

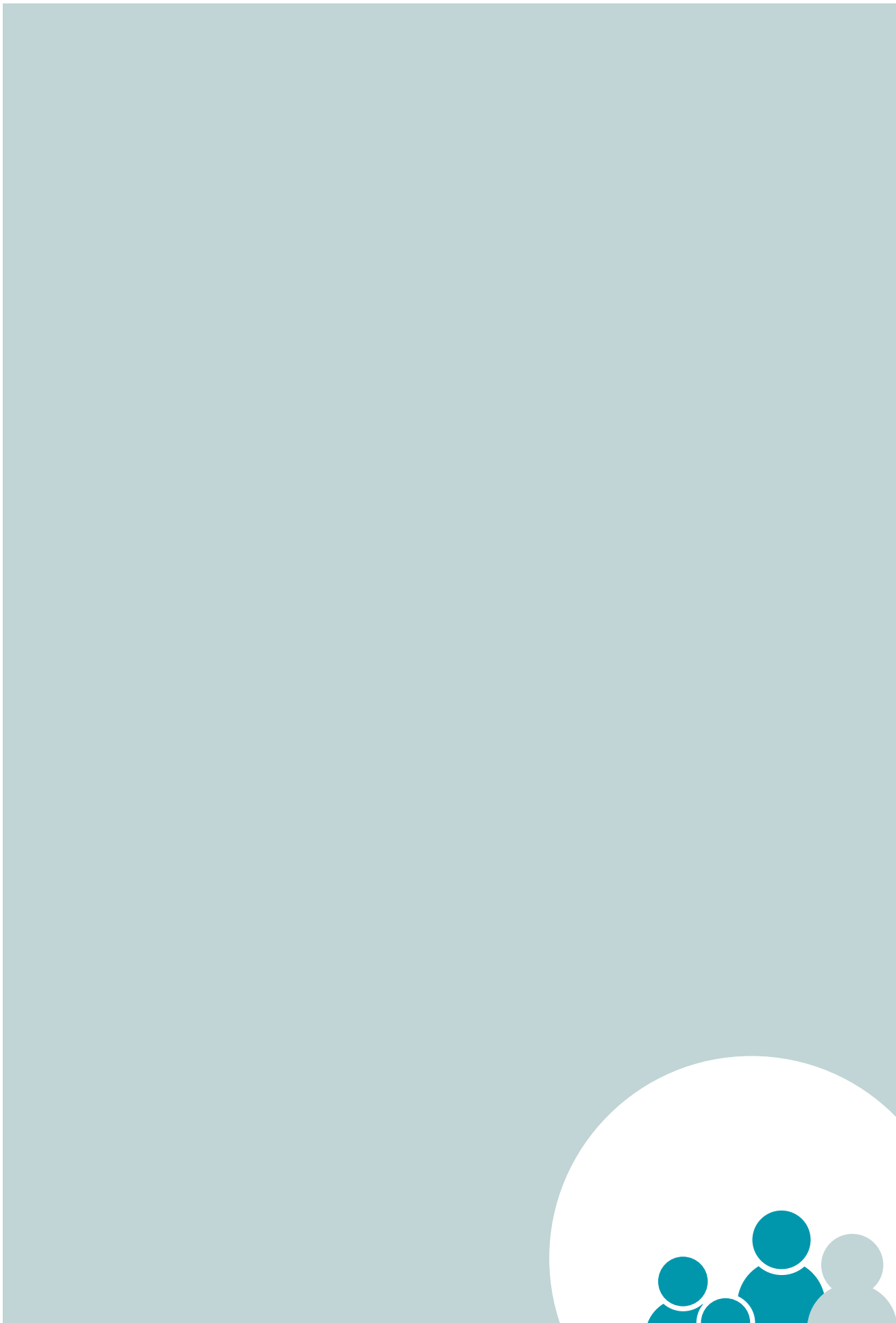
Résumé Analytique

Sarah Middleton-Lee,
Consultante indépendante

REVUE STRATÉGIQUE

The Global Network
of People Living with HIV

Septembre 2010



RESUME ANALYTIQUE



Introduction

De juin à août 2010, the Global Network of People Living with HIV (GNP+) a entrepris une Revue stratégique globale – en vue d'éclairer un nouveau Plan stratégique pour 2011-15 et d'orienter l'organisation au sein de l'environnement changeant du VIH et de la santé globale. La Revue a été approuvée par le Conseil d'administration international de GNP+, dirigée par un Groupe de travail sur la Revue stratégique et mise en œuvre par un consultant indépendant. La Revue a mis l'accent sur trois domaines – le rôle, le travail et la gouvernance de GNP+ – et a examiné les questions clés (notamment, comment GNP+ pourrait apporter une contribution plus efficace à la riposte mondiale au VIH). La Revue était rétrospective (réfléchissant sur les forces et faiblesses de GNP+ de 2006 à 2010) et prospective (identifiant les questions stratégiques et les options pour l'avenir). Son mandat avait trait aux compétences et aux stratégies du Secrétariat international de GNP+ (et non pas le mouvement élargi des PVVIH ou les réseaux régionaux ; la Revue ne servait pas non plus d'évaluation du travail programmatique et de plaidoyer de GNP+). La Revue a porté sur 1160 parties prenantes, en utilisant cinq méthodes :

- 1. Une enquête en ligne mondiale parmi les PVVIH** en anglais, en chinois, en français, en espagnol et en russe, avec 662 réponses à l'enquête et jusqu'à 995 réponses à certaines questions, provenant de 129 pays.
- 2. Des groupes de discussion** impliquant 121 participants de plus de 50 pays, dont : 4 groupes de discussion avec les parties prenantes (le Conseil de GNP+, le personnel de GNP+, le personnel de World AIDS Campaign (WAC) et les partenaires de programmes nationaux de GNP+) et 6 groupes de discussion avec les membres des réseaux régionaux et sous-régionaux de PVVIH (en Asie-Pacifique, en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et en Europe de l'Est et en Asie centrale).
- 3. Des entretiens approfondis** avec 38 représentants d'institutions (organisations de PVVIH, donateurs, agences multilatérales, etc.) et 11 informateurs clés (leaders au sein des mouvements de VIH et de PVVIH).
