
Modalités de fonctionnement proposées pour les Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA à l'échelon pays

Document d'orientation



GROUPE DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

19 MAI 2006

Introduction

A. Finalité du document	1
B. Contexte	1
C. Où réside la différence?	2

Section I: Création d'un Cadre institutionnel pour les Equipes conjointes

1. Composition	3
2. Fonctions et Attributions	3
2.1 L'Equipe SIDA et le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA	3
2.2 Membres de l'Equipe	4
3. Méthodes de travail et modalités de fonctionnement	6
3.1 Responsabilisation.....	6
3.2 Ressources financières nécessaires pour créer l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA, et la faire fonctionner.....	6

Section II: Création d'un Programme commun d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA

1. Définition	7
1.1 Composantes.....	7
1.2 Où s'insère le Programme d'Appui à la Lutte contre le SIDA.....	8
2. Processus	9
3. Suivi et Evaluation	10

A. Finalité du document

1. Le présent document propose des modalités relatives au fonctionnement des Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA, visant à guider les Equipes des Nations Unies dans les pays pour la mise en place de ces Equipes SIDA¹, conformément aux instructions du Secrétaire Général des Nations Unies². On trouvera dans ce document un rappel des faits, et un retour sur les stratégies et outils auxquels recourir pour tirer parti du potentiel de l'Equipe Pays des Nations Unies pour l'appui de la réponse nationale au SIDA. Des options sont énoncées concernant la création d'un cadre institutionnel pour les Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA et pour la mise en place d'un Programme commun d'appui aux activités contre le VIH/SIDA.

2. Ce document d'orientation est basé sur les outils, les cadres et les législations existants, ainsi que sur les enseignements tirés du déroulement actuel du processus dans certains pays. Il s'efforce de prendre en compte à la fois l'augmentation des demandes en matière de programmation conjointe, et la réalité du contexte dans lequel se situe la mise en œuvre à l'échelon pays. Il faut voir en lui un outil évolutif, à actualiser lorsqu'il y aura suffisamment de recul pour savoir si les stratégies définies ici sont efficaces, ou si l'expérience dans les pays a donné naissance à des pratiques novatrices.

3. Le présent document d'orientation met en exergue un ensemble de dénominateurs ou principes communs souhaitables, qu'il faudrait retrouver au sein des Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA. Toutefois, il tient compte de la nécessité d'une certaine souplesse, du fait de la diversité des conditions et des potentiels dans les pays. D'où l'intérêt majeur d'une coopération renforcée entre tous les membres de l'Equipe des Nations Unies dans le pays pour caractériser les obstacles à la mise en œuvre, et trouver des solutions conformes au contexte dans le pays en question. *L'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA doit, comme son nom l'indique, travailler de façon concertée, en collaboration; la création de cette équipe ne suppose pas délégation de pouvoir pour la gestion de personnel ou de fonds de telle ou telle organisation.*

4. Si ce document est centré sur le renforcement des dispositifs des Nations Unies, il est entendu que la finalité des Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA est d'améliorer l'appui à la réponse nationale, et de contribuer au développement des services de prévention du VIH, de soins et d'appui, pour une réduction de la vulnérabilité au VIH et des cas d'infection. ■

¹ Pour simplifier, et en conformité avec la lettre du Secrétaire Général (voir note de bas de page, ci-dessous), on les appellera "Equipes SIDA". Ce qui ne laisse pas entendre que seules les questions en rapport avec le SIDA (et pas avec le VIH) sont importantes.

² Voir Lettre du Secrétaire Général des Nations Unies aux Coordonnateurs Résidents des Nations Unies (12 décembre 2005)

B. Contexte

5. La création des Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA s'inscrit dans le contexte global de la réforme des Nations Unies³, et des efforts internationaux destinés à améliorer l'efficacité de l'aide⁴. En mars 2005, une Cellule mondiale de réflexion pour une meilleure coordination entre les organismes multilatéraux et les donateurs internationaux dans la réponse au SIDA a été constituée à la demande de hauts responsables des pouvoirs publics, de la société civile, d'organisations des Nations Unies, et d'autres institutions multinationales et internationales qui s'étaient réunis à Londres pour examiner la réponse au SIDA; la réunion avait pour thème « Faire travailler l'argent disponible: les Trois Principes en action ». La création des Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA découle des recommandations de la Cellule mondiale de réflexion parues en juin 2005⁵. Ces recommandations ont été entérinées par l'Assemblée Générale des Nations Unies lors du Sommet mondial de septembre 2005⁶, et en décembre 2005, le Secrétaire Général des Nations Unies a transmis par écrit aux Coordonnateurs Résidents des Nations Unies la consigne de constituer ces Equipes.

6. Les documents sus-mentionnés fournissent des enseignements clés qui laissent entrevoir comment améliorer le travail à l'échelon pays. Les décisions et recommandations sont de nature à permettre aux Equipes des Nations Unies dans les pays de remanier et de renforcer les structures existantes pour soutenir la réponse nationale au VIH. Il faut bien savoir qu'il n'est pas attendu des Equipes des Nations Unies dans les pays qu'elles créent des structures et processus entièrement nouveaux, mais qu'elles adaptent celles qui existent (notamment les Groupes thématiques des Nations Unies, les Groupes techniques de travail sur le VIH/SIDA, et le Plan des Nations Unies d'Appui à la mise en œuvre) de façon à combler les lacunes actuelles décrites dans les documents de référence. Il sera déterminant pour soutenir efficacement et durablement les réponses nationales de mieux intégrer la programmation dans le domaine du VIH/SIDA aux cadres et processus existants. ■

³ Voir le Rapport du Directeur Général intitulé: An agenda for further change (9 septembre 2002)

⁴ Se reporter aux Déclarations de Rome (février 2003) et de Paris (mars 2005)

⁵ Se reporter au Rapport final de la Cellule mondiale de réflexion (14 juin 2005), section 3.1).

