

DEUXIEME DOCUMENT D'ORIENTATION

Équipes conjointes et programmes communs des Nations Unies sur le sida

Directives pratiques pour mettre en œuvre des équipes conjointes et des programmes communs d'appui efficaces et durables



ONUSIDA
PROGRAMME COMMUN DES NATIONS UNIES SUR LE VIH/SIDA

HCR
UNICEF
PAM
PNUD
UNFPA
ONUDC
OIT
UNESCO
OMS
BANQUE MONDIALE

ONUSIDA/08.18F / JC1512F (version française, décembre 2008)

Version originale anglaise, UNAIDS/07.35E / JC1512E, février 2008 :
*Second guidance paper : Joint UN programmes and teams on AIDS :
Practical guidelines on implementing effective and sustainable joint teams and programmes of support.*
Traduction – ONUSIDA

© Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) 2008. Tous droits de reproduction réservés.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'ONUSIDA aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

L'ONUSIDA ne garantit pas que l'information contenue dans la présente publication est complète et correcte et ne pourra être tenu pour responsable des dommages éventuels résultant de son utilisation.

Catalogage à la source: Bibliothèque de l'OMS :

Deuxième document d'orientation: équipes conjointes et programmes communs des Nations Unies sur le sida: directives pratiques pour mettre en œuvre des équipes conjointes et des programmes communs d'appui efficaces et durables.

«ONUSIDA/08.18F».

1.Syndrome d'immunodéficience acquise - prévention et contrôle. 2.Planificación santé. 3.Personnel sanitaire - organisation et administration. I.ONUSIDA. II.Haut-Commissariat aux droits de l'homme.

ISBN 978 92 9 173724 6

(NLM classification: WC 503.6)

ONUSIDA
20 avenue Appia
CH-1211 Genève 27
Suisse

T (+41) 22 791 36 66
F (+41) 22 791 48 35

distribution@unaids.org
www.unaids.org

DEUXIEME DOCUMENT D'ORIENTATION

Equipes conjointes et programmes communs des Nations Unies sur le sida

*Directives pratiques pour mettre en œuvre des
équipes conjointes et des programmes communs
d'appui efficaces et durables*

Table des matières

1. Introduction	3
1.1 Contexte	3
1.2 Le présent document d'orientation	4
1.3 Bien-fondé et principes directeurs	5
2. Attributions de base des équipes conjointes et des programmes communs	7
2.1 L'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida	7
2.2 Le programme commun des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida	8
3. Leadership et responsabilisation	14
3.1 Leadership	14
3.2 Responsabilisation	16
3.3 Suivi, évaluation et compte-rendu	17
4. Organisation financière	21
Annexes (Outils spécifiques)	23
- Liste de contrôle de l'assurance de qualité	23
- Cartographie des ressources des Nations Unies contre le sida à l'échelon des pays	24
- Outil d'évaluation	26
- Analyse AFOD	32
- Outil de suivi du programme commun d'appui cambodgien de 2006	33
- Glossaire	34

1. Introduction

1.1 Contexte

1. Dans son rapport de 2005, la Cellule mondiale de réflexion pour une meilleure coordination entre les organismes multilatéraux et les donateurs internationaux dans la riposte au sida a recommandé que chaque pays mette en place une équipe conjointe des Nations Unies sur le sida. Elle a également recommandé que la création de ces équipes soit facilitée par le Coordonnateur de l'ONUSIDA dans le Pays (COP), et l'élaboration d'un programme commun des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida au sein du cadre de planification nationale. Le document de conclusion du Sommet mondial de 2005 a ensuite avalisé les recommandations de la Cellule mondiale de réflexion et proposé un appui et des orientations complémentaires pour améliorer la cohérence de l'ensemble du système des Nations Unies. En décembre 2005, le Secrétaire général des Nations Unies a donné suite à ces recommandations et publié une directive à l'intention de tous les Coordonnateurs résidents des Nations Unies leur demandant d'établir sans délai des équipes conjointes des Nations Unies sur le sida et des programmes complets d'appui. Plus récemment, l'Assemblée générale a convoqué une session de suivi de la *Déclaration d'engagement sur le VIH/sida de 2001*. Cette réunion de haut niveau sur le sida (juin 2006) s'est soldée par la prise d'une résolution réaffirmant les engagements en faveur de la riposte au sida, demandant à l'ONUSIDA « ...y compris ses coparrainants, d'aider les efforts nationaux pour coordonner la riposte au sida, comme prévu par les 'Trois Principes' et conformément aux recommandations de la Cellule mondiale de réflexion... » (para. 50).

2. Le 19 mai 2006, le Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD) a publié un document d'orientation intitulé *Modalités de fonctionnement proposées pour les Équipes conjointes des Nations Unies sur le sida à l'échelon des pays* (ci-après désigné 'le premier document d'orientation') élaboré après consultation de l'ensemble du personnel dans les pays des coparrainants et de l'ONUSIDA. En avril 2007, 65 pays au moins avaient créé des équipes conjointes des Nations Unies et 21 pays supplémentaires avaient déclaré des projets et des initiatives en cours pour établir une équipe. Ces équipes ont pour la plupart été constituées dans les six mois suivant la publication de la directive du Secrétaire général, selon une enquête de suivi interne réalisée à la mi-2007. Bien que ce résultat soit encourageant, l'élaboration des programmes communs des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida a été plus lente.

3. Au-delà d'un simple engagement à lutter contre le sida au niveau mondial, la création d'équipes conjointes fait partie intégrante des processus plus larges de réforme qui sont en cours aux Nations Unies, notamment l'initiative pilote 'Une seule ONU' engagée dans certains pays. En 2004, le rapport de l'Examen triennal complet 2001–2004 a invité les Nations Unies à accélérer les efforts pour améliorer la cohérence et l'efficacité des opérations de terrain par le biais de la création de bureaux communs. Enfin, en décembre 2006, un Groupe de haut niveau sur la cohérence du système des Nations Unies a donné les grandes lignes de mécanismes spécifiques pour la mise en place d'Une seule ONU à l'échelon des pays. Ce deuxième document d'orientation tente de situer les équipes conjointes et les programmes communs des Nations Unies sur le sida dans le contexte de ces initiatives de réforme. Les équipes conjointes et les programmes communs des Nations Unies peuvent éclairer ces processus grâce à leurs expériences et bénéficier simultanément de ces réformes.

4. En mars 2007, le Secrétariat de l'ONUSIDA a consulté le personnel de ses bureaux de pays, de régions et du siège pour examiner les progrès en direction de la mise en place d'équipes conjointes et de programmes communs des Nations Unies sur le sida, et pour faire des recom-

mandations pour lutter contre les obstacles, mettre en œuvre les recommandations de la réunion du CCP de 2006 et positionner l'ONUSIDA dans l'initiative 'Une seule ONU' à l'échelon des pays. Les résultats de la réunion – y compris les recommandations des groupes de travail – constituent la base de ce *Deuxième document d'orientation pour mettre en œuvre des équipes conjointes et des programmes communs des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida efficaces et durables* (ci-après désigné le 'deuxième document d'orientation').

1.2 Le présent document d'orientation

5. Ce document est rédigé à l'intention des équipes de pays des Nations Unies et de tous les personnels à l'échelon des pays et des régions responsables de la mise en place d'équipes conjointes des Nations Unies sur le sida et de l'élaboration et du suivi des programmes communs sur le sida. Il n'a pas pour objectif de rééditer le contenu du premier document d'orientation et de la note d'orientation du GNUM sur la programmation conjointe. Il ne remplace pas non plus les recommandations déjà faites dans ces documents. Son principal objectif est de clarifier des aspects du premier document d'orientation qui étaient ambigus ou présentaient des difficultés de mise en œuvre, selon certains rapports de terrain. Il porte en particulier sur quatre domaines :

- la **définition** des équipes conjointes et des programmes communs¹ (c'est-à-dire définir les rôles et responsabilités, ce qui les distingue d'autres mécanismes existants de coordination de la lutte contre le sida, etc.),
- la délégation appropriée et le renforcement du **leadership** pour établir et pérenniser des équipes conjointes, y compris établir des lignes de responsabilisation efficaces avec des motivations appropriées et des sanctions en fonction des performances,
- les **capacités** financières et humaines limitées du personnel et des partenaires existants à comprendre et mettre en œuvre les changements recommandés, et
- la **coopération** entre organismes des Nations Unies, en particulier pour passer de la planification de 'projets' à celle de 'programmes' et harmoniser les procédures et les cycles administratifs et financiers.

6. Le reste de la Section 1 contient un bref examen des principes directeurs et du bien-fondé à l'origine de la création d'équipes conjointes et de programmes communs. La Section 2 décrit la composition la plus souhaitable des équipes conjointes, les rôles et responsabilités des membres des équipes, le contenu du programme commun d'appui et le processus d'élaboration des programmes communs. La Section 3 décrit les aspects de leadership et de responsabilisation qui sont essentiels pour un fonctionnement efficace des équipes conjointes, y compris les lignes de responsabilisation, la résolution des problèmes, le renforcement des capacités, le suivi et l'évaluation, et les activités de compte-rendu de l'équipe conjointe et du programme commun d'appui. Enfin, la Section 4 fournit des orientations sur les mécanismes de gestion financière pour appuyer les programmes communs dans le cadre d'un programme commun d'appui unique.

7. Bien qu'il y ait certains éléments fondamentaux non négociables, comme indiqué dans le premier document d'orientation, le présent document laisse une marge de manœuvre pour adapter avec souplesse les approches en fonction des contextes nationaux. Des exemples pratiques sont inclus venant de différents pays qui ont expérimenté le processus d'élaboration d'équipes conjointes et de programmes communs d'appui. Les outils élaborés à l'échelon des pays ont aussi été inclus dans les annexes et sont susceptibles de fournir des modèles utiles pour d'autres pays. Une trousse à

¹ L'expression 'équipes conjointes et programmes communs' désigne les équipes conjointes des Nations Unies sur le sida et leurs programmes communs des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida. Autrement, les expressions 'équipes conjointes' et 'programmes communs' désignent les processus plus généraux de collaboration et d'efforts combinés des organismes des Nations Unies, que ce soit ou non dans le cadre du programme d'appui à la riposte au sida.

outils contenant les outils et les ressources appropriés nécessaires pour les équipes conjointes et les programmes communs sera bientôt disponible.

1.3 Bien-fondé et principes directeurs

8. Les programmes communs maximisent l'impact des Nations Unies et réduisent les coûts de transaction pour les gouvernements et les donateurs dans l'esprit des principes d'harmonisation et d'alignement.