- 4. Un bref questionnaire chez les partenaires de programmes de GNP+**, avec 4 réponses reçues.
- 5. Une revue documentaire** de plus de 20 stratégies, plans, propositions et rapports de GNP+ concernant la période 2006-10.

La Revue stratégique a été complétée par deux autres processus traitant du rôle de GNP+ à l'avenir : l'évaluation des besoins des réseaux régionaux de PVVIH et la cartographie de l'environnement de GNP+ concernant les acteurs clés de la société civile.

Le consultant remercie tous les participants à la Revue et confirme que toutes les contributions ont été utilisées dans la préparation de ce résumé analytique et du rapport qui, en tant que synthèses, mettent l'accent sur les questions clés mises en évidence.

Contexte de la Revue stratégique de GNP+

La Revue a eu lieu à un moment essentiel pour la riposte au VIH et pour GNP+. L'environnement mondial est en plein changement et est caractérisé par : une pandémie avec 33,4 millions de PVVIH, des cibles 2010 de l'accès universel non atteintes, une architecture changeante, une crise économique, la « remédicalisation » du VIH, l'évolution vers des réponses plus élargies à la santé et aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et une attention accrue aux droits humains. Entre-temps, GNP+ a connu une croissance rapide, doit relever un défi important en tant que réseau du VIH, fonctionne dans une arène de la société civile déjà encombrée et doit consolider des efforts croissants.

« INSTANTANÉ » DE RÉALISATIONS DE GNP+ EN 2006-10

Depuis 2006, GNP+ a élaboré un nouveau modèle de collecte de preuves, a accru son implication dans les réseaux régionaux de PVVIH et avec les PVVIH individuels, a amélioré l'accès à l'expertise technique des partenaires mondiaux et a forgé de meilleures relations structurelles avec les autres réseaux et partenaires de la société civile. Cette nouvelle façon de travailler s'est avérée efficace dans l'appui aux structures nationales, régionales et mondiales, l'élaboration et le maintien de fonctions de mise en réseau qui ne pourraient pas être financées autrement, le développement de mécanismes structurels pour documenter les voix et les expériences de PVVIH et la garantie que les messages du plaidoyer des PVVIH entraînent un changement positif aux niveaux national, régional et mondial.

