directeur du bureau d'évaluation du FNUAP (groupe d'évaluation des coparrainants).

## Annexe 2 : Bilan de l'évaluation de la riposte du système des Nations Unies au sida

### Évaluation et recommandations du comité consultatif d'experts sur l'évaluation de l'ONUSIDA

- Le rapport d'évaluation reflète ce qui peut être qualifié d'exercice complet, approfondi, pertinent et utile. Dans l'ensemble, le rapport se fonde sur des données probantes et le résultat d'un travail important, d'un nombre impressionnant d'entretiens et d'une grande réussite mobilisant les coparrainants de l'ONUSIDA, le Secrétariat et d'autres parties prenantes.
- Le rapport et la "théorie du changement" sont à la fois logiques et clairs. La méthodologie et les sources de données - qui comprennent l'examen d'un très grand nombre de documents - sont appropriées. Il existe un bon équilibre entre les résultats positifs et négatifs, et la façon dont la solidité des preuves est évaluée est bonne.
- Une théorie du changement (contrairement à un modèle mental fixe) présuppose la possibilité de construire une séquence plausible d'effets successifs, adaptés tout au long de la trajectoire d'une intervention, en l'occurrence d'une évaluation. La question de la représentation de la théorie des interventions pour les rendre compréhensibles et soumises à un suivi et une évaluation n'est pas uniquement un problème académique difficile. La gestion des questions d'efficacité, d'efficacité et de durabilité des politiques nécessite des stratégies et des interventions souples et modulées, qui posent des questions et des réponses complexes en matière de suivi et d'évaluation, notamment sur la manière de modéliser des évaluations exploitables.
- Il est difficile d'établir les relations entre un "système d'intervention" (stratégies complexes) et sa maturation dans le temps et dans l'espace. En d'autres termes, il est difficile de décrire les interactions entre les stratégies, le niveau organisationnel et opérationnel (mésos ou moyen) et le contexte situationnel dans lequel elles se situent (voir l'évaluation Blue Marble : prémisses et principes [Patton, Michael Quinn], 2019).
- Une chronologie claire de la planification et de la mise en œuvre de l'UBRAF, tant au niveau mondial que national, aurait été utile. Un tel calendrier aurait permis d'associer les activités spécifiques d'une intervention au contexte de sa planification et de sa mise en œuvre. Cela revêt une importance majeure dans les études d'analyse de la mise en œuvre, étant donné que le contexte influence les processus d'exécution. En particulier dans les environnements politiques instables, la trajectoire d'une intervention est toujours considérée comme un "travail en cours", impliquant un élément important de conflit et d'incertitude, qui peut nécessiter de nouvelles solutions et qui peut même les générer. On suppose que le calendrier de l'intervention est la boussole qui permet d'explorer les facteurs critiques, qui peuvent influencer l'intervention dans le contexte épidémiologique, social ou organisationnel. Elle peut enregistrer les événements qui modifient le cours d'une stratégie, soit par des retards, soit par une accélération ou une interruption. Un calendrier stratégique dûment défini permet de "faire apparaître" des moments, des lieux et des acteurs spécifiques, qui nécessitent une exploration et une analyse approfondies, dont l'évaluation ne contient que très peu de preuves. Le processus d'évaluation a utilisé des sources de preuves vérifiables et légitimes ; toutefois, elles ne sont pas systématisées afin d'être facilement et pleinement saisies, ni au niveau mondial ni au niveau national.
- La représentation de la séquence des effets peut limiter les hypothèses de cause et de conséquence entre les effets immédiats, intermédiaires et finaux. La plupart de ces représentations de l'évaluation sont biaisées en faveur des services et des effets sur la communauté, par opposition aux effets sur la gouvernance. Les effets sur la gouvernance nécessitent des chaînes causales alternatives ou complémentaires, qu'elles soient entrelacées et en interaction à différents points (c'est-à-dire un modèle

de changement "à l'esprit complexe"). En termes d'appréciation stratégique de cette évaluation, plusieurs chaînes des énoncés "si" et "alors" font défaut, ce qui explique les nombreuses hypothèses présentées. De plus, il n'existe que peu de mentions ou d'analyses approfondies des controverses ou des divergences entre les partenaires, les coparrainants ou les pays.

- Le rapport aurait pu établir plus clairement la relation entre les dimensions, les domaines, les questions et les résultats de l'évaluation, plutôt que de se contenter des preuves disponibles pour chaque domaine ou dimension d'évaluation (voir ci-dessous). Un résumé de la rationalité logique aurait facilité la communication et l'articulation des recommandations, en tenant compte des compétences du Programme commun.

| Domaines                           | Dimensions de l'évaluation                      |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|
|                                    | Efficacité                                      | Efficiency                                      | Durabilité                                      |
| Effets au niveau de la gouvernance | Hypothèses, questions d'évaluation et résultats | Hypothèses, questions d'évaluation et résultats | Hypothèses, questions d'évaluation et résultats |
| Effets au niveau du service        |   |   |   |
| Effets au niveau communautaire     |   |   |   |