⁶ Se reporter au World Summit Outcome Document (15 septembre), paragraphe 57(f).

C. Où réside la différence?

7. Comme indiqué précédemment, le présent document donne des orientations pour la création et le fonctionnement des Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA, à partir des outils, processus et cadres existants et des données d'expérience. Toutefois, reste l'impératif d'agir différemment, comme en témoignent les faibles performances des pratiques actuelles. En conséquence, les dimensions supplémentaires, uniques, traduites dans les grandes orientations présentées dans ce document sont notamment les suivantes :

- Simplification et harmonisation de l'appui des Nations Unies à la réponse nationale, à partir des directives et processus existants.
- Définition claire de la structure de responsabilité (qui répond de qui, de quoi, et devant qui), des mécanismes pour la rendre effective, et globalement, engagement accru des organisations des Nations Unies.
- Plus de clarté dans la définition des fonctions et attributions revenant à chaque organisation des Nations Unies dans le cadre de l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA, grâce à la Répartition des Tâches en matière d'appui technique⁷.
- Possibilité pour les partenaires d'accéder aux services d'appui technique par l'intermédiaire des Nations Unies.
- Un programme commun d'appui, et l'équipe pour le mettre en œuvre, servant une vision à long terme avec des mesures à plus court terme.
- Unification de l'appui des Nations Unies, et son intégration aux cadres de planification nationale, de façon à combler stratégiquement les lacunes existantes.
- Développement et renforcement de la composante VIH/SIDA du Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies. ■

⁷ Voir UNAIDS technical support division of labour: summary and rationale. (UNAIDS, août 2005).

Section I

Création d'un Cadre institutionnel pour les Equipes conjointes

1. Composition

8. Au minimum, dans chaque pays les Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA devraient être composées de tous les fonctionnaires [Nations Unies] travaillant à temps complet ou partiel sur le SIDA, au sein de l'ensemble du Système, y compris les organismes coparrainants de l'ONUSIDA et autres organisations non coparrainantes. Le Groupe technique de travail, là où il en existe un, sera converti en Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA⁸.

9. Le Coordonnateur Résident des Nations Unies conduira le processus de création de l'Equipe, et le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays favorisera la synergie entre l'Equipe SIDA et l'Equipe des Nations Unies dans le pays. Le Coordonnateur Résident, en collaboration avec le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA et le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays, déterminera la composition précise de l'équipe, s'il est nécessaire ou non de définir des critères de sélection, et si les membres seront proposés ou désignés. Ils seront également chargés, avec les Chefs des différentes agences, de préciser les fonctions et attributions des membres de l'Equipe, ainsi que les systèmes de suivi garantissant que ces derniers s'acquittent bien de leur mission. Les prochaines sections présentent en détail les fonctions, les attributions et la structure des responsabilités de l'Equipe. *Il est surtout important qu'il y ait nomination officielle et formelle, par chaque chef d'agences, des personnes physiques qui seront membres de l'Equipe SIDA, et que les fonctions et attributions rattachées à cette nomination soient ajoutées au système officiel de rapport d'évaluation de la performance de chaque membre du personnel.* ■

2. Fonctions et attributions

2.1 Le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA et l'Equipe SIDA

10. **Rôle du Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA.** Le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA, sous la direction d'un Président désigné par le

⁸ Alors que de nombreux Groupes techniques de travail ont été "élargis" de façon à inclure des partenaires extérieurs, l'Equipe conjointe des Nations Unies est, par définition, une équipe composée d'employés des Nations Unies, là pour soutenir les efforts nationaux. Les partenaires extérieurs continueront de participer, par le biais des forums de partenariat, des groupes de travail ou de points focaux désignés - à déterminer pays par pays.

Coordonnateur Résident à l'issue d'un processus collégial impliquant les membres de l'Equipe des Nations Unies dans le pays, a un rôle d'orientation politique et programmatique, pour ce qui est des règles de fonctionnement de l'Equipe SIDA, du contenu et de l'application des modalités de son programme commun d'appui. Du fait que le Groupe thématique sur le VIH/SIDA est composé des Chefs d'agences, il est en mesure de définir les mécanismes appropriés de supervision et de responsabilisation de chaque membre de l'Equipe SIDA, et de prendre des décisions rapides pour régler les conflits ou autres problèmes empêchant la bonne marche des opérations. Le Groupe thématique sur le VIH/SIDA continuera également ses activités de plaidoyer et maintiendra son soutien à la mobilisation des ressources pour l'élargissement de la réponse nationale au VIH, conformément à son autre mandat exposé dans le document *Resource Guide for Theme Groups* (ONUSIDA, 2004). Le Groupe thématique aura à avaliser les décisions de l'Equipe SIDA.