Comme résultats spécifiques, nous avons les exemples suivants :

- l'accroissement du revenu de GNP+ de 458 % de 2005 à 2009 ;
- l'accroissement des sous-contractants/bénéficiaires de subventions de GNP+ à plus de 90, essentiellement des réseaux nationaux de PVVIH, en 2009 ;
- l'intensification d'outils de collecte de preuves tels que le Criminalisation Scan (utilisé dans plus de 200 pays)
- l'influence d'organes décisionnels mondiaux tels que l'OMS (sur les directives du TAR) et l'ONUSDA (sur la Santé positive, Dignité et Prévention).



Résultats de la Revue stratégique de GNP+



DOMAINE 1 : LE RÔLE DE GNP+ :

La Revue a révélé que, tout en saluant la vision mentionnée dans le Plan stratégique 2006-10 de GNP+ (« *faciliter le leadership et les voix des PVVIH* »), les répondants avaient des vues mitigées sur sa performance. Dans l'enquête en ligne, plus de la moitié des répondants PVVIH – qui avaient déclaré connaître GNP+ au moins un peu – ont indiqué que GNP+ facilite « assez bien » ou « très bien » les voix des PVVIH. D'autres, en particulier dans les entretiens et les groupes de discussion, avaient le sentiment que GNP+ accordait trop d'attention au travail programmatique, négligeant son rôle essentiel de défenseur mondial. La littérature de GNP+ documente la détermination à être une organisation dirigée par les membres, avec des efforts importants réalisés pour renforcer la communication et la consultation. Néanmoins, de nombreux répondants – dans tous les groupes des parties prenantes – perçoivent GNP+ comme une organisation du Nord dirigée par des gays. GNP+ est reconnu comme l'organisation « incontournable » pour amener les PVVIH à la table mondiale, mais l'on se préoccupe du fait que les représentants ne reflètent pas la diversité des PVVIH. Il y a un sentiment de déconnexion entre les PVVIH sur le terrain et GNP+ au niveau international. De nombreux groupes cibles ne savent pas ce que fait GNP+ et/ou comment y participer.


GNP+ se décrit lui-même comme un réseau des réseaux, régi par six réseaux régionaux autonomes de PVVIH. Et pourtant, de nombreux répondants ont décrit la « rupture » dans la relation entre le Secrétariat et les réseaux régionaux. Alors que certains des réseaux perçoivent le Secrétariat comme manquant de respect et de solidarité (y compris en temps de crise), certains membres du personnel perçoivent certains des réseaux comme peu communicatifs et faisant preuve de peu de responsabilité envers leurs membres. L'évaluation des besoins a confirmé des besoins importants au sein de certains réseaux régionaux, notamment pour le financement de base et le renforcement de capacités en planification stratégique, en gestion financière et en termes de proximité par rapport à leurs membres. Il est nécessaire et urgent de reconstruire tous les liens dans la chaîne nationale-régionale-mondiale de communication/collaboration de GNP+.

On attribue à GNP+ un positionnement important au sein de la riposte de la société civile au VIH, mais on l'encourage à collaborer de manière plus systématique, en maximisant ses complémentarités avec les autres, tout en assurant son rôle unique. Il est également considéré comme ayant développé une relation importante avec des institutions normatives et politiques clés telles que l'OMS. Pendant ce temps, le Secrétariat est fortement salué pour avoir réussi à transformer GNP+ depuis 2006 comme le « phœnix renaissant de ses cendres » – gagnant en stabilité financière et en croissance impressionnante en termes de programmes et de personnel. Les aspects clés de cette transformation se rapportent à la professionnalisation des systèmes et des processus de l'organisation, à la présentation stratégique des activités attrayantes pour les donateurs et à l'identification d'un important créneau technique (le plaidoyer basé sur des preuves pour les PVVIH).