9. La programmation commune par l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida est un outil qui tire profit des avantages comparatifs de chaque partie prenante pour 'faire travailler l'argent disponible' en utilisant le Mécanisme ONUSIDA de répartition des tâches en matière d'appui technique² ; elle a pour objectifs spécifiques :

- de travailler ensemble pour préparer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les activités en rapport avec le VIH visant à atteindre de manière efficace et efficiente les objectifs du Millénaire pour le développement,
- d'élaborer un ensemble cohérent d'activités soutenues par les Nations Unies qui fournira l'appui le plus efficace à la riposte nationale en fonction des avantages comparatifs des organismes de l'ONU et des lacunes recensées au niveau des capacités nationales,
- de recenser les rôles et les responsabilités des différents organismes (en fonction du Mécanisme de répartition des tâches²) concernant l'assistance technique, l'appui, les comptes-rendus, le dialogue sur les politiques, etc.,
- d'agir en tant que point d'entrée pour l'harmonisation de l'appui des parties prenantes nationales et extérieures, ainsi que de centre de connaissance fournissant des informations aux équipes de pays des Nations Unies,
- de renforcer les compétences de tous les membres du personnel des Nations Unies en matière de lutte contre le sida.

Ces efforts, et les résultats, correspondent à ce que l'on appelle le **programme commun des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida**.

10. Les programmes communs sur le sida peuvent juste être un type de programme parmi d'autres programmes communs dans un pays et sont donc indissociables de processus communs plus larges tels que le CCA et l'UNDAF (voir la Figure 1 pour d'autres processus). Toutefois, lorsque ces processus sont peu développés ou n'existent pas, l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida peut encore lancer, avec l'appui et les orientations des Groupes thématiques des Nations Unies sur le sida, des processus de programmation commune pour appuyer la riposte nationale au sida. Lorsque la coordination de l'action des Nations Unies contre le sida est déjà bien organisée, l'équipe

Figure 1

Processus complémentaires de programmation conjointe

- CCA – fournit aux organismes des Nations Unies et aux partenaires une base analytique pour recenser les priorités pour la contribution de l'ONU à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.
- UNDAF (Plan-cadre stratégique des Nations Unies) – décrit la riposte collective de l'ONU aux priorités du cadre de développement national. La matrice de l'UNDAF est un cadre logique qui définit les grandes lignes de la contribution de chaque organisme des Nations Unies à chacun des résultats de l'UNDAF.
- Procédures d'appel d'urgence et humanitaires, telles que la 'Procédure d'appel global' – outil utilisé par les Nations Unies et d'autres organisations pour planifier, mettre en œuvre et suivre leurs activités ensemble.

² Mécanisme ONUSIDA de répartition des tâches en matière d'appui technique – Synthèse et bien-fondé. ONUSIDA, août 2005. http://data.unaids.org/pub/Report/2007/jc1164_techsuppdvlabour_fr.pdf

conjointe offre un moyen pour formaliser des mécanismes existants de sorte que les intervenants pris individuellement sont reconnus pour leur contribution à une riposte coordonnée.

11. La mission des équipes conjointes et des programmes communs des Nations Unies est au final d'appuyer la riposte nationale en élargissant et intensifiant les actions en direction de l'accès universel à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui en rapport avec le VIH. Les expériences enregistrées à ce jour par les équipes conjointes et les programmes communs des Nations Unies révèlent que ce type de planification commune est plus facile dans des pays ayant déjà mis en place des processus nationaux (ex : un plan stratégique national dont le coût a été évalué, un forum de partenariat conduit par le gouvernement, etc.). En conséquence, la mise en place et le renforcement d'une programmation conjointe pour lutter contre le sida constituent un processus interdépendant lié à l'appui et au renforcement de la riposte nationale. Le but ultime est de créer une synergie complète entre les partenaires nationaux de la riposte au sida et les partenaires internationaux de développement et d'appui technique³.

12. Ce deuxième document d'information est éclairé par plusieurs principes sous-jacents inhérents aux équipes conjointes et aux programmes communs des Nations Unies :

- (1) ce processus doit être dynamisé par la demande, avec le gouvernement dans un rôle de leader,
- (2) ce document d'orientation ne doit pas être considéré comme une directive 'applicable à toutes les situations' – l'objectif est de trouver un équilibre entre des dénominateurs communs mondiaux souhaitables et une flexibilité d'adaptation aux différents contextes des pays,
- (3) il y a de la place pour l'expérimentation – les directives peuvent ne pas anticiper toutes les possibilités les plus efficaces,
- (4) les équipes conjointes et les programmes communs des Nations Unies incluent tous les organismes de l'ONU – c'est-à-dire qu'ils/elles ne sont pas limité(e)s au Comité exécutif du GNUD (ExCom) ou aux coparrainants de l'ONUSIDA,
- (5) la création et le fonctionnement des équipes conjointes et des programmes communs nécessitent une relation réciproque permanente au niveau des pays, au plan régional et à l'échelon des sièges, pour recenser les pratiques efficaces ou qui posent des problèmes et partager les expériences entre les pays, et
- (6) la gestion axée sur les résultats est une stratégie appropriée pour la préparation et la mise en œuvre d'un programme d'appui efficace.

³ Voir les déclarations de Monterrey, Rome et Paris et l'Outil national d'harmonisation et d'alignement (CHAT). Le CHAT a été élaboré pour évaluer l'harmonisation, l'alignement et la solidité des partenariats entre les partenaires nationaux et internationaux dans la riposte nationale au sida. Le CHAT est disponible à l'adresse : http://data.unaids.org/pub/Agenda/2007/jc1321_chat_fr.pdf

2. Attributions de base des équipes conjointes et des programmes communs

2.1 L'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida

13. **Composition.** Par définition, l'équipe conjointe reste un groupe limité de membres du personnel des Nations Unies de sorte que l'ONU a l'opportunité de coordonner et d'atteindre un consensus sur des questions importantes de politiques et techniques tout en travaillant en permanence avec des partenaires nationaux et internationaux. La liaison avec les partenaires nationaux et internationaux peut se faire par l'intermédiaire de forums de partenariat dirigés par le gouvernement et d'autres mécanismes existants à l'échelon du pays. Pour que l'appui des Nations Unies à la riposte nationale atteigne un niveau maximum d'unité et de cohérence, l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida devrait être entièrement composée de personnels de l'ONU se consacrant à plein temps ou à temps partiel à la lutte contre le sida. Toutefois, conformément aux principes directeurs susmentionnés, la composition des équipes conjointes peut varier d'un pays à l'autre, auquel cas la composition finale doit être gérable et contribuer le plus efficacement possible à l'appui à la riposte nationale. Si des procédures de sélection sont nécessaires pour limiter la taille de l'équipe, il doit quand même y avoir au minimum une personne pour représenter chaque organisme de l'ONU présent, choisi en fonction des qualifications et des compétences conformément au Mécanisme ONUSIDA de répartition des tâches en matière d'appui technique. En particulier, certains contextes nationaux peuvent nécessiter d'adapter la composition de l'équipe afin de répondre à des situations spécifiques (voir Figure 3). Indépendamment de la composition ou des procédures de sélection, *les membres doivent toujours être officiellement désignés par le responsable de leur organisme.*

14. Alors que le plus souvent le groupe de travail technique préexistant est transformé en équipe conjointe, il est important de s'assurer que l'opération ne se limite pas seulement à changer le nom du groupe ; la création d'une équipe conjointe doit aussi refléter une évolution en direction d'une responsabilisation accrue. Dans certains cas, cela peut sembler redondant d'avoir à la fois une équipe conjointe des Nations Unies sur le sida et un Groupe thématique des Nations Unies sur le sida, toutefois, il reste recommandé de maintenir une distinction entre l'équipe conjointe – qui est un organe de mise en œuvre et technique composé de personnel professionnel – et le Groupe thématique – qui est un organe de supervision/chargé des politiques et composé des responsables des organismes. S'il existe une

Figure 2

Nigéria : composition de l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida

Au Nigéria, l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida se compose de 51 membres du personnel de l'ONU se consacrant à plein temps ou à temps partiel à la lutte contre le sida. Sa création a été organisée par le COP avec l'appui d'un conseiller en matière de développement.

Sous la supervision globale du Coordonnateur résident, l'équipe conjointe coordonne l'appui du système des Nations Unies à la riposte nationale (mise en œuvre d'un programme commun d'appui des Nations Unies), y compris les efforts pour fixer et atteindre les objectifs d'accès universel au niveau des états et de la nation.

L'équipe conjointe est conduite par un comité de coordination comprenant des membres venant de l'Organisation mondiale de la Santé, du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance, du Fonds des Nations Unies pour la Population, du Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme et du Programme des Nations Unies pour le Développement, et présidée par le COP.

Trois groupes de travail (prévention, traitement et prise en charge/appui) et un groupe transversal de suivi et d'évaluation appuient l'harmonisation des programmes du pays et suivent les progrès.

raison qui justifie que le Groupe thématique et l'équipe conjointe ne puissent pas coexister⁴, alors le choix devrait être de créer une équipe conjointe, la mission de supervision étant dans ce cas assurée par la participation régulière des responsables des organismes via les équipes de pays des Nations Unies et le Coordonnateur résident.

15. **Rôles et responsabilités.** L'efficacité de l'équipe conjointe et de son programme d'appui dépend de la capacité et de l'engagement du Coordonnateur résident, du Président du Groupe thématique, des responsables des organismes, du COP et de chaque membre de l'équipe. Ces personnes ont chacune des responsabilités spécifiques de supervision, de coordination ou de mise en œuvre pour lesquelles elles doivent être tenues pour responsables. Les rôles et responsabilités décrits dans le premier document d'orientation demeurent valables ; des explications supplémentaires des lignes de responsabilisation sont détaillées dans les Sections 3.1 et 3.2 (voir Figures 7 et 8). *Celles-ci concernent uniquement les rôles, les responsabilités et la responsabilisation eu égard à la portée des travaux des équipes conjointes ; elles n'induisent aucun changement au niveau des mécanismes normaux d'évaluation de la performance et de compte-rendu des membres du personnel et des organismes pris individuellement.*

16. Certaines situations peuvent nécessiter que l'on modifie ce modèle, en particulier l'absence d'un ou de plusieurs de ces personnes ou groupes. Comme indiqué dans la Figure 3, dans les cas où un COP est en place, il ou elle est chargé(e) d'animer l'équipe conjointe. Dans le cas où il n'y a pas de COP, le Coordonnateur résident devra désigner un président qui pourrait être un administrateur de l'ONUSIDA dans le pays ou un représentant d'un organisme coparrainant ou lui-même, par exemple. Lorsqu'il n'y a plus de Groupe thématique des Nations Unies sur le sida, l'équipe de pays de l'ONU assume les missions du Groupe thématique en termes de supervision et de responsabilisation. *Les décisions relatives à la composition de l'équipe et aux lignes de responsabilisation sont prises en dernier recours par le Coordonnateur résident.*

2.2 Le programme commun des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida

17. **Contenu.** Le programme commun d'appui est défini comme : « une articulation collective de l'ensemble des actions des Nations Unies à l'appui de la riposte nationale en direction de l'accès universel, y compris les activités susceptibles de ne pas être formellement communes, d'être formellement communes (c'est-à-dire qui suivent la note d'orientation du GNUM de 2003) ou mises en œuvre par des organismes à titre individuel mais élaborées et convenues dans le cadre d'un processus participatif » (voir Figure 5). Il consiste en un cadre stratégique à long terme (l'UNDAF peut servir à ce titre) décrivant l'impact visé ainsi qu'un plan opérationnel à court terme (apports et résultats) pour des composantes spécifiques, des accords de mise en œuvre, un plan d'appui technique et un cadre de suivi et d'évaluation. Le plan de travail opérationnel ou annuel tiré du programme d'appui peut être utilisé comme un outil de plaidoyer auprès des partenaires du pays, un outil de responsabilisation par les organismes des Nations Unies ou un outil de mobilisation des ressources. Les plans opérationnels ou annuels doivent rester souples et réactifs.