11. Le but de l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA est de contribuer à la cohérence et à l'efficacité de l'action des Nations Unies à l'appui d'une réponse nationale au VIH dûment élargie. Les fonctions et attributions précises de l'Equipe consisteront notamment à :

- Aider l'instance nationale de coordination de la réponse au SIDA dans ses efforts pour: (a) intensifier concrètement la réponse nationale, et (b) surmonter les obstacles à la mise en œuvre;
- Être celle à qui les parties prenantes nationales peuvent s'adresser pour avoir accès à l'aide technique des Nations Unies en matière de lutte contre le VIH/SIDA
- Faire progresser et suivre le Programme commun [des Nations Unies] d'appui à la lutte contre le VIH/SIDA, selon le Cadre [des Nations Unies] d'Aide au Développement à l'échelon pays;
- fournir des avis techniques au Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA, et assurer le suivi des décisions prises par ce Groupe; et
- aider le Groupe thématique dans son rôle d'intermédiaire auprès des mécanismes mondiaux et régionaux de résolution des problèmes (Equipe mondiale d'appui conjoint à la mise en œuvre et à la résolution des problèmes, et Dispositifs d'appui technique).

12. Ces fonctions et attributions représentent seulement les obligations élémentaires, minimales, des Equipes SIDA, et le Coordonnateur Résident ou le Président du Groupe thématique

sur le VIH/SIDA peuvent les modifier ou en ajouter d'autres, s'il y a lieu. Un mandat détaillé peut être révisé et actualisé dans les pays, à la lumière de l'expérience acquise au fil du temps par les Equipes conjointes des Nations Unies sur le SIDA, en matière de programmation commune à l'appui de la mise en œuvre de la réponse nationale.

2.2 Membres de l'Equipe

13. La réussite des Equipes SIDA tiendra finalement au travail et au dévouement des personnes qui composent l'Equipe. L'interdépendance des fonctions et attributions des différents membres de l'Equipe SIDA est mise en relief dans les encadrés présentés à la page suivante⁹.

14. **Représentation.** Conformément aux décisions du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le Développement¹⁰,

le Coordonnateur Résident, à moins de déléguer cette responsabilité, représentera le système des Nations Unies, y compris l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA, au niveau du Chef d'Etat ou de Gouvernement, accompagné de collègues lorsque des questions en rapport avec leurs mandats seront examinées. Au niveau ministériel, les représentants des organisations représenteront le Système des Nations Unies, conformément à la répartition des tâches qui a été définie et acceptée¹¹. Avant les réunions à ces niveaux, le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays sera là pour informer le Coordonnateur Résident et les Chefs d'agences sur les faits marquants du moment au sein du contexte national. Le Coordonnateur Résident et les Chefs d'agences pourront désigner un membre de l'Equipe, y compris le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays, pour le ou la remplacer dans l'exercice de ses fonctions au niveau ministériel lorsqu'il sera question du VIH.

⁹ Ces fonctions et attributions ne sont qu'indicatives. Les lire en ayant en même temps sous les yeux le Mandat figurant dans le document *Guide for UN Theme Groups on HIV/AIDS* et autres notes d'orientation. Elles ne viennent ni entraver ni remplacer d'autres fonctions ou instances existantes - par exemple, des questions relevant spécifiquement d'une organisation donnée, le plaidoyer, le développement des partenariats, la mobilisation des ressources, etc.

¹⁰ Voir "Outcome of the undg Executive Committee Retreat on Strengthening the Resident Coordinator System". (undg, 15 juill.-et 2005).

¹¹ Voir *UN Technical Support Division of Labour* (ONUSIDA, août 2005).

Le Coordonnateur Résident*

- Veille à la formation de l'Equipe SIDA.
- Réalise le consensus autour de la matrice de résultats concernant le SIDA, qui sera insérée dans le Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement.
- Donne l'impulsion, des orientations, et assure le plaidoyer dans le domaine du SIDA, au nom des Nations Unies qu'il représente auprès du Chef de l'Etat; veille à ce que le SIDA demeure aux premiers rangs des préoccupations nationales.
- Veille à ce que les Chefs d'agences rendent compte des contributions de leurs organisations respectives aux prestations du programme commun.
- Intervient le cas échéant pour gérer les obstacles et prendre des décisions, afin de préserver l'efficacité de l'Equipe SIDA
- Fait rapport sur la performance, le fonctionnement et le plan de travail de l'Equipe SIDA, dans le rapport annuel du Coordonnateur Résident.

* Le Coordonnateur Résident peut choisir de déléguer certaines responsabilités au Président du Groupe thématique sur le VIH/SIDA.

Chefs d'agences

- Désignent officiellement les membres de leur personnel qui participeront à l'Equipe SIDA.
- Peuvent réviser les descriptions de poste (s'il y a lieu) de sorte que cette participation à l'Equipe y figure en tant que responsabilité majeure.
- Collaborent avec le Coordonnateur Résident et le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays, pour définir des systèmes adaptés d'évaluation de la performance des membres de l'Equipe SIDA, d'incitation et de sanction.
- Acceptent la responsabilité globale des prestations annuelles – approuvées par l'Equipe – de leurs organisations respectives, notamment la mobilisation de ressources au niveau interne.
- Un Chef d'agence sera également nommé à la fonction de Président du Groupe thématique, pour animer les réunions et le processus décisionnel au sein du Groupe.
- En tant que membres de l'Equipe des Nations Unies dans le pays et du Groupe thématique sur le VIH/SIDA, ils contribuent à guider les membres de l'Equipe SIDA sur les plans stratégique et programmatique, et participent au processus d'approbation du programme d'appui et des plans de travail annuel.