Pour l'avenir, la plupart des répondants (91,5 % pour l'enquête en ligne) ont indiqué qu'un réseau mondial de PVVIH est encore nécessaire et que son rôle premier devrait être celui de défenseur et de voix mondial(e) pour les PVVIH. Certaines personnes ont invité à une approche plus planifiée pour le renforcement du leadership des PVVIH et une représentation plus diversifiée de GNP+. Ces dispositions seraient essentielles pour permettre à GNP+ d'évoluer au-delà d'un modèle de réseau des réseaux et de re-mobiliser en tant que « forum » ou « alliance » mondial(e) moderne et innovant(e) avec un groupe cible d'organisations et de réseaux de PVVIH travaillant aux niveaux national, régional et mondial. Le Secrétariat aurait besoin d'un leadership ayant la vision nécessaire pour faire accepter un tel changement et ses implications. Il serait également essentiel que le Secrétariat (re)construise des relations avec les réseaux régionaux de PVVIH et que ceux-ci, à leur tour, reconstruisent des

relations avec leurs membres nationaux. Le Secrétariat devrait faciliter le soutien pour améliorer le fonctionnement, la responsabilisation et la résolution de crises au niveau des réseaux régionaux. Par ailleurs, notamment dans le cadre des entretiens avec les représentants institutionnels, GNP+ a été encouragé à continuer à se positionner fermement parmi les parties prenantes mondiales, en particulier la société civile – en explorant des collaborations plus systématiques et même des fusions avec des « pairs » clés tels que the International Community of Women Living with HIV (ICW) et International Treatment Preparedness Campaign (ITPC).

DOMAINE 2 : LE TRAVAIL DE GNP+ :



Les répondants ont eu des réactions très positives sur l'approche « plaidoyer éclairé par des preuves » de GNP+ qui a rétabli sa réputation technique et sa légitimité à faire du plaidoyer. Les outils (Criminalisation Scan, l'Index de la stigmatisation, etc.), combinés à l'appui technique et financier aux réseaux nationaux de PVVIH, sont considérés comme un bon « modèle de changement » pour recueillir des preuves, renforcer les capacités, influencer les politiques, etc. Certaines préoccupations demeurent, concernant notamment le retard accusé par l'extraction des messages de plaidoyer et la perception par certains (notamment certains réseaux régionaux de PVVIH) de l'aspect trop académique des outils. Certains répondants ont remis en question le processus et la transparence de la sélection des pays/partenaires et la pérennité du travail au niveau des pays.

Comme cela a été constaté dans sa documentation, GNP+ a également entrepris un important travail de plaidoyer planifié et réactif, allant du lobbying direct aux consultations techniques. Des exemples ont été cités de changements de politiques réalisés (comme le texte des directives de l'OMS sur le TAR) et de programmes établis (comme la Santé positive, Dignité et Prévention). Tout en saluant les réalisations individuelles, un appel a été lancé pour qu'un tel travail repose sur une forte stratégie, avec un accent particulier sur les processus clés de changement de politiques mondiaux (comme les délégations de la société civile à l'ONUSIDA et au Fonds mondial).

Un message appuyé de la Revue concerne le déséquilibre entre les programmes nationaux et le plaidoyer mondial. Les programmes nationaux sont considérés comme une source vitale de revenus et de preuves. Mais, alors qu'une petite minorité de répondants indiquaient que GNP+ ne devrait pas faire de travail programmatique *du tout*, de nombreux autres – notamment les partenaires des réseaux nationaux de PVVIH – ont invité GNP+ à re-donner la priorité au plaidoyer et à re-formuler les programmes pour appuyer le plaidoyer. Quant à la participation des PVVIH au travail de GNP+, elle a soulevé des sentiments mitigés. Plus de la moitié des PVVIH au niveau de l'enquête en ligne ont attribué un « assez bien » ou « très bien » à la participation. Les enquêtes en ligne et les sommets de PVVIH, tels que Living 2008, ont été mentionnés comme des occasions importantes de consultation, tandis que le rôle de coordination de GNP+ dans les conférences internationales sur le Sida était considéré comme stratégiquement important pour les PVVIH. Dans l'ensemble, les répondants ont salué le recours important aux partenariats – depuis le Programme Leadership à travers la responsabilisation (avec WAC) au paquet des DSSR (avec EngenderHealth, ICW, International Planned Parenthood Federation (IPPF), le Programme des Nations Unies sur le Sida (ONUSIDA), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'OMS et Young Positives).