18. Conformément aux bonnes pratiques en matière de programmation de la lutte contre le sida, chaque programme d'appui doit refléter les **missions 'non négociables' transversales de l'ONUSIDA** :

- de promotion des droits de la personne,
- de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes,
- d'appui aux actions éclairées par des éléments concrets, et
- de responsabilisation des bailleurs de fonds et des partenaires.

⁴ Dans les pays à prévalence élevée disposant d'une équipe conjointe fonctionnelle, il peut être approprié de supprimer le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/sida tant que l'équipe de pays des Nations Unies est capable d'assumer tous les rôles et responsabilités du Groupe thématique, en particulier maintenir l'accent sur la cohérence, le plaidoyer et la mobilisation des ressources. Il convient également de trouver une alternative dans les pays où la présence des Nations Unies est faible et où les membres du Groupe thématique et de l'équipe conjointe risquent donc d'être les mêmes personnes.

Figure 3



Il est également recommandé que les programmes d'appui tiennent compte des besoins de riposte en cas de crise humanitaire (en accordant une attention particulière à la prévention, à la préparation et à la lutte contre la violence) pour répondre aux attentes des pays confrontés à des situations d'urgence et s'attaquer à la vulnérabilité des personnes déplacées.

19. **Le plan d'appui technique des Nations Unies** à l'échelon du pays est un plan consolidé destiné à combler les insuffisances en matière de mise en œuvre du plan stratégique national de lutte contre le sida. Il doit être axé sur des domaines d'appui technique tels que définis dans le Mécanisme de répartition des tâches élaboré suite aux recommandations de 2005 de la Cellule mondiale de réflexion. Ce plan doit être dynamisé par la demande et ne pas être un plan répondant aux priorités des fournisseurs d'assistance technique. Avant la préparation du plan d'appui technique, les pays doivent avoir réalisé une **évaluation des besoins en matière d'appui technique**. Les objectifs de cette évaluation sont :

Figure 4

Honduras : plan d'appui technique

Le Plan d'appui technique 2007 du Honduras est un plan consolidé qui décrit comment l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida répondra aux besoins d'appui technique du pays. Le plan a été élaboré en 2006 après qu'une évaluation des besoins d'appui technique a été réalisée en novembre 2005 par le gouvernement pendant l'évaluation du Plan stratégique national 2003-2007 avec l'appui des organismes des Nations Unies. Il a été examiné après la consultation nationale sur l'accès universel au Honduras. Le plan d'appui technique est axé sur trois domaines d'appui stratégiques, à savoir : a) planification stratégique, gouvernance et gestion financière, b) élargissement et intensification des interventions et suivi et évaluation, et c) information stratégique et responsabilisation. L'appui technique au sein du plan sera fourni par des organismes des Nations Unies en fonction des dispositions du Mécanisme ONUSIDA de répartition des tâches. Un plan annuel d'assistance technique des Nations Unies a été élaboré avec des objectifs, des responsabilités, des activités et un budget par chacun des organismes qui participe à l'UNDAF.

- d'établir un recensement des ressources disponibles (ressources humaines, ressources techniques et spécialistes du développement des capacités),
- de recenser les manques dans les domaines des qualifications techniques, telles que les compétences en matière de conception, de gestion et de mise en œuvre de programmes, et
- de décrire les besoins en matière de renforcement des capacités des principaux partenaires (en particulier l'autorité de coordination de la riposte nationale au sida, les mécanismes de coordination dans le pays, les bénéficiaires principaux [des subventions du Fonds mondial] et la société civile) conformément aux priorités recensées dans la plan stratégique national de lutte contre le sida.

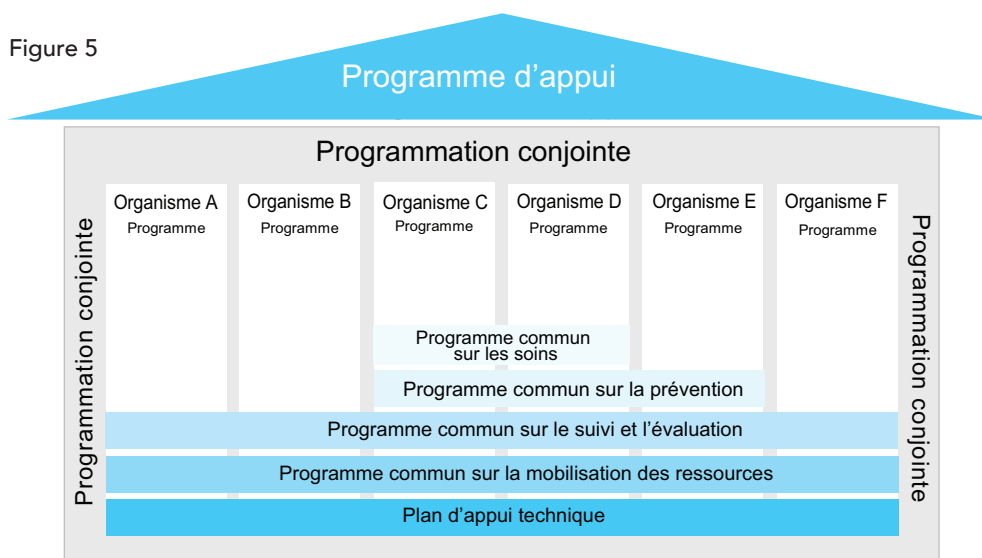
En conséquence, il devrait y avoir à la fois un plan d'assistance technique national (basé sur une évaluation des besoins d'aide technique) et un plan d'appui technique des Nations Unies, qui décrit comment l'ONU comblera les manques identifiés dans le plan du gouvernement national. Les activités spécifiques conçues pour répondre à ces besoins sont intégrées dans le programme d'appui d'ensemble et les plans de travail de chaque organisme. Participer à l'évaluation des besoins d'appui technique peut faire partie du programme d'appui d'ensemble.

20. **Processus.** L'élaboration du programme d'appui est plus efficace si plusieurs dispositifs existent préalablement. Lorsque ces dispositifs n'existent pas, l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida peut décider de se concentrer sur l'appui à leur mise en place.

Certains des dispositifs devant exister préalablement incluent :

- un plan stratégique national assorti d'un plan opérationnel dont le coût est évalué/budgétisé (annuel ou autrement),
- des examens conjoints nationaux qui ont recensé les lacunes de la riposte nationale,
- des plans de développement national (DSRP) qui intègrent la question du sida.

Figure 5



Les dispositifs devant exister au niveau de l'ONU incluent :

- la disponibilité d'instruments de planification des Nations Unies, tels que l'UNDAF,
- une matrice de résultats de l'UNDAF (outil pour planifier et communiquer les réalisations individuelles qui contribueront aux objectifs collectifs) qui articule clairement une chaîne cohérente axée sur les résultats, en donnant la priorité à l'appui en fonction de l'analyse des lacunes essentielles de la riposte nationale,
- des processus CCA/UNDAF suivis par des discussions avec les autorités nationales chargées de la lutte contre le sida pour transformer les cadres de travail en un programme commun d'appui à la riposte nationale,
- le Mécanisme ONUSIDA de répartition des tâches en matière d'appui technique adapté au contexte du pays et avalisé ; pour les organismes coparrainants qui ne sont pas présents dans le pays, conseiller que les bureaux régionaux définissent les stratégies d'intervention avec les équipes conjointes de ces pays,
- l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida a les qualifications et les compétences, et les membres de l'équipe ont une parfaite compréhension du plan stratégique national de lutte contre le sida. Cela doit impliquer d'organiser des formations d'apprentissage pour le personnel⁵,
- un Coordonnateur résident (et une équipe de pays) des Nations Unies qui apporte son soutien. Cela nécessite un plaidoyer au plus haut niveau, basé sur des orientations, des directives et des principes mondiaux (voir les documents référencés tout le long du présent document).

21. La préparation effective du programme commun des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida nécessite aussi plusieurs étapes qui peuvent durer dans le temps ou plusieurs étapes préliminaires qui peuvent être finalisées pendant un séminaire de l'équipe conjointe.

Les étapes de l'élaboration d'un programme d'appui incluent :

- Recenser collectivement les priorités et les lacunes du plan stratégique national en se basant sur l'avantage comparatif des Nations Unies dans le cadre d'un processus participatif avec les principales parties prenantes. S'appuyer sur l'examen précédent.

⁵ La Stratégie d'apprentissage des Nations Unies sur le VIH/sida fournit des orientations pour renforcer les capacités du personnel des Nations Unies concernant les questions en rapport avec le sida.

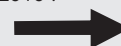
- Etablir un recensement des ressources techniques et financières des Nations Unies disponibles pour lutter contre le VIH (voir l'exemple en Annexe II) pour voir comment elles peuvent être allouées et renforcées.
- Recenser et valider les principaux domaines stratégiques communs. Maintenir ce processus aussi ouvert que possible aux autres parties prenantes. Cela peut être fait comme une série de discussions à la suite – débutées en interne et de plus en plus élargies jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint par un large groupe.
- Evaluation des besoins de capacités et d'appui technique pour la riposte nationale, ce qui conduit à un plan d'appui technique des Nations Unies. L'évaluation des besoins doit indiquer les activités de la riposte nationale qui sont mises en œuvre par d'autres partenaires. Alors que celle-ci se concentre sur les besoins pour la mise en œuvre de la riposte nationale, elle fournit aussi des orientations essentielles sur les domaines dans lesquels les Nations Unies doivent concentrer leur propre appui technique. (Cette étape peut avoir lieu plus tôt – mais doit avoir eu lieu à ce stade).
- Préparer le document-cadre du programme commun d'appui, comprenant les modalités convenues de gestion, financières et opérationnelles.
- Finaliser et avaliser le programme d'appui en interne (et avec le gouvernement, le cas échéant).
- Préparer le plan opérationnel (court terme, renouvelable annuellement, plan de travail, réalisations, budget, ressources disponibles par origine, activités, rôles et responsabilités).