Le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays¹²

- En tant que coordonnateur et animateur de l'Equipe SIDA, il en garantit le fonctionnement effectif en tenant des réunions, en faisant la synthèse et en assurant la diffusion de l'information, en planifiant stratégiquement et en prônant la riposte collective de l'Equipe SIDA.
- En tant que membre à part entière de l'Equipe des Nations Unies dans le pays et élément du système des Coordonnateurs Résidents, il donne des avis d'ordre stratégique et technique, de même qu'il plaide pour, et mobilise, l'action effective des coparrainants et des organisations.
- Veille à ce que le plan annuel de l'Equipe SIDA soit mis en œuvre.
- Repère ce qui entrave la concrétisation des prestations annuelles, et informe le Coordonnateur Résident lorsqu'une intervention s'impose.
- Transmet régulièrement au Groupe thématique sur le VIH/SIDA, des rapports sur la mise en œuvre, et veille à ce que les instructions de ce Groupe soient suivies.
- Garantit une gestion saine des ressources financières allouées au fonctionnement de l'Equipe SIDA.
- Représente l'ONUSIDA et l'Equipe SIDA auprès des partenaires extérieurs, le cas échéant, et conformément aux directives relatives à la représentation consignée au paragraphe 14.
- Assume les autres fonctions que lui confie le Coordonnateur Résident ou le Président du Groupe thématique sur le VIH/SIDA.

Chaque membre de l'équipe

- Contribue à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du Programme d'appui à la réponse au VIH/SIDA.
- Assiste à toutes les réunions de l'Equipe SIDA, et donne suite aux consignes dictées.
- Donne des avis techniques au Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays/au Groupe thématique/au gouvernement/aux différentes organisations dans les domaines qui sont de leur ressort.
- Tient son Chef d'agence informé des activités de l'Equipe SIDA.
- Représente l'Equipe SIDA au sein des divers groupes techniques de travail, comités ou forum conduits par le gouvernement, à la demande du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays et selon la répartition des tâches, de la présence, et de la capacité.

¹² Il s'agit uniquement des fonctions et attributions directement en rapport avec la position du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays au sein de l'Equipe SIDA, et celles-ci ne reflètent pas, ni ne remplacent, le mandat de base des Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays, qui prévoit de faciliter l'exercice des fonctions centrales du Secrétariat : leadership et plaidoyer, information

3. Méthodes de travail et modalités de fonctionnement

15. Pour la bonne marche de l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA, le Coordonnateur de l'ONUSIDA (s'il y en a un¹³) dans le pays convoquera régulièrement les membres de l'Equipe à des réunions (une fois par mois), qui seront l'occasion de s'informer mutuellement sur les nouveaux faits marquants, d'évaluer les progrès/les réalisations, de caractériser et de gérer les obstacles, et de planifier les prochaines activités à l'appui de la réponse nationale.

3.1 Responsabilisation¹⁴

16. Tous les membres de l'Equipe auront à rendre compte du bon exercice des fonctions et attributions qui leur ont été assignées et qui sont énoncées en détail dans le Programme d'Appui. (Voir paragraphes 21-33). Comme indiqué dans la lettre du Secrétaire Général aux Coordonnateurs Résidents des Nations Unies (décembre 2005), tous les membres de l'Equipe des Nations Unies dans le pays ainsi que ceux de l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA seront soumis à une évaluation de leur performance en tant que membre de leur équipe. Le Coordonnateur Résident ainsi que le Groupe thématique sur le VIH/SIDA détermineront un moyen d'élargir les systèmes existants d'appréciation de la performance, de façon à intégrer les fonctions exercées par un membre du personnel en tant que participant à l'Equipe SIDA¹⁵. Ils veilleront à ce que tous les membres de l'Equipe SIDA soient tenus informés des décisions prises, aussi tôt que possible après l'entrée en activité de l'Equipe SIDA.

17. Individuellement, les membres de l'Equipe restent placés exclusivement sous la supervision et l'autorité du haut responsable de leur organisation. L'appréciation du comportement professionnel de chaque membre de l'Equipe SIDA représentera un volet du rapport annuel d'évaluation de leur performance. Elle pourrait consister à examiner le temps consacré par la personne en question à l'Equipe SIDA, ainsi que sa contribution technique, et la mesure dans laquelle cette personne a participé à la concrétisation des prestations clés annuelles. Les Chefs d'agences pourront solliciter

¹³ Lorsqu'une Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA est créée dans un pays où il n'y a pas de Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays, le Coordonnateur Résident et le Président du Groupe thématique désigneront un coordonnateur d'équipe.

¹⁴ Cette section décrit comment se traduira la responsabilisation à chaque niveau, par rapport à l'Equipe. Elle porte donc essentiellement sur les processus conduisant aux résultats, et les méthodes qu'elle décrit ne doivent donc pas être confondues avec les méthodes d'évaluation programmatique séparée qui se concentrent sur le rendement et les résultats. Les différents niveaux | Section 3.