Les répondants ont accueilli avec enthousiasme l'axe de GNP+ sur les droits humains – un portefeuille de questions considérées comme très pertinentes et appropriées. Mais un grand nombre d'entre eux ont clairement critiqué la négligence du traitement et le faible engagement dans l'agenda plus large de la santé/du financement – des domaines où GNP+ pourrait identifier un rôle complémentaire clé.

À l'avenir, GNP+ a été exhorté à accorder la priorité au plaidoyer mondial, éclairé par les données probantes de ses programmes. Il a été fortement encouragé à mieux communiquer ses résultats – pour permettre aux membres et aux parties prenantes de comprendre l'échelle et la qualité réelles (plutôt que perçues) de ses résultats. Pour les programmes, certains répondants ont demandé à GNP+ de

définir plus clairement sa « feuille de route », en portant une attention particulière à la façon dont il démarre sa participation et y met fin (avec des stratégies de sortie continuant à faciliter le soutien et à soutenir la mise en œuvre de son travail). Il devrait également accélérer le processus d'identification des messages de plaidoyer et assurer des approches transparentes à la sélection des pays/partenaires. Quant au plaidoyer, GNP+ a été encouragé à « travailler intelligemment » – en ayant une stratégie définie axée sur les organes et les processus clés du changement politique mondial. Pendant ce temps, à l'instar du Domaine 1, GNP+ a été encouragé à continuer d'intensifier ses consultations avec les PVVIH et leur implications de manière créative. Des centaines de suggestions, allant de blogs à des plateformes d'information, ont été faites par les PVVIH dans leur réponse à l'enquête en ligne. Par ailleurs, d'autres répondants ont demandé à GNP+ de s'assurer que ses partenariats ont arrêté des réalisations attendues et qu'ils sont institutionnalisés. Enfin, tandis que les PVVIH aimeraient, dans l'idéal, voir GNP+ aborder un large éventail de questions, la priorité a été donnée à l'accès au traitement et aux droits humains, plus un appel à s'engager dans les OMD et la santé globale/le financement. Aucun consensus ne s'est dégagé concernant la mesure dans laquelle GNP+ devrait mettre l'accent sur ces questions selon la perspective de tous les PVVIH ou des populations clés.

DOMAINE 3 : LA GOUVERNANCE DE GNP+ :

Ici, les répondants ont reconnu que les réseaux régionaux de PVVIH ont été au cœur de la gouvernance de GNP+. Mais il y a eu des difficultés à réaliser ce modèle, en particulier l'obtention de la pleine participation dans toutes les régions. Certaines préoccupations concernent également la question de savoir si le Conseil assure le soutien approprié au Secrétariat en termes d'intrants stratégiques et de prise de décision rapide. Bien que le Processus de renouvellement ait amélioré la compréhension de certains rôles et responsabilités, certains domaines demeurent flous. Dans l'ensemble, il a été reconnu que GNP+ a bénéficié de l'aide de certains membres du Conseil très engagés. Mais, des inquiétudes ont été exprimées sur la transparence du processus de sélection et la responsabilisation de certains membres envers leurs groupes cibles. De nombreuses questions ont également été soulevées concernant l'insuffisance de performance et le degré auquel le Conseil offre l'éventail de compétences organisationnelles, politiques et programmatiques et d'expérience et d'influence requises. Ces difficultés ont été exacerbées par des systèmes peu clairs et des tensions – entre le Secrétariat et le Conseil de GNP+, les deux côtés générant des préoccupations relatives à une mauvaise communication et au manque de confiance.

Pour l'avenir, la plupart des répondants ont indiqué que GNP+ devrait continuer à être régi *uniquement* par des PVVIH. Mais, un grand nombre de répondants ont insisté sur le fait que *tous* les membres du Conseil doivent démontrer le type et le niveau appropriés de compétence et d'expérience.