Il n'est pas forcément nécessaire que les étapes soient réalisées 'en suivant', de la manière indiquée ci-dessus. Il est important de garder à l'esprit qu'alors que le COP et le bureau de l'ONUSIDA organisent la mise en œuvre de chacune de ces étapes, il n'incombe pas au seul COP de préparer ou de rédiger l'avant-projet de programme d'appui. Cela doit être le travail de l'équipe conjointe avec l'appui du Groupe thématique ou de l'équipe de pays des Nations Unies. Les responsables d'organismes doivent aussi donner du temps à leur personnel pour qu'il participe aux opérations de planification stratégique de la riposte au sida, même si le personnel désigné ne se consacre qu'à temps partiel à la lutte contre l'épidémie.

Figure 6

Zambie : Intégrer la préparation du programme commun d'appui à d'autres processus de développement

Le financement de la lutte contre le sida est le principal pilier de l'appui de l'UNDAF en Zambie dans la mesure où l'épidémie a eu un impact sur tous les objectifs du Millénaire pour le développement. Le programme d'appui a donc été élaboré via une série d'opérations communes de planification et d'inventaire qui s'est développée au-delà des opérations plus larges de planification stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies, comme le bilan commun de pays (CCA) et l'UNDAF. Bien que le sida ait été reconnu comme l'obstacle le plus sérieux au développement, il n'avait pas été intégré auparavant dans ces documents de stratégie. L'opportunité de prendre un engagement plus fort contre le sida est venue lorsque le renouvellement du plan de développement national a coïncidé avec le renouvellement du plan stratégique national de lutte contre le sida. L'équipe de pays des Nations Unies en Zambie a décidé que le CCA serait interrompu et que tous les efforts seraient concentrés sur l'appui à l'élaboration des deux plans nationaux. Il en a résulté le programme commun des Nations Unies d'appui à la lutte contre le sida 2007-2011, qui soutient le Cadre stratégique de lutte contre le sida de la Zambie 2006-2010, via le Résultat 1 du Plan-cadre des Nations Unies d'aide au développement (UNDAF) 2007-2010 – 'Elargissement et intensification de la riposte multisectorielle au sida aux niveaux national, provincial et du district d'ici à 2010'.



Les processus utilisés en Zambie pour l'établissement de l'équipe conjointe sur le sida et du programme d'appui incluent :

- une réunion entre une équipe de membres des organismes des Nations Unies, y compris deux consultants internationaux, et des parties prenantes nationales pour réévaluer les atouts et les faiblesses des organismes de l'ONU,
- le recensement des résultats et des produits prioritaires qui reflètent le mieux les besoins stratégiques de la riposte nationale et qui pourraient être obtenus grâce aux avantages comparatifs des différents organismes des Nations Unies, en établissant un recensement des ressources au sein de l'ONU,
- une analyse AFOD interne et transversale des organismes des Nations Unies pour déterminer une répartition appropriée des tâches, et
- la formation de groupes de travail dirigés par des 'responsables' parmi les membres de l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida.

Un processus itératif a entraîné d'autres consultations avec les programmes de pays et les partenaires de la société civile, conçues pour s'assurer que la programmation commune était claire, harmonisée et alignée sur les priorités nationales.

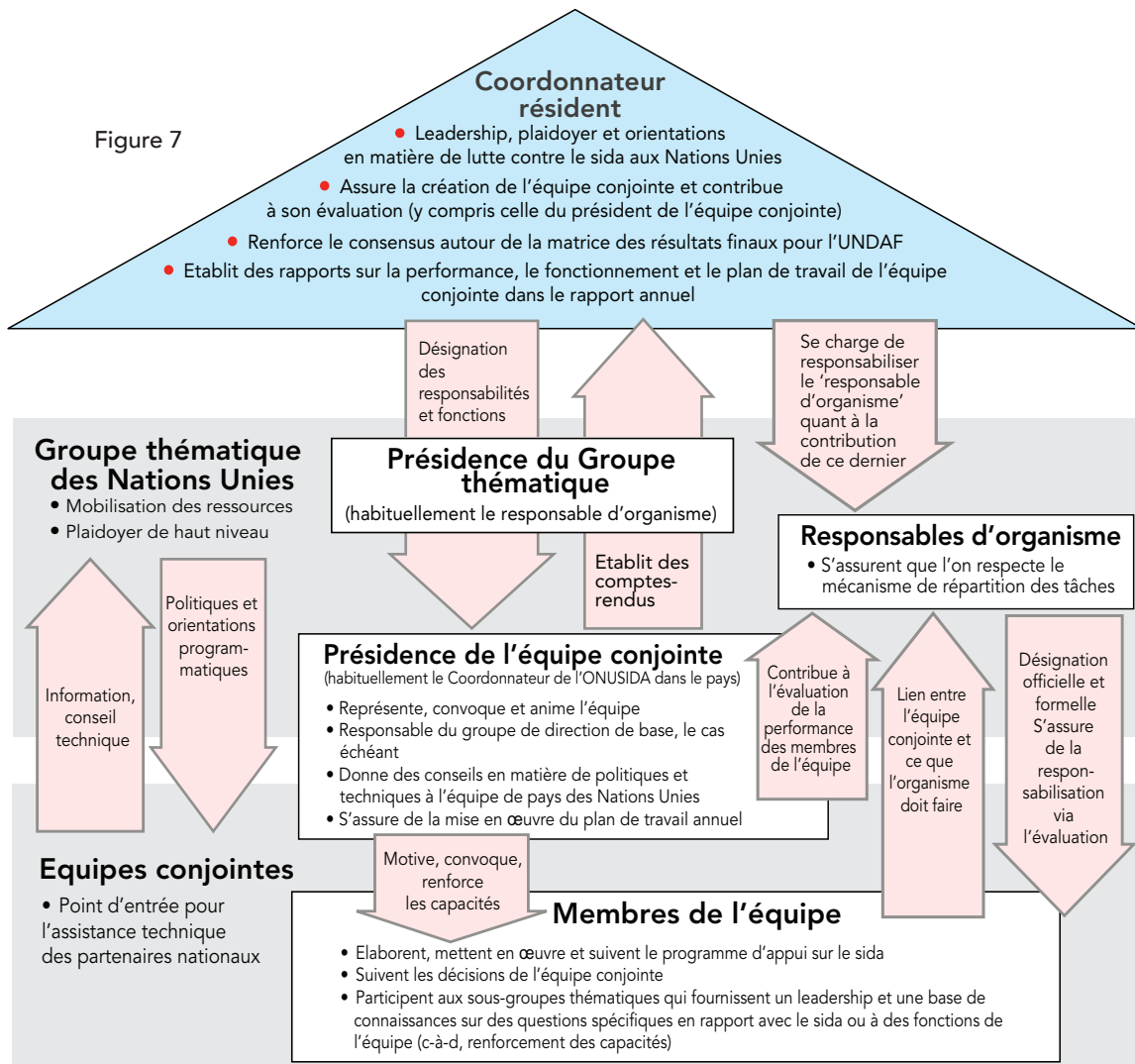
3. Leadership et responsabilisation

3.1 Leadership

22. Un leadership partagé et une répartition claire des responsabilités sont essentiels pour avoir des équipes conjointes et des programmes communs efficaces et durables (Figure 7). Au final, le Coordonnateur résident est responsable de la création de l'équipe et de ses résultats obtenus par le biais du programme commun d'appui. Toutefois, différentes personnes ayant des rôles de leadership distincts et complémentaires sont responsables de la mise en œuvre au quotidien qui débouche sur la fourniture de produits clés. La compréhension et le respect de cette répartition du leadership au sein de l'équipe conjointe ne minimise en aucune manière l'autorité des hauts responsables existants et ne remplace pas non plus les structures hiérarchiques qui existent au sein de chaque organisme ou équipe de pays des Nations Unies.

- **Le responsable que chaque groupe de travail thématique**, lorsqu'il existe, dirige le groupe de travail en convoquant et présidant ses réunions, se tient informé des tendances et politiques mondiales et à l'échelon du pays dans son domaine thématique, prépare des mises à jour pertinentes pour le groupe de direction de base de l'équipe conjointe, le cas échéant, et s'assure que l'équipe dispose de toutes les qualifications nécessaires. Cette personne mettra en évidence en amont le lien entre le domaine thématique et sa pertinence pour la réalisation des Résultats plus larges de l'UNDAF et/ou des objectifs du Millénaire pour le développement.
- **Le COP, en tant que président de l'équipe conjointe** et responsable du groupe de direction de base, le cas échéant, dirige l'élaboration du programme d'appui et intervient en tant que 'personne ressource' pour les connaissances techniques sur les tendances du sida et les politiques au niveau mondial, ainsi que sur la situation de l'épidémie, les principales parties prenantes et les programmes actifs à l'échelon du pays. Le COP tient le Groupe thématique des Nations Unies sur le sida informé des développements engagés par chaque groupe de travail thématique et l'équipe conjointe considérée globalement.
- **Le président du Groupe thématique** fournit un leadership et des orientations pour les actions conjointes des Nations Unies, en particulier via la mise en œuvre du programme commun d'appui. Le président du Groupe thématique peut représenter le Coordonnateur résident lorsque nécessaire. Si le Groupe thématique sur le sida a été supprimé, la présidence de l'équipe conjointe assume ces rôles de leadership, et les prises de décisions sont avalisées de manière consensuelle par l'équipe de pays.
- **Les responsables d'organisme** jouent un rôle de leadership important pour s'assurer que la question du sida est reconnue comme une question transversale, pour s'assurer que le Mécanisme ONUSIDA de répartition des tâches en matière d'appui technique est respecté dans le plan de travail de l'organisme, pour désigner les personnels appropriés pour l'équipe conjointe et pour s'assurer que leur contribution est reconnue. Ils doivent aussi diriger l'élaboration des programmes communs et rechercher les opportunités pour harmoniser ceux-ci afin qu'ils puissent être couronnés de succès.
- **Le Coordonnateur résident** crée un environnement habilitant pour que chacune de ces personnes puisse être à la hauteur de sa mission de leadership, en apportant un appui et des solutions aux problèmes lorsque nécessaire.

23. La bonne connaissance des questions de programmation commune et de lutte contre le sida – et l'engagement vis-à-vis de celles-ci – de chaque membre de l'équipe est un facteur moteur de l'efficacité des équipes conjointes et des programmes d'appui, tout comme s'assurer que les



directives et les cadres mondiaux existants sont connus et appliqués. La Stratégie d'apprentissage des Nations Unies sur le VIH/sida est un outil efficace pour renforcer les capacités dans tous les domaines. En conséquence, l'équipe conjointe doit organiser le recensement des animateurs de la stratégie d'apprentissage des Nations Unies en plus de sa mise en œuvre. Le **renforcement des capacités** est lié à l'amélioration de la coopération et au développement optimal des relations entre les différentes institutions présentes dans le pays (exemple : la Banque mondiale, le Fonds mondial, le PEPFAR, les organismes des Nations Unies non résidents, etc.). L'équipe conjointe doit, dans le cadre de ses réunions habituelles, définir des stratégies pour renforcer la coopération entre organismes, y compris harmoniser les cycles des programmes, les procédures administratives et les réglementations financières.