¹⁵ Par exemple, l'outil d'évaluation à 180° utilisé pour les Coordonnateurs Résidents et pour les membres de l'Equipe des Nations Unies dans le pays pourrait être étendu aux Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays et à chaque membre de l'Equipe SIDA.

les commentaires du Coordonnateur Résident, du Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays ou d'autres membres de l'Equipe dans le cadre de cette évaluation de la performance de leurs employés au service de l'Equipe SIDA. Les commentaires du Coordonnateur Résident des Nations Unies/du Président du Groupe thématique des Nations Unies, feront partie du Rapport d'Appréciation du Comportement professionnel des Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays, conduite par le Directeur de l'Equipe Régionale d'Appui (supérieur hiérarchique au 1^{er} niveau).

18. La performance de l'Equipe SIDA sera également évaluée en interne, au regard du niveau de concrétisation des prestations définies pour l'année. Ce bilan se fera à la fois de façon informelle pendant les réunions mensuelles de l'Equipe, et plus officiellement à intervalles de six mois, avec la participation notamment des Equipes [ONUSIDA] Régionales d'Appui, des Coparrains au niveau régional, du Groupe thématique sur le VIH/SIDA et des membres de l'Equipe SIDA), dans l'optique de cerner les obstacles ralentissant la mise en œuvre et de trouver des solutions pour que les prestations soient effectivement produites. Ce bilan peut être également l'occasion de caractériser les bonnes pratiques de l'Equipe SIDA, synonymes d'amélioration des résultats. Le Coordonnateur Résident et les Chefs d'agences peuvent également demander aux partenaires nationaux ainsi qu'aux parties prenantes de donner leur avis sur le supplément de contribution apporté par l'Equipe SIDA à la réalisation des buts et objectifs prioritaires nationaux. Dans le rapport annuel du Coordonnateur Résident, une partie sera consacrée à la performance de l'Equipe SIDA et du Groupe thématique sur le VIH/SIDA.

3.2 Ressources financières nécessaires pour créer l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA, et la faire fonctionner

19. La création et le fonctionnement effectif des Equipes SIDA témoigneront de l'aptitude et de la détermination des Equipes des Nations Unies dans les pays et des Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH/SIDA, à entreprendre une planification commune et à mettre en œuvre des activités conjointes, à l'appui du programme national. Le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays établira un budget provisoire de fonctionnement. Au moins trois options pourraient être envisagées pour le financer :

- Le budget du Coordonnateur Résident
- Un financement commun par les différentes organisations
- Une collecte de fonds au niveau local mettant à contribution chaque organisation.

Si l'utilisation des ressources du Fonds d'Accélération programmatique (FAP) n'est pas envisageable pour la gestion de l'Equipe SIDA, par contre elle peut l'être pour l'élaboration du Programme commun d'Appui et des autres activités conjointes visant à soutenir la réponse nationale au VIH. ■

Section II

Création d'un Programme commun d'Appui à la Lutte contre le VIH/SIDA

1. Définition

20. Le Programme d'appui à la lutte contre le VIH/SIDA reproduit l'intégralité de l'appui des Nations Unies à la réponse nationale au SIDA. On doit y retrouver les processus, les produits et les ressources que l'Equipe SIDA mettra en œuvre. Il s'agit de plans précis visant à rendre opérationnel le Programme d'Appui, tels qu'un plan d'appui technique, des stratégies de plaidoyer et de communication, des stratégies de mobilisation des ressources, etc. Ces plans sont traduits chaque année en plan annuel de travail avec indication claire des responsabilités confiées à chaque organisation et à chaque personne physique, et des prestations à assurer (eu égard au Programme). Le Programme d'Appui au VIH/SIDA correspond à un aménagement des outils existants, tels que le Plan [Nations Unies] d'Appui à la mise en œuvre (UNISP), améliorant leur alignement sur le Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement ainsi que sur les produits et processus de programmation au niveau national. Ce Programme global d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA doit intégrer à la fois les priorités à long terme et celles à court terme. Le Plan Intégré [Nations Unies] d'Appui à la mise en œuvre, ou plan de travail annuel du Groupe thématique sur le VIH/SIDA, deviendra le plan de travail annuel de toute l'Equipe SIDA, soit seulement une partie du Programme global d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA, comme expliqué ci-après.

1.1 Composantes

21. **Cadre stratégique.** La durée dépendra du cycle relatif au développement dans les pays (Cadre d'Aide au Développement

et autres cycles nationaux), mais ce cadre stratégique donnera à l'Equipe SIDA les grandes orientations à long terme (3 à 5 ans), fondées sur les priorités définies et les retombées stratégiques attendues, qui font écho aux Objectifs de développement pour le Millénaire (ODM) ainsi qu'aux buts et objectifs de résultat de la Déclaration d'Engagement de la Session extraordinaire de l'Assemblée Générale des Nations Unies. Le cadre stratégique définit les retombées des programmes attendues à l'échelon pays, les réalisations, les résultats clés intermédiaires ou « paliers » qui feront l'objet d'un bilan périodique, et les responsabilités de chaque institution.

22. Dans les pays où la régression de l'épidémie de VIH/SIDA et de son impact est une retombée principale prévue dans le Cadre d'Aide au Développement, ce dernier fournit déjà le cadre stratégique à long terme décrit ci-dessus. Seulement dans les pays où la lutte contre le VIH/SIDA ne fait pas partie intégrante du Cadre d'Aide au Développement, il sera nécessaire d'élaborer un cadre stratégique unique. Dans les deux cas, le soutien au suivi de la Déclaration d'Engagement est une activité importante pour les Equipes SIDA.