La majorité des répondants ont demandé que les réseaux régionaux de PVVIH siègent au Conseil avec des efforts pour assurer la pleine participation de toutes les régions et intégrer les régions mal desservies (comme le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord). Ils ont également, dans le cadre de tous les groupes de parties prenantes, soutenu l'intégration d'autres types de membres, notamment les représentants des groupes cibles (tels que les populations clés), des « pairs clés » (tels que ICW et ITPC) et des domaines d'expertise (comme le droit). Un appel a été lancé pour la sélection ou l'élection transparente de tous les membres en s'inspirant du Processus de renouvellement en cours, avec des TdR prédéfinis, etc. En termes de structure, une minorité de répondants a exhorté à maintenir la gouvernance de GNP+ dans son état actuel. Mais d'autres ont demandé un changement – probablement pour un modèle combinant un petit comité exécutif et un groupe consultatif plus large. Enfin, il a été souligné que le succès de la gouvernance future dépend de l'amélioration des systèmes et des relations entre le Secrétariat et le Conseil d'administration.

Conclusions et recommandations

Sur la base des résultats enregistrés dans les trois domaines de la Revue stratégique, les **CONCLUSIONS** suivantes ont été tirées :

1. GNP+ est, de par sa propre nature, une structure dans laquelle **DE NOMBREUSES PERSONNES ONT BEAUCOUP INVESTI ET QUI LEUR TIENT À COEUR**. Les répondants à la Revue stratégique (plus de 1160 et de divers pays, cultures, secteurs, etc.) étaient déterminés à contribuer à la sécurisation et au renforcement de l'avenir de l'organisation.
2. Cet ensemble de parties prenantes présente une **VARIÉTÉ D'ESPOIRS ET D'ATTENTES (PARFOIS DIAMÉTRALEMENT DIFFÉRENTS)** par rapport à une organisation qui, malgré une croissance impressionnante, demeure de taille et de capacités modestes. Comme pour tout réseau mondial, GNP+ « ne peut pas plaire à tout le monde tout le temps ». Cependant, il pourrait mieux gérer les attentes et susciter l'appropriation en définissant et en articulant plus clairement ce qu'il est, ce qu'il fait et ce que les personnes peuvent et ne peuvent pas attendre de lui.
3. GNP+ en 2010 est méconnaissable par rapport à 2006. Il a réalisé une **TRANSFORMATION RADICALE** – en partant d'une organisation presque en faillite qui luttait pour survivre et en devenant une organisation caractérisée par une stabilité financière, une approche de plus en plus professionnelle et une réputation technique croissante. Le mérite de cette transformation revient à de nombreux individus et organisations, mais en particulier au Directeur exécutif et au personnel de GNP+.
4. GNP+ met désormais en œuvre un vaste portefeuille de travail – le soutien aux réseaux nationaux de PVVIH, le développement de preuves dans des domaines identifiées comme des priorités par les PVVIH, etc., mais il risque d'y avoir une tension de plus en plus importante entre **LES FÉLICITATIONS CROISSANTES DES PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES ET UN SENS INTERNE DE DÉCONNECTION** (beaucoup de groupes cibles se sentant non engagés et sous-représentés).
5. Cette déconnection est entretenue en partie par des **SYSTÈMES ET UNE DYNAMIQUE EXIGEANTS** au sein de GNP+ qui requièrent une action urgente. Il s'agit notamment des relations entre le Secrétariat international et les réseaux régionaux des PVVIH et entre le Directeur exécutif, le Président du Conseil et le Conseil dans son ensemble. Tout en continuant à se professionnaliser en tant qu'organisation, ces relations nécessitent autant d'attention que les questions de structure et de fonction.
6. La déconnection est également alimentée par le fossé entre la **RÉALITÉ** de GNP+ (c'est-à-dire, son travail et ses résultats documentés) et les **PERCEPTIONS**. Malgré des efforts importants pour renforcer la communication et la consultation, un grand nombre de membres et de parties prenantes demeurent non informés de l'échelle, l'éventail et la qualité des résultats programmatiques et de plaidoyer réalisés par le réseau.
7. **L'ENVIRONNEMENT MONDIAL CHANGE RAPIDEMENT AUTOUR DES PVVIH**, mettant fin à « l'exception du Sida » dans les arènes de la politique et du financement. Les ressources se font plus rares et les réseaux spécifiques du VIH font face à une pression dans le sens de la réduction. Face à cela, GNP+ doit faire un choix. Il peut continuer à fonctionner comme d'habitude et essayer de surmonter la crise. Ou alors, il peut, lui-même, changer – **EN REVISITANT FONDAMENTALEMENT LE TYPE D'ORGANISATION QU'IL EST** et ce qu'implique être « en état de fonctionner » pour les cinq années à venir.
8. La planification stratégique pour 2011-15 offre une **OCCASION OPPORTUNE** d'aborder un grand nombre des questions identifiées dans la Revue stratégique de GNP+. Elle offre également une autre occasion d'écouter les parties prenantes, de se rapprocher des groupes cibles nouveaux/existants et œuvrer ensemble à rallumer la passion pour la **PARTICIPATION SIGNIFICATIVE DES PVVIH À LA RIPOSTE AU VIH** et s'assurer que GNP+ est l'organisation mondiale capable de faire de cela une réalité.