24. Un leadership efficace signifie également s'assurer que les programmes communs fassent l'objet d'une attention et d'une publicité suffisantes et que tous les organismes des Nations Unies participants soient dûment reconnus pour leur contribution et leurs réalisations, tant individuelles que collectives. Cela requiert une bonne dose de **plaidoyer**, à la fois en interne et en externe, de la part du COP ainsi que des responsables des organismes, pour aider les membres du personnel des Nations Unies à comprendre et à s'engager dans une programmation commune. L'équipe conjointe doit aussi travailler sur le plaidoyer interne et externe pour renforcer la sensibilisation à la programmation commune en général et au programme d'appui sur le sida en particulier. Le plaidoyer externe doit être ciblé à la fois aux niveaux national et international, et doit être axé sur le renforcement de la sensibilisation des travaux de programmation commune, les résultats et les opportunités pour appuyer les programmes communs. On peut prendre pour exemple le suivi de la contribution des Nations Unies à la riposte nationale, la diffusion d'un plan de travail de l'ONU, ou l'élaboration de déclarations/positions communes pour plaider en faveur de questions concernant les politiques.

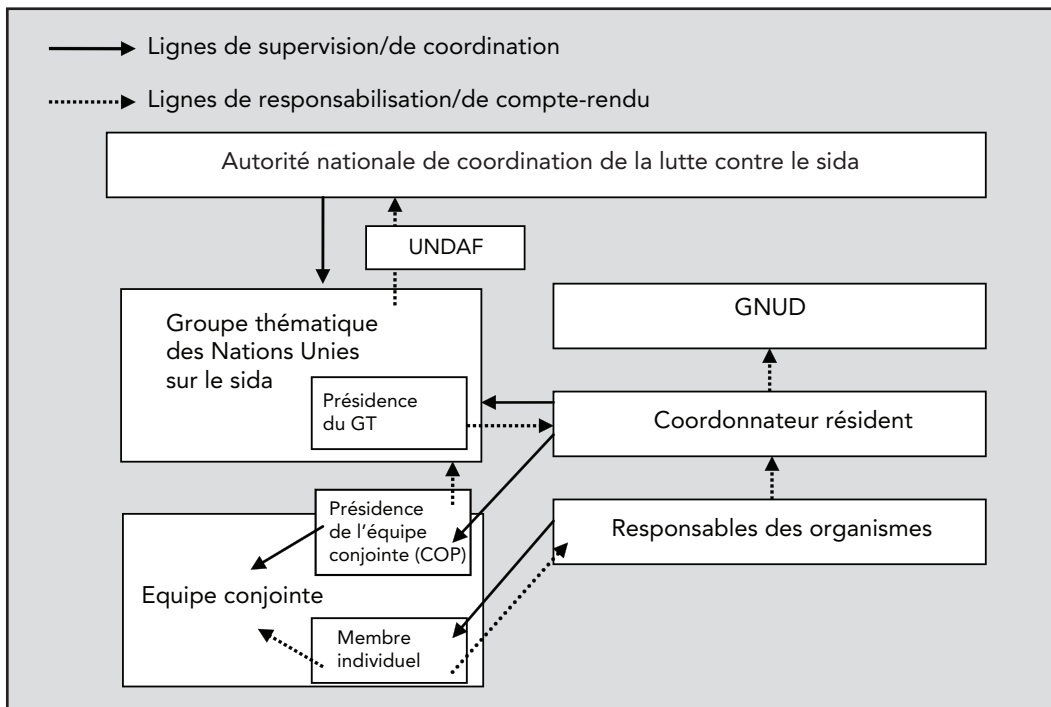
3.2 Responsabilisation

25. La Figure 8 illustre certaines des lignes de supervision et de responsabilisation à l'échelon du pays concernant les programmes communs et les équipes conjointes. Cela ne remplace pas les lignes préétablies de responsabilisation en général, ou en place dans d'autres domaines de développement. Cette responsabilisation doit être appliquée par le biais, au minimum, des trois mécanismes suivants :

- les membres de l'équipe reçoivent une notification officielle et formelle de leurs rôles et responsabilités de leur responsable d'organisme,
- il est demandé aux personnes de rendre compte régulièrement à leur responsable d'organisme, en décrivant la participation et la contribution en direction des résultats,
- des indicateurs de participation, d'appui et de contribution aux résultats obtenus font partie de chacune des analyses annuelles régulières des performances de chaque personne.

26. Si les personnes et les équipes doivent être tenues pour responsables, il faut que des systèmes soient en place pour résoudre les problèmes à mesure qu'ils apparaissent. Tous les membres de l'équipe conjointe doivent s'assurer que les problèmes sont traités par la direction avant qu'ils ne se transforment en crise. Si un membre donné de l'équipe conjointe entrave le fonctionnement efficace de celle-ci, alors le responsable d'organisme ou le Coordonnateur résident doivent en être avisés. Dans le cas où il y aurait un problème avec un responsable d'organisme, alors le Coordonnateur résident doit en être avisé. Enfin, si des malentendus apparaissent entre le COP et le Coordonnateur résident, le directeur de l'Equipe d'appui aux régions doit être contacté.

27. La responsabilisation peut être favorisée en utilisant une **gestion axée sur les résultats**. Le GNUD définit la gestion axée sur les résultats comme une stratégie de gestion par le biais de laquelle un organisme s'assure que ses processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (effets, résultats et impacts). Une gestion axée sur les résultats repose sur une responsabilisation clairement définie par rapport à des résultats, requiert un suivi et une autoévaluation des progrès en direction des résultats ainsi que des comptes-rendus sur la performance. Le Figure 8



programme commun d'appui des Nations Unies renforce les composantes sida de l'UNDAF ainsi que les autres activités de l'équipe conjointe des Nations Unies (c'est-à-dire la planification stratégique, le plaidoyer, le renforcement des capacités, le partage des connaissances, etc.).

3.3 Suivi, évaluation et compte-rendu du programme commun et de l'équipe conjointe

28. L'équipe conjointe doit examiner régulièrement les progrès accomplis (suivi) avec une évaluation des résultats (évaluation) jusqu'à deux fois par an. Un plan de suivi et d'évaluation doit être élaboré, dans le cadre du programme commun d'appui, pour couvrir à la fois le plan de travail annuel et le fonctionnement de l'équipe conjointe. Des évaluations peuvent être réalisées sous forme d'audit externe, alors qu'un suivi régulier doit être effectué en collaboration par l'équipe. Un suivi permanent peut être fait de manière informelle pendant les réunions normales de l'équipe conjointe ou par le biais de systèmes de compte-rendu conçus par l'équipe. Les indicateurs de suivi et d'évaluation sont axés sur la création et le fonctionnement de l'équipe conjointe ainsi que sur les progrès enregistrés en direction de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme d'appui. La liste des indicateurs proposés figure aux paragraphes 30-32. Il faut également se référer à la liste de contrôle de l'assurance de qualité fournie à l'Annexe I – c'est un outil de suivi permettant de s'assurer que les procédures sont conduites de manière à favoriser l'impact le plus fort possible. La Figure 9 clarifie également certaines différences entre le suivi et l'évaluation.

29. **Suivi du plan de travail annuel.** Une partie du suivi permanent doit être axée sur la fourniture d'informations concernant l'avancement du plan de travail annuel afin de recenser les défauts à temps pour pouvoir les corriger. Les indicateurs à étudier incluent : savoir si le plan de travail annuel a ou non été créé, s'il est ou non aligné sur la composante VIH de l'UNDAF (le cas échéant), si des étapes significatives ont été atteintes, quel est le taux de mise en œuvre des programmes, etc.

Figure 9

	Suivi	Évaluation
Objectifs	Garantir l'efficacité, le contrôle de qualité, la finalisation des activités, la clarté des rôles et des responsabilités, la participation de tous les partenaires	Comparer les activités et les résultats planifiés aux activités et aux résultats réels
Objet	Instrument de gestion	Instrument de politique
Contenu	Aspect technique (les activités planifiées sont-elles réalisées de manière techniquement valable ?)	Aspect contextuel (les activités planifiées ont-elles été les plus appropriées devant être menées compte tenu du contexte ? Étaient-elles stratégiquement celles qui étaient susceptibles d'avoir l'impact le plus fort ?)
Effet	Actions correctives ; rapports d'activité internes et courts (c'est-à-dire des réunions 'minutes')	Enseignements tirés, recommandations pour le prochain cycle de programmes ; rapports formels et plus détaillés pour utilisation interne et externe
Autres	Intégré dans les opérations régulières de l'équipe conjointe et les responsabilités des membres de l'équipe	Peut nécessiter une ligne budgétaire distincte et le recrutement de personnes externes

30. **Évaluation de l'équipe conjointe.** Pour évaluer la performance de l'équipe conjointe, des indicateurs qui sont axés sur la mise en place réussie de l'équipe et sur son fonctionnement efficace sont présentés ci-dessous.

- Le mandat de l'équipe a été clairement défini et avalisé par l'équipe de pays des Nations Unies.
- Des sous-groupes ont été créés pour fournir un leadership dans des domaines thématiques spécifiques.
- L'équipe conjointe se réunit et établit ensuite un rapport pour le Groupe thématique des Nations Unies, de manière régulière.
- Le profil de poste des membres de l'équipe est révisé pour que la participation à l'équipe commune soit considérée comme une responsabilité qui sera prise en compte dans l'évaluation de leur performance.
- Une autoévaluation mutuelle des membres de l'équipe sur des compétences clés et une évaluation des progrès en direction de la résolution des faiblesses (outil à 180 degrés) sont en place.
- Le mécanisme de répartition des tâches est adapté au contexte local et avalisé.
- L'équipe conjointe est reconnue par les partenaires et sert de point d'entrée pour l'appui technique à la riposte nationale.
- L'équipe conjointe définit une position commune sur des questions clés.
- L'équipe conjointe représente la position des Nations Unies sur la question du sida dans des forums importants.
- L'équipe conjointe élabore des composantes VIH pour l'UNDAF (le cas échéant).
- Un programme d'appui a été publié qui décrit les efforts combinés de tous les organismes des Nations Unies présents pour prendre en charge les composantes VIH de l'UNDAF et contient les composantes décrites dans le premier et le deuxième document d'orientation (voir aussi les indicateurs de suivi proposés dans le premier document d'orientation, paragraphe 33).
- Un rapport annuel est publié.
- Des mécanismes juridiques et financiers harmonisés ont été recensés pour une programmation commune.