23. **Un plan de travail annuel.** Au sein de ce cadre stratégique, un plan de travail annuel révisable sera élaboré pour l'Equipe SIDA; ce plan définira les résultats annuels clés propres à contribuer aux retombées prévues par le Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement. Ce qui est actuellement le Plan Intégré [Nations Unies] d'Appui à la mise en œuvre constituera désormais le plan de travail annuel de l'Equipe SIDA. Il reflètera les domaines qui sont mis en œuvre conjointement ou individuellement (voir encadré ci-dessous, présentant la définition de « programme conjoint » et de « programmation conjointe »). Chaque résultat clé sera relié aux activités et attributions

Programmation conjointe. Il s'agit d'un effort collectif, d'une collaboration entre les organisations des Nations Unies et les partenaires nationaux, pour préparer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les activités qui permettront d'atteindre effectivement et avec efficacité les Objectifs de développement du millénaire et de remplir les engagements internationaux pris à l'occasion de conférences et de sommets des Nations Unies ou consignés dans des conventions [Nations Unies] et instruments [Nations Unies] de défense des droits humains. Dans le cadre de la programmation conjointe, on définit des résultats communs et les modalités d'appui à la mise en œuvre des programmes. La programmation conjointe contribue à améliorer la cohésion, l'efficacité et l'efficacité de l'appui des Nations Unies à la réalisation des objectifs nationaux.

Programme conjoint/commun. Correspond à un ensemble d'activités qui forment le contenu d'un plan de travail commun, budgété, auquel participent au moins deux organisations des Nations Unies et partenaires (sous)-nationaux, voire plus. Le plan de travail assorti de son budget fait partie d'un document programme conjoint, lequel décrit également en détail les fonctions et attributions assignées à chacun des partenaires pour assurer la coordination et la gestion des activités conjointes. Le document programme conjoint est signé par l'ensemble des organisations participantes et des partenaires (sous)-nationaux.

- Note d'orientation de l'UNDG sur la programmation conjointe, 19 décembre 2003

conjointes et individuelles des différentes organisations, aux attributions de chaque employé, et à une source précise de financement. Les attributions de chaque organisation seront définies selon la *Répartition des Tâches*.

24. Un Plan d'Appui technique. Le plan de travail annuel définira et mettra au premier plan les produits clés concrets répondant aux besoins d'un pays donné en matière d'appui technique (définis au moyen d'une évaluation effectuée par l'Equipe SIDA, en collaboration avec l'Equipe d'appui conjoint à la mise en œuvre et la résolution des problèmes (GIST) et avec les Dispositifs régionaux d'Appui technique, le cas échéant). Le Plan d'Appui technique n'est pas un document séparé, mais une transcription explicite de la façon dont l'Equipe SIDA s'appliquera à répondre aux besoins d'un pays en matière d'appui technique, ainsi que des processus par le biais desquels les partenaires gouvernementaux et autres partenaires de pays seront en mesure d'accéder à cet appui

25. Modalités de coordination et de mise en œuvre. Le Programme commun d'Appui énoncera les modalités de mise en œuvre du plan de travail annuel qui auront été arrêtées et acceptées, notamment des systèmes financiers et contractuels harmonisés là où des programmes conjoints ont été définis¹⁶. Le processus d'élaboration du cadre stratégique et des plans de travail annuel donnera l'occasion de repérer les domaines où les organisations ont intérêt à signer un accord de programmation conjointe (par exemple, afin de mettre en commun des ressources ou de mettre au clair des modalités uniques de mise en œuvre); cet accord peut être joint en annexe au document Programme commun d'appui à la lutte contre le VIH/SIDA.

26. Plan de Suivi et d'Évaluation de l'Equipe SIDA. Un plan de suivi et d'évaluation à la fois du cadre stratégique de 3 à 5 ans, et du plan de travail annuel, sera élaboré. Il sera calqué sur celui du Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement, et sera conçu et mené à bien de façon à ce que les conclusions de l'évaluation annuelle et globale du Programme commun d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA contribuent à l'évaluation du Cadre. Le suivi continu du plan de travail annuel sera conduit par le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays, de sorte que les obstacles à la mise en œuvre soient rapidement caractérisés et que des solutions soient trouvées sans délai. L'Equipe SIDA auto-évaluera également son propre processus de programmation et de planification, à temps pour pouvoir faire des recommandations relatives au prochain cycle de planification annuelle du travail ou de planification stratégique à long terme.

1.2 Où s'insère le Programme commun d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA?

27 Le diagramme ci-après montre le rapport parallèle entre le programme national de développement, avec sa composante sur le VIH/SIDA, et le programme [Nations Unies] d'appui au développement, avec sa composante sur le VIH/SIDA. Chaque composante VIH/SIDA a son cadre stratégique à long terme et son plan d'action à court terme. Il est capital que l'appui du système des Nations Unies dérive des cadres nationaux de développement, et que les activités de suivi et d'évaluation soient harmonisées de façon à se renforcer mutuellement.

¹⁶ Le document *UNDG Guidance Note on Joint Programming* (UNDG, Décembre 2003) fournit d'autres orientations concernant la définition des modalités de mise en œuvre, suggérant notamment des options pour le financement (3).

2. Processus

28. Divers guides de planification stratégique sur le fonctionnement du Système des Nations Unies à l'échelon pays ont déjà été élaborés, sur lesquels on ne reviendra pas. Toutefois, il est nécessaire d'évoquer quelques mesures bien précises relatives aux Equipes conjointes des Nations Unies.