Sur la base des résultats et des conclusions, les **RECOMMANDATIONS** pour GNP+ sont les suivantes :

1. Se recentrer, se redynamiser et se repositionner en tant que **LA VOIX, LE DÉFENSEUR ET LE LEADER MONDIAL(E) DES PVVIH**.
2. Élaborer un **PLAN STRATÉGIQUE POUR 2011-15 QUI DÉFINISSE CLAIREMENT ET CONFIRME CE RÔLE PREMIER**. Les volets clés devraient inclure : la définition/le développement d'un groupe cible engagé, notamment grâce à une communication et une consultation plus poussées et innovantes, le développement d'une approche planifiée au renforcement du leadership mondial chez les PVVIH et du leadership propre à GNP+, notamment en étendant la diversité de sa représentation.
3. Dépassez son fonctionnement habituel en tant que réseau des réseaux. Explorer différents modèles et se réorienter comme un **TYPE MODERNE D'ENTITÉ MONDIALE** – peut-être un « forum » ou une « alliance » – avec une base **D'ORGANISATIONS ET DE RÉSEAUX DE PVVIH TRAVAILLANT AUX NIVEAUX NATIONAL, RÉGIONAL ET MONDIAL**.
4. Appuyer son rôle et son modèle par le **(RE)DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS SOLIDES ENTRE LE SECRÉTARIAT INTERNATIONAL (C'EST-À-DIRE LE CONSEIL MONDIAL ET LE PERSONNEL) ET LES RÉSEAUX RÉGIONAUX DE PVVIH** – en reconnaissance de l'importance de ces relations pour engager les groupes cibles et, en retour, assurer la légitimité de GNP+. Utiliser les résultats de l'évaluation des besoins des réseaux régionaux pour développer une approche de collaboration pour *la facilitation* (plutôt que la *mise en œuvre*) par GNP+ du renforcement du travail et de la responsabilité des régions et, en retour, leur engagement dans les efforts mondiaux de GNP+. Soutenir également, le cas échéant, la résolution de crises.
5. **ÉTENDRE LE PLAIDOYER MONDIAL** de manière significative, avec un travail programmatique plus clairement articulé en vue de fournir des éléments probants. Dans le Plan stratégique, mettre l'accent sur le plaidoyer qui cible de manière spécifique les mécanismes de changement de politique clés dans le cadre desquels GNP+ peut apporter une valeur ajoutée et faire concrètement la différence.
6. En particulier, de toute urgence, se rapprocher des leaders PVVIH en Afrique pour étudier le mécanisme le plus approprié et le plus pratique pour **ENGAGER LA COMMUNAUTÉ DES PVVIH AFRICAINS** dans la gouvernance et le travail de GNP+.
7. Maintenir l'axe sur le **PORTEFEUILLE DES DROITS HUMAINS DES QUESTIONS**, mais se réengager également passionnément dans le **TRAITEMENT DU VIH** et s'engager plus totalement dans le **PROGRAMME DE SANTÉ GLOBALE, LES OMD ET LE FINANCEMENT DE LA SANTÉ/DU VIH**. Définir ce que ces questions signifient pour GNP+ et où se situe son créneau (compléter le travail des autres).
8. S'appuyer sur la Revue stratégique pour, dans le cadre d'une **ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE GNP+**, s'intéresser non seulement aux résultats et à l'impact, mais également à la manière dont le travail est effectué. Examiner, en particulier, la participation des PVVIH, les partenariats, l'appropriation des outils et une « feuille de route » concernant les aspects où GNP+ peut utiliser au mieux ses capacités et sa valeur ajoutée.
9. Rester **DIRIGÉ PAR ET POUR LES PVVIH**, le pouvoir décisionnel appartenant aux seuls PVVIH. Mais, une fois que le Plan stratégique aura été élaboré, élargir l'éventail des PVVIH dans le Conseil de GNP+ – en maintenant les réseaux régionaux de PVVIH et **EN AJOUTANT LES MEMBRES SÉROPOSITIFS DE GROUPES CIBLES SPÉCIFIQUES** (tels que les populations clés), les **DOMAINES D'EXPERTISE** (comme le droit) et/ou les **PARTENAIRES STRATÉGIQUES** (tels que ICW et ITPC). Sur la base d'un audit des compétences et des connaissances requises pour orienter la mise en œuvre du Plan, s'assurer que tous les membres du Conseil sont qualifiés comme il se doit et choisis/élus dans le cadre de processus transparents.
10. Une fois que le Plan stratégique aura été élaboré, **RÉORGANISER LE CONSEIL** pour en faire un modèle qui offrira un processus décisionnel plus efficace à l'organisation et un soutien au Secrétariat international pour les années à venir qui seront exigeantes. Examiner différents types de modèles, tels que ceux qui combinent une certaine forme de comité de gestion restreint et fortement engagé avec un groupe consultatif diversifié et flexible.