31. **Évaluation du programme d'appui⁶.** Les indicateurs de performance du programme d'appui cherchent à identifier des **évolutions dans l'appui des Nations Unies à la riposte nationale dans le temps** (augmentations des activités/compétences clés) attribuables à l'équipe conjointe et son programme d'appui. En conséquence, des données de base doivent être établies et des outils de suivi mis en place pour enregistrer les chiffres qui permettront une évaluation d'ensemble pendant chaque examen annuel, évaluation basée sur des comparaisons par rapport à l'examen de l'année précédente. Les indicateurs proposés incluent⁷ :

- nombre de programmes communs,
- nombre de consultations communes avec les autorités nationales de coordination de la lutte contre le sida, les parties prenantes de la société civile et du secteur privé,
- nombre de positions unifiées des Nations Unies publiées sur des questions clés,
- pourcentage de ressources (des donateurs, des sièges) allouées aux activités communes des Nations Unies comme indiqué dans le programme d'appui,

⁶ Ce paragraphe fait référence au suivi et à l'évaluation du Programme commun d'appui des Nations Unies qui est l'articulation prédominante de l'ensemble de l'appui des Nations Unies à la riposte nationale. Chaque programme commun ou projet individuel d'organisme continuera d'être évalué suivant les méthodes traditionnelles d'évaluation des programmes de chaque organisme.

⁷ Une augmentation dans chacun de ces domaines serait une évolution souhaitable ou 'réussie'.

- nombre d'activités communes/d'évaluations conjointes,
- expertise des membres de l'équipe,
- taux de mise en œuvre des principales ressources de financement,
- degré d'alignement sur l'UNDAF et le plan stratégique national.

Chaque équipe peut aussi choisir de fixer des cibles dans chaque domaine d'évaluation en fonction de la situation du pays ; par exemple : 'trois programmes communs seront créés' ou '50 % de nos programmes seront des programmes communs'.

32. Outre les indicateurs quantitatifs ci-dessous, une évaluation indépendante à mi-parcours utilisant des indicateurs qualitatifs peut chercher à savoir si le programme d'appui :

- est aligné sur les priorités nationales,
- est stratégique et basé sur des preuves éclairées,
- définit clairement les rôles et les responsabilités de chaque organisme, et
- inclut des activités individuelles aussi bien que collectives.

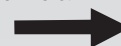
L'évaluation pourra aussi chercher à déterminer quelle a été la contribution de l'équipe à la réalisation des objectifs d'accès universel et si l'autorité nationale tient l'ONU pour collectivement responsable pour ses participations telles que stipulées dans le programme d'appui. Comme le document d'orientation du GNUD sur la programmation commune le recommande, un accent tout particulier devra être mis sur la manière dont la nature 'commune' du programme a contribué à des résultats positifs dans chaque domaine⁸. Chaque organisme reste responsable de l'évaluation de la performance des activités/programmes qui constituent le programme d'appui et est chargé de celle-ci en tant qu'organisme chef de file.

33. **Compte-rendu.** Les équipes conjointes remettront des rapports aux partenaires tout le long du cycle du programme d'appui. Deux rapports sont nécessaires au minimum : (1) le rapport annuel du Coordonnateur résident, qui décrit aussi les progrès et les réalisations de l'équipe conjointe, et (2) le rapport semestriel du COP, qui inclut également des informations sur l'équipe conjointe et le programme d'appui.

Figure 10

Cambodge : suivi, évaluation et compte-rendu

Au Cambodge, le plan de travail annuel de l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida fournit le détail des activités que l'équipe entreprendra dans chacun des domaines d'appui de l'ONU (six domaines d'appui recensés par le biais d'une analyse de la manière dont les organismes des Nations Unies peuvent exploiter conjointement leurs avantages comparatifs à l'appui du plan stratégique national). Les activités stipulées dans le plan de travail (avec mention des organismes chefs de file responsables de leur mise en œuvre) contribuent à atteindre les produits qui correspondent aux cibles sur lesquelles les organismes chefs de file doivent faire un compte-rendu chaque année. Les produits des activités sont conçus pour se traduire par la réalisation de résultats. Certains produits seront atteints grâce à une seule activité, mais dans d'autres cas, il faudra différentes activités pour obtenir un produit. Bon nombre des résultats visés seront réalisés sur plusieurs années, en fonction de la contribution cumulée des produits. Le bureau de l'ONUSIDA suit les progrès dans la réalisation des résultats, reconnaissant que celle-ci peut se dérouler sur une période supérieure à douze mois.



⁸ « Quand l'évaluation d'un programme commun est entreprise, des critères traditionnels d'évaluation (pertinence, efficience, efficacité, impact et pérennité) s'appliquent en mettant l'accent sur les résultats et sur le processus de programmation commune ».

Figure 10a

Cambodge : cadre de suivi et d'évaluation pour le programme d'appui

Domaine d'appui des Nations Unies	Activité	Produit (déclaré par l'organisme/les organismes chef(s) de file)	Résultat (déclaré par le Secrétariat de l'ONUSIDA)	Impact
Renforcement des capacités en matière de leadership et de gouvernance	Renforcement des capacités de la NAA (organisme chef de file)	Compétences accrues de la NAA pour conduire une riposte décentralisée	Décentralisation des programmes de lutte contre le VIH	Riposte multi-sectorielle au sida renforcée (résultat UNDAF)
	Intégration de la question du VIH dans les processus de planification du conseil communautaire (organisme chef de file)	Activités de lutte contre le VIH planifiées et financées		
Promotion des résultats via l'harmonisation et l'alignement	Renforcement institutionnel du HACC (organisme chef de file)	Capacités accrues du HACC à coordonner l'action de la société civile	Coordination de l'appui à la riposte nationale au sida	
	Etablissement du forum des donateurs pour la lutte contre le VIH (organisme chef de file)	Meilleure coordination des apports des donateurs		

Un examen annuel des progrès constitue un mécanisme de responsabilisation clé pour chaque organisme et l'équipe conjointe. Le suivi et l'évaluation du programme d'appui sont intégrés dans le plan de travail annuel de l'équipe conjointe pour s'assurer que les efforts des Nations Unies s'appuient sur les réalisations de l'année (des années) précédente(s) et tient compte des besoins nouveaux.

Les principales étapes du processus d'examen annuel sont (voir la Figure 10b pour une vue d'ensemble) :

1. Chaque organisme des Nations Unies complète la matrice de suivi pour les activités dont il est responsable. (L'outil de suivi du Cambodge est inclus à titre d'exemple à l'Annexe IV).
2. Les organismes remettent leur matrice de suivi complétée au bureau de l'ONUSIDA une fois par an, à une date convenue.
3. En collaboration avec le bureau de l'ONUSIDA, l'équipe conjointe est responsable de l'examen des résultats des activités en rapport avec les produits prévus et de l'évaluation de la réalisation (ou non) des résultats visés. Le Secrétariat de l'ONUSIDA publie un rapport annuel qui consolide les résultats de toutes les activités en rapport avec les produits prévus et les résultats visés.
4. Ce rapport annuel consolidé est examiné par l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida et utilisé comme base pour l'élaboration du plan de travail annuel de l'équipe sur le sida pour les douze mois suivants.
5. L'équipe conjointe prépare le plan de travail annuel pour les douze mois suivants.
6. On organisera un audit externe à mi-parcours du programme commun d'appui en plus de l'examen annuel.

Figure 10b

Cambodge : Vue d'ensemble de l'examen annuel du programme d'appui et du processus de planification.



4. Organisation financière

34. Les programmes communs d'appui qui ont été évalués pour leur qualité peuvent être financés par différentes sources. Celles-ci sont résumées dans la Figure 11, parallèlement aux mécanismes d'acheminement des fonds.

Figure 11

Source des fonds	Mécanismes d'acheminement des fonds	Matériels 'ressource'
Budgets des coparrainants	du GNUD (c'est-à-dire gestion groupée, gestion canalisée ou gestion parallèle) ou des coparrainants (selon les règles et réglementations de chaque organisme)	Note d'orientation du GNUD, Décembre 2003
Fonds extrabudgétaires	Financement direct à un coparrainant ou par le biais d'un agent administratif dans le cadre du mécanisme de gestion canalisée du GNUD	Règles et réglementations respectives des coparrainants pour l'acheminement des fonds
Fonds d'accélération programmatique (FAP) du BPTI	Système du Coordonnateur résident ⁹	Note d'orientation sur les FAP, Mars 2006
Fonds extrabudgétaires à objet désigné via les FAP (ex : CDC)		
Autres fonds d'assistance technique mobilisés par le Secrétariat de l'ONUSIDA		

35. **Mécanismes du GNUD.** La note d'orientation du GNUD de 2003 propose trois types de mécanismes de financement à utiliser pour les activités du programme commun d'appui et d'autres activités conjointes à l'appui de la riposte nationale. Le choix de l'un de ces mécanismes de financement (ou d'une combinaison de plusieurs) doit être fonction de la manière de parvenir à la mise en œuvre la plus efficace, efficiente et opportune, et de réduire les coûts de transaction pour les partenaires nationaux, les donateurs et l'ONU. Les mécanismes sont :

➔ **Gestion parallèle :** résultats communs, différents partenaires nationaux. Chaque organisme gère ses propres activités dans le cadre du plan de travail commun et du budget associé, qu'il provienne des ressources ordinaires ou d'autres ressources.

➔ **Gestion groupée :** résultats communs, un partenaire national commun et/ou une zone géographique commune. Les organismes des Nations Unies groupent les fonds entre les mains d'un seul organisme de l'ONU ('Agent de gestion').

➔ **Gestion canalisée :** résultats communs préparés comme une proposition de programme commun aux donateurs qui préfèrent acheminer les fonds par l'intermédiaire d'un organisme des Nations Unies ('Agent administratif').

36. Dans les cas où les financements proviennent des organismes des Nations Unies, le mécanisme de gestion parallèle est l'option la plus pratique pour financer des activités dans le cadre des programmes communs d'appui. La gestion canalisée des fonds est probablement la solution la plus pertinente pour les programmes communs lorsque des activités communes de deux ou plusieurs

⁹ Le Secrétariat de l'ONUSIDA peut avoir recours à d'autres mécanismes pour acheminer les fonds à l'échelon du pays (Accord de financement des programmes et Comité d'examen des programmes). Toutefois, dans la majorité des cas, ceux-ci sont moins efficaces que le système du Coordonnateur résident pour les programmes communs.

organismes soumettent un document de programme commun aux donateurs pour financer les insuffisances (du programme national). Dans le cadre de ce mécanisme, il est recommandé que le Secrétariat de l'ONUSIDA ne fasse pas fonction d'Agent administratif sauf en dernier recours.

37. **Recevoir des fonds par le biais du mécanisme de gestion canalisée** : lorsque le Secrétariat reçoit des fonds pour des activités via ce mécanisme, les solutions pour l'acheminement et l'utilisation des fonds sont les suivantes :

➔ **Fonds disponibles via le Fonds fiduciaire de l'ONUSIDA** : on peut avoir accès aux fonds reçus via le fonds fiduciaire par le biais de mécanismes établis au niveau mondial tels que les engagements internes et les accords de financement des programmes.

➔ **Fonds conservés par le PNUD pour le compte du Secrétariat** : les fonds sont conservés à l'échelon des pays et le PNUD autorise par écrit le COP à initier des actions. Les responsabilités globales à cet égard sont convenues par avance et incluses dans le courrier du PNUD au COP.