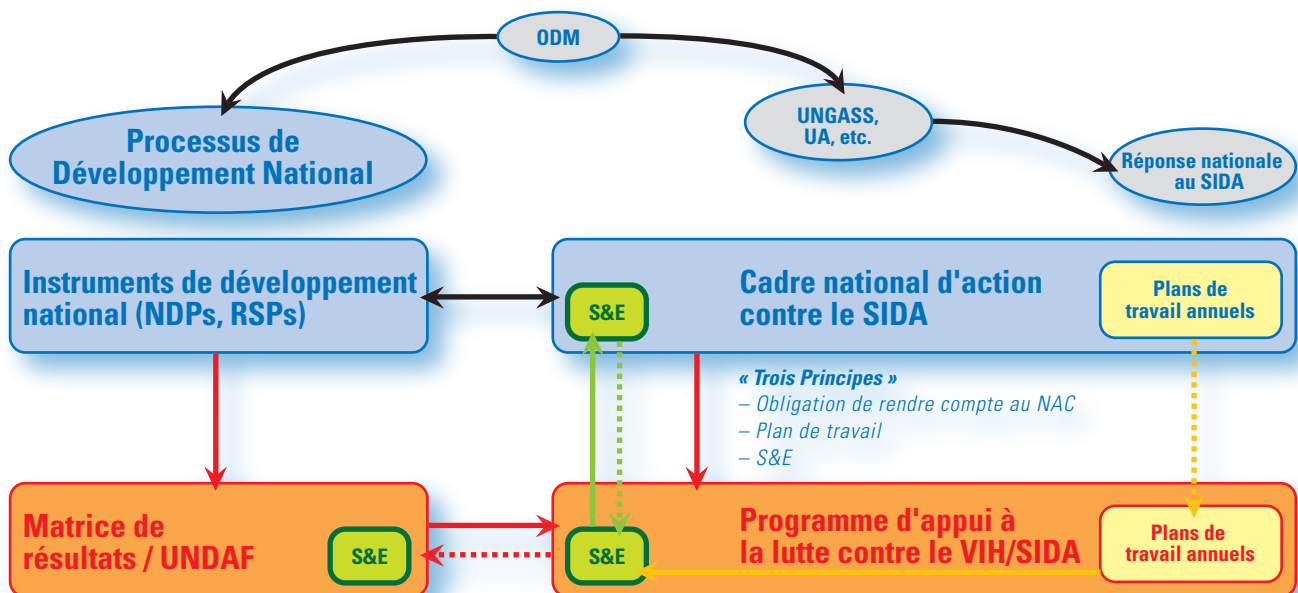
29. **Mesures initiales pour la création de l'Equipe SIDA.** Le Coordonnateur Résident doit créer l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA dans l'optique d'élaborer un programme commun d'appui, en collaboration avec le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA et avec le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le pays, pour définir les fonctions et attributions de chacun, et la structure des responsabilités. *Il est important que les Chefs d'agences exposent aux membres de leur personnel, qu'ils auront nommés à l'Equipe SIDA, la nature de leurs fonctions et attributions au sein de cette Equipe.*

30. **Mesures initiales pour l'Equipe SIDA.** Lors de la création de l'Equipe SIDA, le Groupe thématique des Nations Unies doit recenser les enseignements acquis jusqu'à présent en matière de réponse au VIH. L'Equipe SIDA alignera son travail sur celui des programmes et plans existants ainsi que sur leurs cycles (par ex: le Cadre stratégique national de lutte contre le SIDA, le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, le Cadre d'Aide au Développement (UNDAF), les subventions du Fonds mondial de Lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme, etc.), les ressources financières et humaines des Nations Unies, et les expériences en matière de programmation conjointe [Nations Unies]. Parmi les autres éléments sur lesquels il conviendra de faire le point, il y aurait notamment:

les processus internes et externes (Fonds mondial, Banque mondiale/PPS, Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté etc...) et l'état de la planification, et la participation de la société civile. Cette analyse initiale de la situation aidera à définir les lacunes et les domaines prioritaires en restant dans l'axe du programme national de lutte contre le SIDA et du Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement.

31. **Elaboration du Programme.** Le processus de définition du contenu du Programme d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA présenté dans la section précédente comprendra un travail d'élaboration programmatique classique et un travail de gestion des cycles programmatiques, comme lors du processus rattaché au Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement. Le processus d'élaboration du programme englobera une consultation avec le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA, les instances nationales, la société civile, les donateurs et les autres parties prenantes et bénéficiaires.¹⁷ Pour l'élaboration du plan de travail annuel sur la base de la matrice de résultats du Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement, le cas échéant, il y a possibilité de suivre les directives établies pour l'élaboration des Plans stratégiques intégrés des Nations Unies, au besoin en les adaptant aux caractéristiques de l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA.

32. **Phase d'approbation.** La version finale du Programme d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA, arrêtée par l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le SIDA en collaboration étroite avec les partenaires, sera approuvée par l'Equipe des Nations Unies dans le pays, sous la direction du Coordonnateur Résident des Nations Unies.



¹⁷ Là encore, les processus varieront d'un pays à l'autre, selon que le VIH/SIDA est, ou non, déjà intégré au Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement.