11. Se positionner de manière plus stratégique au niveau des efforts (tels que le Free Space Initiative) en vue d'assurer **LA COLLABORATION, LA CONSOLIDATION ET LA RENTABILITÉ AU NIVEAU DE LA RIPOSTE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE MONDIALE AU VIH**. Clarifier et renforcer, en particulier, les relations et les complémentarités avec les pairs clés (tels que ICW et ITPC), en explorant notamment le potentiel d'une collaboration plus systématique et/ou de fusions.
12. Combiner les actions stratégiques susmentionnées avec une **ATTENTION URGENTE À LA DYNAMIQUE INTERPERSONNELLE ET AUX RELATIONS STRUCTURELLES** au sein de GNP+. Poursuivre le processus de renouvellement et la professionnalisation de l'organisation tout en promouvant également de manière active la résolution des conflits et l'esprit d'équipe.
13. S'appuyer sur la Revue stratégique et utiliser l'élaboration du prochain Plan stratégique comme occasion de **CONTINUER À ÉCOUTER, CONSULTER ET DISCUTER** avec les membres et les parties prenantes de GNP+, les « amis et les ennemis », à la fois. Utiliser le plan final pour **RE-LANCER ET RE-MOBILISER**. S'assurer que toutes les parties prenantes clés, et tout particulièrement le personnel et le Conseil, comprennent et soutiennent le Plan et peuvent servir d'ambassadeurs à GNP+ – en menant une communication d'entreprise de grande envergure et une « campagne en faveur de l'adhésion » en vue d'étendre et d'engager les groupes cibles.

Publié par:
The Global Network of People Living with HIV (GNP+)
P.O. BOX 11726
1001 GS Amsterdam
The Netherlands

Site web: www.gnpplus.net
E-mail: infognp@gnpplus.net

Droits réservés: Ce document peut être librement partagé, copié, traduit, revu et distribué, en partie ou en intégralité, mais pas à des fins commerciales pour la vente ou l'utilisation. Seules les traductions, adaptations et réimpressions autorisées pourront porter l'emblème de GNP+. Les demandes devront être adressées à GNP+, B.P. 11726, 1001GS Amsterdam, The Netherlands, infognp@gnpplus.net.

© Septembre 2010. The Global Network of People Living with HIV (GNP+)
GNP+ (2010). Revue stratégique du Global Network of People Living with HIV :
Résumé analytique. Amsterdam, GNP+.

Conception: Raffaele Teo (arteo71@hotmail.com)