➔ **Fonds disponibles via le Fonds fiduciaire de l'ONUSIDA et conservés par le PNUD** : étant donné la moindre efficacité des processus pour accéder aux financements reçus via le fonds fiduciaire, une combinaison des Options 1 et 2 est possible – dans le cadre de celle-ci, le Secrétariat ne reçoit que les financements qui doivent être initiés au niveau de Genève (ex : recrutement de personnel international/charges opérationnelles) et les fonds dédiés aux activités pour des actions locales (ex : recrutement de consultants, réunions/séminaires) sont conservés par le PNUD. Dans ce cas, le plan de travail du Secrétariat inclus dans le Mémoire d'accord conclu entre les organismes participants ne doit refléter que les fonds acheminés via le fonds fiduciaire. On a accès aux fonds conservés par le PNUD sur autorisation donnée par courrier du PNUD au COP, comme indiqué dans l'Option 2.

Exemple : le Kenya est en cours de négociation de l'Option 3, dans le cadre de laquelle le PNUD fera fonction d'Agent administratif, le Secrétariat recevra les fonds pour le personnel international (par le biais du fonds fiduciaire) et les fonds dédiés aux activités seront conservés par le PNUD à l'échelon du pays.

Lorsque le Secrétariat fait fonction d'Agent administratif et reçoit des financements pour des activités dans le cadre du mécanisme de gestion canalisée, les fonds acheminés via le fonds fiduciaire doivent inclure la commission de l'Agent administratif ainsi qu'un montant de 13 % pour les coûts d'appui au programme.

Il est important de noter que tous les Mémoires d'accord conclus entre les organismes participants et les lettres d'accord avec les donateurs sont signés au niveau des sièges après obtention des autorisations nécessaires aux niveaux des régions et des sièges.

38 **Mécanismes des coparrainants** : se référer aux règles et réglementations des organismes concernés.

39. **Système du Coordonnateur résident.** Le système du Coordonnateur résident offre une solution pour acheminer les financements FAP/BPTI qui ont été planifiés pour financer des programmes communs d'appui. Dans le cadre de ce système, des programmes communs d'appui sont élaborés par l'équipe conjointe des Nations Unies, approuvés par le Groupe thématique des Nations Unies sur le sida et évalués par le Comité des FAP basé dans l'Equipe d'appui aux régions concernées du Secrétariat de l'ONUSIDA. Le système du Coordonnateur résident offre aussi une solution pour acheminer d'autres fonds d'assistance technique à l'échelon du pays mobilisés par le Secrétariat.

Annexes

Outils spécifiques

Annexe I

Liste de contrôle de l'assurance de qualité

Liste de contrôle de l'assurance de qualité (équipe conjointe)

- Le mandat de l'équipe conjointe est défini.
- Les membres sont officiellement désignés pour intégrer l'équipe conjointe par leur responsable d'organisme respectif.
- La participation à l'équipe de chaque membre est intégrée dans son mandat individuel.
- Des mécanismes convenus sont en place pour rendre compte de la contribution de chaque membre à l'équipe auprès de son superviseur.
- Des mécanismes convenus sont en place pour évaluer les équipes conjointes.

Liste de contrôle de l'assurance de qualité (programme commun d'appui) – comment s'assurer qu'il est dynamisé par la demande.

Préparation

- Avez-vous (s'agissant du COP et d'autres experts clés en matière de sida dans les pays) une 'bonne connaissance de votre épidémie' ? Dans la négative, une analyse de la situation doit être réalisée.
- Existe-t-il un plan stratégique national de lutte contre le sida qui cible les principales caractéristiques de l'épidémie ?
- Un plan de travail annuel a-t-il été élaboré ?
- Le personnel des Nations Unies connaît-il les informations de base sur le sida, sait-il comment il se transmet et comment se protéger soi-même ? (voir l'Outil d'évaluation, Annexe II). Dans la négative, réaliser des opérations de renforcement des capacités cohérentes avec la Stratégie d'apprentissage des Nations Unies sur le VIH/sida.
- Le Mécanisme de répartition des tâches en matière d'appui technique a-t-il été adapté au contexte du pays et avalisé par les responsables des organismes ?
- L'évaluation des besoins d'appui technique a-t-elle été finalisée ?
- Le pays dispose-t-il d'un plan d'appui technique national ?

Finalisation

- L'UNDAF contient-il des résultats clés liés au sida ? Dans la négative, s'assurer que des activités spécifiques sont incluses dans la matrice des résultats en indiquant comment les produits en rapport avec le sida peuvent avoir un impact sur les résultats dans d'autres domaines.
- Avez-vous des critères de sélection/de priorité des activités pour le programme d'appui ; par exemple, celles qui s'appuient à l'évidence sur les enseignements tirés ou qui peuvent durer sur le long terme ?
- L'organisation financière et opérationnelle pour investir dans le programme commun d'appui a-t-elle été clarifiée à l'échelon du pays ?
- Les partenaires de la société civile et du secteur privé participent-ils ?
- Des données de base ont-elles été collectées pour l'évaluation de la performance de l'équipe conjointe et du programme d'appui ?
- Le programme d'appui est-il partiellement financé par des partenaires/donateurs ?

Mise en œuvre

- Les organismes des Nations Unies se réunissent collectivement avec le gouvernement pour discuter de questions en rapport avec le sida, n'ont pas de réunions individuelles.

Annexe II

Cartographie des ressources des Nations Unies contre le sida à l'échelon des pays

Cette opération de recensement sera axée sur des domaines tels que les ressources techniques/humaines, la combinaison des compétences, les ressources financières et la couverture géographique. Elle cadre également bien avec le contenu de la lettre adressée par le Secrétaire général aux Coordonnateurs résidents et fait partie de l'ordre du jour de la réforme.

Il est donc vivement recommandé que chaque pays réalise cette évaluation très utile avant d'entreprendre des discussions sur la répartition des tâches de l'équipe de pays des Nations Unies et la formation de l'équipe conjointe des Nations Unies sur le sida.

Objectifs

1. Etablir le recensement des personnels techniques existants et des ressources financières allouées et dépensées pour des programmes de lutte contre le sida.
2. Evaluer dans quelle mesure les interventions soutenues par des organismes des Nations Unies sont alignées sur les objectifs clés et les résultats visés du cadre stratégique national du pays et sur les plans stratégiques sectoriels des ministères directement concernés.
3. Evaluer le niveau de la coordination et de l'harmonisation interinstitutions en matière de planification des programmes et de suivi des interventions en rapport avec le sida.
4. Etablir la carte de la répartition géographique des organismes soutenus par les Nations Unies (QUI, QUOI, OU).
5. Recommander des étapes pour améliorer la programmation commune et l'alignement sur le nouveau plan stratégique national, le plan d'action prioritaire annuel et les plans sectoriels des ministères directement concernés.

Justification de l'opération de cartographie

S'agissant de l'équipe de pays sur le sida, il est prévu que les organismes des Nations Unies coordonnent la planification des programmes et le suivi des interventions qu'ils soutiennent. Souvent, certains organismes élaborent des programmes en consultant peu/planifiant peu en commun avec les organismes chefs de file. Parallèlement, on constate que les organismes ont tendance à mettre en œuvre des programmes sans harmoniser les indicateurs. Par exemple, un organisme peut avoir des initiatives ciblant les orphelins et les enfants vulnérables sans consulter l'UNICEF en matière de planification ou de suivi des programmes. Bien que les Nations Unies plaident pour des programmes axés sur les résultats, on découvre couramment que certains organismes ne disposent pas de plans clairs de suivi et d'évaluation, de personnels ou de ressources affectés au suivi et à l'évaluation.

L'évaluation définira le niveau de coordination interinstitutions dans la programmation commune et d'harmonisation des indicateurs pour suivre les progrès basés sur des cibles communes.

Elle appréciera aussi à quel point les programmes soutenus par les Nations Unies sont coordonnés et alignés sur les résultats/les effets clés du CSN et du plan d'action. Cela implique que les programmes soutenus par les Nations Unies doivent préciser leur niveau de contribution aux cibles nationales et aux produits comme indiqué dans le PSN/Cadre de dépenses à moyen terme.

L'évaluation établira aussi (1) le nombre des personnels techniques disponibles dans chaque organisme, (2) le volume de temps consacré aux activités liées au sida par les membres du personnel, et (3) les compétences disponibles face aux tâches assignées et les besoins de formation pour renforcer les capacités.

Etant donné le rôle de plaidoyer des Nations Unies pour accroître les fonds alloués à la lutte contre le sida, l'étude évaluera le niveau d'allocation financière et de capacité d'absorption au cours des trois dernières années, en se concentrant sur l'allocation, les engagements et les dépenses. L'évaluation établira aussi les priorités des organismes dans le contexte d'une planification d'appui intégrée (interventions et cibles) et, s'agissant de la coordination et de l'équité dans la fourniture des services, l'étude établira la carte de la répartition géographique des interventions par origine d'appui.

Cela offrira l'occasion d'effectuer un recensement de l'appui programmatique sur des questions clés telles que le renforcement de la stratégie de prévention et d'autres priorités clés des organismes.

Elaboration d'un programme commun d'appui des Nations Unies comme prochaine étape

Alors que cette opération aide à recenser les ressources des Nations Unies affectées à la riposte au sida, elle établit aussi une base pour mener une analyse plus approfondie des avantages comparatifs de chaque organisme. En outre, cette analyse qui s'ensuit posera de solides bases pour l'élaboration d'un programme commun d'appui des Nations Unies dans le pays concerné. Pour une vision complète de la riposte, une analyse AFOD est recommandée après la finalisation de l'opération de recensement.

Etant donné que l'analyse AFOD est conçue pour recenser les atouts, les faiblesses, les opportunités et les dangers d'un organisme et d'autres entités, il est envisagé qu'à cette fin on mette particulièrement l'accent sur la mise en évidence et le recensement des avantages comparatifs de chaque organisme. Le processus doit en conséquence être éclairé par l'élaboration d'un plan d'appui technique des Nations Unies bien défini qui inclut un ensemble clair de produits et une responsabilisation détaillée collective et individuelle de l'équipe de pays des Nations Unies. En outre, le consensus final doit aussi être basé sur une répartition convenue des tâches entre les organismes de l'ONU, les fonds et les programmes, comme cela est précisé dans la lettre de décembre 2005 adressée par le Secrétaire général aux Coordonnateurs résidents des Nations Unies.

Méthodologie

L'outil sera adressé par courriel aux organismes des Nations Unies pour être complété par le point focal sida/l'administrateur chargé du suivi et de l'évaluation. L'ONUSIDA assurera le suivi de l'outil complété et fournira un appui le cas échéant.

S'agissant de la question financière, lorsque l'organisme fournit un appui à un programme intégré, on mentionnera la proposition de projet et les résultats clés du Cadre de dépenses à moyen terme qui devraient mettre en évidence la composante sida du programme intégré. Il en est prévu de même pour les programmes qui reçoivent des financements basés sur un appui budgétaire.