3. Suivi et Evaluation

33. **Indicateurs relatifs à l'apport et aux processus.** Comme expliqué aux paragraphes 16-18, il sera déterminant pour l'efficacité des Equipes SIDA de responsabiliser l'Equipe et chacun de ses membres. En conséquence le suivi et l'évaluation porteront sur plusieurs niveaux : individuel (performance), équipe (processus), et programme d'appui (apports). Le tableau ci-

dessous présente quelques indicateurs possibles à chaque niveau. Les équipes détermineront les meilleures méthodes à utiliser pour collecter et valider les données afin de rapporter sur chaque indicateur. Il sera également possible de réviser ces indicateurs ou d'en ajouter; une prochaine version de ce document d'orientation pourrait comporter un ensemble révisé d'indicateurs définis à la lumière des données d'expérience dans les pays.

Performance individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste régulièrement à toutes les réunions et contribue activement en tant que membre de l'équipe à la mise en œuvre des activités du plan de travail. • Assume un rôle d'animateur technique dans sa spécialisation, afin d'aider le gouvernement national à étendre sa programmation. • Contribue à l'identification et à la résolution des problèmes. • Rend compte régulièrement et convenablement à ses supérieurs, sur les activités de l'Equipe SIDA, sur les décisions, sur la responsabilisation de chaque organisation par rapport aux résultats de l'Equipe, et sur l'évolution de la situation relative au VIH/SIDA dans le pays. • Fournit un suivi effectif à l'appui de la mise en œuvre de toutes les mesures et activités prévues au plan de travail en collaboration avec sa propre organisation, les homologues et partenaires nationaux.
Efficacité de l'Equipe SIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Les Chefs d'agences ont officiellement nommé des membres de leur personnel à l'Equipe SIDA, et inclus dans leur système d'appréciation des résultats professionnels les fonctions, responsabilités et indicateurs de performances au regard desquels les membres de l'Equipe seront évalués. • L'Equipe SIDA tout entière tient régulièrement des réunions axées sur les résultats, pour faire progresser le Programme d'Appui à la Lutte contre le VIH/SIDA. • Des groupes de travail ont été mobilisés, et donnent l'impulsion sur des questions précises, ou bien des points focaux représentent le système des Nations Unies dans les groupes de travail conduits par les partenaires. • L'Equipe SIDA est celle à qui les parties prenantes nationales peuvent s'adresser pour avoir accès à l'aide technique des Nations Unies en matière de lutte contre le VIH/SIDA. • Au sein de l'Equipe, les fonctions et les responsabilités ont été clairement définies, et chacun sait à qui faire rapport. • La communication entre l'Equipe SIDA et le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA (là où il y a une distinction) aboutit à un suivi effectif des décisions prises par le Groupe thématique. • Des mécanismes sont en place pour collaborer efficacement avec les entités chargées de la résolution des problèmes (par ex: l'Equipe mondiale d'Appui à la résolution des problèmes) et avec les Dispositifs d'appui technique.
Programme d'appui	<ul style="list-style-type: none"> • Est issu d'un processus participatif, ayant notamment consisté à recenser les lacunes de la réponse nationale et à définir qui, de telle ou telle organisation des Nations Unies, est la mieux placée pour apporter telle ou telle forme d'appui. • Le plan de travail de l'Equipe SIDA décrit clairement les prestations à assurer, d'après les résultats à obtenir, à l'appui du programme national, avec responsabilisation explicite de chaque membre de l'équipe, eu égard à un apport précis. • Répond aux besoins en matière d'appui technique. • Va dans le sens de la mise en œuvre des Trois Principes et des priorités du développement au niveau national. • Les activités sont financièrement chiffrées, les sources de financement identifiées, et les organisations/personnes physiques responsables désignées. • Ajoute à la réponse nationale en apportant de l'efficacité et de la pertinence à la conception et à la mise en œuvre.

34. Indicateurs de rendement et de retombée positive.

Comme mentionné aux paragraphes 11, 18 et 26, le suivi régulier du Programme conjoint d'Appui à la réponse au VIH/SIDA sera du ressort de l'Equipe SIDA. Les activités de chaque organisation et les programmes communs seront évalués selon les plans internes de suivi et d'évaluation des programmes, et apparaîtront dans la composante « plan de travail annuel » du Programme d'Appui. L'avancement des travaux prévus au titre du plan de travail annuel et du Programme d'appui sera également évalué au regard des résultats clés annuels et des paliers intermédiaires assortis d'indicateurs clés de réalisation collective (par exemple, « à mi-parcours, 85% des activités prévues ont commencé»). Autant que possible, les indicateurs relatifs à des activités spécifiques feront écho au schéma de suivi et d'évaluation du Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement. De même, une évaluation finale du Programme d'Appui à la réponse au VIH/SIDA sera effectuée vers la fin

du cycle complet, au titre des préparatifs de l'élaboration du prochain Programme d'Appui et du prochain Cadre [Nations Unies] d'Aide au Développement. Les homologues nationaux (à savoir, les destinataires finaux du Programme d'Appui) seront invités à formuler des commentaires sur l'efficacité et les enjeux du Programme d'Appui.

35. **Indicateurs d'impact.** L'impact de la contribution du Système des Nations Unies à la réponse nationale sera mesuré indirectement, par le biais des processus existants de surveillance et de production d'estimations épidémiologiques. En outre, soutenir les partenaires nationaux dans leur mission de suivi et d'établissement de rapports concernant la Déclaration d'Engagement, correspond à une responsabilité importante. Pour de plus amples informations à cet égard, s'adresser au Département Suivi & Evaluation, au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA. ■