- Pour évaluer la qualité globale de l'évaluation et lui conférer davantage de légitimité, il conviendrait d'examiner de plus près la logique des hypothèses, les données collectées et les résultats de l'évaluation.
- Une justification plus détaillée des hypothèses et de la manière dont elles ont été sélectionnées aurait été utile. Les données et les preuves auraient pu être plus importantes dans la présentation des résultats. Des données sont présentées dans le rapport, mais il est impossible de vérifier si les conclusions sont basées sur les données des entretiens et de l'enquête en ligne.
- Il convient de reconnaître qu'il est difficile pour de telles évaluations d'atteindre des normes scientifiques en raison de la diversité des situations empiriques. Toutefois, en rendant les données brutes disponibles, l'évaluation peut se rapprocher des normes scientifiques, répondre aux attentes (en termes de rigueur et de transparence) et permettre la validation des recommandations (par exemple, si elles sont issues de manière empirique des données). À l'avenir et dans la mesure du possible, l'ONUSIDA devrait fournir un accès ouvert aux données brutes sous une forme anonyme.
- Parmi les critères développés pour l'évaluation, il est difficile d'évaluer ceux qui étaient liés à l'indépendance sans informations supplémentaires (telles que les affiliations des évaluateurs). Le fait que les évaluateurs ne soient pas des "initiés du VIH" pourrait renforcer leur indépendance. Une brève déclaration sur l'indépendance de l'équipe d'évaluation et sur tout conflit d'intérêt potentiel serait utile dans le rapport.
- L'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du Programme commun (en ce qui concerne la gouvernance et les résultats) aurait pu démontrer plus clairement les contributions stratégiques du Programme commun, l'optimisation des ressources, la

gestion adaptative et les défis liés à l'adaptation à un environnement de ressources limitées.

- Une constatation importante réside dans le défi que le Programme commun doit relever pour s'adapter à un environnement où les ressources humaines et financières sont limitées. Le rapport présente certaines questions liées à l'opérationnalisation du Programme commun au niveau national. En dépit de la diversité des contextes nationaux, l'UBRAF a été utile. Il a permis au Programme commun de développer des plans communs et de soutenir les pays, même si la plupart des parties prenantes au niveau national ne semblent pas connaître l'UBRAF comme cadre général du Programme commun.
- Davantage de détails auraient pu être fournis sur les études de cas. À la lumière de ce qui a été présenté, il semble que les études de cas aient été principalement basées sur des entretiens et des discussions de groupe avec des parties prenantes dans les capitales - et auraient pu impliquer des communautés plus touchées et des groupes de population clés.
- Le genre et les droits de l'homme sont reflétés dans les questions et l'analyse, mais moins dans la présentation de la méthodologie (qui, par exemple, souffre de l'absence de ventilation des répondants par sexe). Il aurait été utile, dans les études de cas par pays, de démontrer la manière dont les méthodes tenaient compte de l'équilibre entre les sexes parmi les répondants, de la confidentialité et de la participation significative des communautés et des principaux groupes de population.
- Des détails adéquats sont fournis sur la participation de la société civile, mais la ventilation par sexe et une clarté sur les secteurs que les répondants de la société civile représentent, font défaut. Il est important de garantir une participation et une représentation équitables des principaux groupes de population dans l'enquête et dans les entretiens.
- Si certaines conclusions sont quelque peu génériques, la nature tangible et le niveau élevé des recommandations les rendent utiles pour la gouvernance et les opérations de l'ONUSIDA au niveau mondial. Toutefois, les recommandations sont beaucoup moins concrètes et utiles pour le travail du Programme commun au niveau national.
- De nombreuses recommandations résultent de constatations et de conclusions basées sur des perceptions ; il est important de s'assurer que les constatations se fondent sur une quantité suffisante de données. L'organisation des recommandations par type (comme la gouvernance, les politiques, l'exécution des programmes, etc.) pourrait être utile dans les évaluations futures. Il s'agirait également d'un moyen permettant d'identifier la personne chargée de donner suite aux recommandations.

## Notes finales

1. Plan d'Évaluation de l'ONUSIDA. 2019. ONUSIDA/CCP (45)/19.32.  
([https://www.unaids.org/en/resources/documents/2019/PCB45\\_Evaluation\\_Plan](https://www.unaids.org/en/resources/documents/2019/PCB45_Evaluation_Plan)).
2. Politique d'évaluation de l'ONUSIDA. 2019. ONUSIDA/CCP (44)/19.7.  
([https://www.unaids.org/en/resources/documents/2019/PCB44\\_Evaluation Policy](https://www.unaids.org/en/resources/documents/2019/PCB44_Evaluation_Policy)).
3. Rapport du Corps commun d'inspection sur l'analyse de la gestion et de l'administration de l'ONUSIDA. 2019. ONUSIDA/CCP (45)/19.37.  
([https://www.unaids.org/en/resources/documents/2019/PCB45\\_JIU\\_Report](https://www.unaids.org/en/resources/documents/2019/PCB45_JIU_Report)).

*[Fin du document]*