Résultats

Alors que le recensement est le point de départ, les résultats visés sont :

- un plan d'appui au pays en rapport avec le sida répondant aux priorités nationales, et
- un plan d'appui technique consolidé conforme au mécanisme de répartition des tâches (GTT).

Annexe II (suite)

Outil d'évaluation

Organisme des Nations Unies déclarant :	
Nom du membre du personnel déclarant :	
Responsabilité du membre du personnel déclarant :	

Appui des Nations Unies aux ripostes nationales au sida

A. Appui du personnel technique affecté à la riposte au sida

- 1) Combien de membres du personnel de programme l'organisme a-t-il dans tous les domaines programmatiques ?

(Indiquer le nombre réel) : _____

- 2) Votre organisme a-t-il du personnel technique qui se consacre spécifiquement aux programmes en rapport avec le sida ?

Oui Non

- 3) Si oui, combien de personnes ? (Indiquer le nombre réel) : _____

- 4) Combien de temps les membres du personnel indiqués à la réponse A3 ci-dessus consacrent-ils à des activités en rapport avec le sida ?

Plein temps Temps partiel

Plein temps signifie consacrer plus de 80 % du temps du personnel à des activités en rapport avec le sida

- 5) Temps partiel – expliquer/indiquer (en % du temps de travail total) :

Indiquer le nombre de membres du personnel (en fonction des principales responsabilités) et le % du temps consacré aux activités en rapport avec le sida _____

- 6) Combien sont détachés auprès des ministères directement concernés et d'autres partenaires

(Indiquer le nombre réel) : _____

- 7) Avez-vous du personnel basé à un niveau centralisé ou à un niveau décentralisé ?

Oui Non

Prière de préciser la région/le district par nombre de membres du personnel

- 8) Dans quels domaines programmatiques votre personnel travaille-t-il ?

Prière d'indiquer la liste (ex : prévention de la transmission mère-enfant, orphelins et enfants vulnérables, suivi et évaluation, etc.) Prière d'indiquer la formation.

Domaine programmatique	Nombre de membres du personnel	Formation

B. Ressources financières allouées à la riposte au sida

1) Combien votre organisme a-t-il alloué à la riposte au sida en :

2005 (US\$)	2006 (US\$)	2007 (US\$)

2) Quelles sommes ont été effectivement dépensées pour la riposte au sida en :

2005 (US\$)	2006 (US\$)	2007 (US\$)

3) Parmi ces ressources, quelles sommes sont engagées pour suivre et évaluer la mise en œuvre des programmes de lutte contre le sida ?

2005 (US\$)	2006 (US\$)	2007 (US\$)

C. Couverture géographique des programmes en 2007

Fixation des priorités

1) Comment votre organisme détermine-t-il les montants à allouer/apporter à la riposte au sida (décrire) :

2) Par le biais de quels circuits fournissez-vous un appui à la riposte nationale au sida ?

Appui budgétaire au niveau national (2007)

Oui Non

Préciser les domaines programmatiques

Domaine program- matique	Montant alloué (US\$)	Résultats clés

Appui aux projets via les districts

Oui Non

Annexe II (suite)

Programme	Résultats/ cibles clés	Objectif PSN	Objectif de planification stratégique du ministère directement concerné	District(s)	Budget									
					Allocations 2005	Dépenses 2005	Allocations 2006	Dépenses 2006	Allocations 2007	Dépenses 2007				

4) Ces programmes (ou l'un d'entre eux) étaient-ils planifiés conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies/partenaires de développement ?

Oui Non

5) Ces programmes (ou l'un d'entre eux) étaient-ils financés conjointement par d'autres organismes des Nations Unies/partenaires de développement ?

Oui Non

6) Si oui, avec lequel (donner la liste de tous les programmes cofinancés) et à combien s'élevait la contribution de votre organisme ? (le but visé est de recenser les partenariats et la part des contributions des organismes)

Programme	Organisme cofinanceur (y compris organismes hors Nations Unies)	Contribution de votre organisme (US\$)	Budget global du programme (US\$)

D. Coordination et harmonisation au sein des Nations Unies et avec le gouvernement et d'autres partenaires

1) **Harmonisation** : indicateurs utilisés par votre organisme pour suivre les progrès des programmes susmentionnés, et principales parties prenantes avec lesquelles votre organisme a harmonisé les indicateurs.

Indicateur	Organisme des Nations Unies ayant un indicateur similaire	Autres partenaires ayant un indicateur similaire (<i>préciser</i>)

2) Principaux obstacles auxquels votre organisme est confronté dans la mise en œuvre des programmes de riposte au sida

1	
2	
3	
4	
5	

3) Recommandations pour dépasser les obstacles indiqués ci-dessus et d'autres obstacles plus généraux

1	
2	
3	
4	
5	

Annexe III

Analyse AFOD

Contexte : une analyse AFOD est utilisée pour recenser et analyser les atouts et les faiblesses internes de votre organisme ainsi que les opportunités et les dangers externes. Avant de commencer, on doit se concentrer sur un objectif très spécifique en se posant par exemple la question suivante : ‘Quels sont les atouts, les faiblesses, les opportunités et les dangers auxquels nous sommes confrontés en travaillant ensemble en tant qu’organismes distincts en direction de buts définis au niveau du système et nécessitant des efforts combinés ?’

	Positif	Négatif
Interne	Des forces internes positives que nous pouvons appeler des atouts . Ce sont les choses qui fonctionnent actuellement pour votre organisme ou pour une campagne spécifique. Si l’on analyse un organisme, par exemple, on peut réfléchir à la qualité des membres du personnel, au niveau de financement, aux capacités des comités techniques.	Des forces internes négatives que nous pouvons appeler des faiblesses . Ce sont des choses qui réduisent l’efficacité d’un organisme ou d’une campagne. Dans notre analyse, on peut penser à la vitesse de rotation des personnels clés, au fait que l’administrateur de programme est trop souvent parti en déplacement professionnel ou à un contrôle financier insuffisant.
Externe	Des forces externes positives que nous pouvons appeler des opportunités . Ce sont des situations externes à l’organisme dont on peut tirer profit. Ainsi, dans cette partie de l’analyse, on peut envisager le désir d’un acteur de cinéma célèbre de s’exprimer publiquement sur la situation du sida dans le pays comme une opportunité.	Des forces externes négatives que nous pouvons appeler des dangers . Ce sont des situations sur lesquelles l’organisme n’a, à nouveau, pas de contrôle immédiat, qui ont un impact sur notre capacité à réussir. Pour un organisme s’occupant de sensibiliser à la question du sida, cela pourrait par exemple être l’opposition d’un leader religieux ou le risque de perdre une source de financement.

Processus : organiser une séance d’expression libre des idées (‘brainstorming’) sur chaque catégorie. On peut librement exprimer ses idées de nombreuses manières. Par exemple, avec la méthode dite du ‘tournoiement’ (‘Round Robin’), les participants s’asseyent autour d’une table et peuvent chacun leur tour proposer une réponse ou passer. L’animateur note les réponses sur les pages d’un tableau de conférence ou sur une grille comme celle présentée ci-dessus. Cela doit aller très vite et personne n’a pas plus de 10 secondes pour s’exprimer. Lorsque plusieurs tours ont été faits et que personne ne propose plus d’idées neuves, on passe à l’analyse. Une autre méthode qui offre plus de temps à la réflexion et plus d’anonymat consiste à placer quatre tableaux de conférence autour de la pièce (un pour A, un pour F, un pour O et un pour D). Les participants vont de l’un à l’autre et inscrivent leurs idées sur chaque tableau.

Une fois l’exercice de libre expression des idées terminé, on regroupe les réponses en fusionnant les idées similaires et les groupes en catégories, et en définissant les priorités ou le classement en fonction de l’importance perçue. On débat ensuite des résultats de l’analyse.

- a. Comment peut-on s’appuyer sur et apprendre de nos atouts, et s’attaquer aux domaines dans lesquels nous avons des faiblesses ?
- b. Comment peut-on réduire ou lutter contre les dangers ? Quelles sont les opportunités et comment les saisir ? Quelle solution est susceptible d’être la plus productive : tirer profit des opportunités ou réduire les dangers ?
- c. Quels sont les domaines prioritaires d’action, en fonction des réponses aux questions (a) et (b) ?

Annexe IV

Outil de suivi du programme commun d'appui cambodgien de 2006

<p>PRODUITS PREVUS DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL DU PROGRAMME COMMUN D'APPUI ET INDICATEURS, Y COMPRIS OBJECTIFS ANNUELS</p>	<p>ACTIVITES PLANIFIEES Dresser la liste de toutes les activités, y compris en matière de suivi et d'évaluation, devant être entreprises pendant l'année en direction des produits visés</p>	<p>DEPENSES Dresser la liste des dépenses réelles engagées pour les activités finalisées</p>	<p>RESULTATS DES ACTIVITES Pour chaque activité, indiquer les résultats de l'activité</p>	<p>PROGRES EN DIRECTION DE LA REALISATION DES PRODUITS DU PROGRAMME COMMUN D'APPUI Utilisant les données sur les objectifs annuels des indicateurs, indiquer les progrès en direction de la réalisation des produits. Le cas échéant, faire des commentaires sur les facteurs qui ont favorisé et/ou entravé la réalisation des résultats, y compris : Savoir si les risques et les hypothèses tels que recensés dans le cadre de suivi et d'évaluation se sont matérialisés ou si de nouveaux risques sont apparus Les facteurs internes tels que le timing des produits et des activités, la qualité des produits et des services, la coordination et/ou d'autres questions de gestion</p>
<p>PRODUIT 1 : INDICATEUR 1.1 AVEC OBJECTIF POUR L'ANNEE :</p>				
<p>INDICATEUR 1.2 AVEC OBJECTIF POUR L'ANNEE :</p>				
<p>PRODUIT 2: INDICATEUR 2.1 AVEC OBJECTIF POUR L'ANNEE :</p>				
<p>INDICATEUR 2.2 AVEC OBJECTIF POUR L'ANNEE :</p>				

Annexe V

Glossaire

CHAT : Outil national d'harmonisation et d'alignement

CPD : Les produits du programme de pays sont élaborés dans les documents de programme de pays (CPD) affinés pendant la préparation du plan d'action de programme de pays (CPAP) et ensuite utilisés pour actualiser la Matrice de résultats. Ce processus itératif a une fonction de vérification approfondie qui permet à tous les partenaires de confirmer que les produits des organismes contribuent effectivement aux résultats convenus et communs de l'UNDAF.

CPAP : Le plan d'action de programme de pays est le plan de gestion de chaque organisme siégeant au comité exécutif du GNUD (ExCom) pour son programme de pays signé avec le gouvernement. Les organismes siégeant à l'ExCom sont le PNUD, l'UNFPA, l'UNICEF et le PAM.

Résultat de l'UNDAF : Les résultats à court et à moyen terme basés sur les efforts collectifs de tous les partenaires.

Produit : Les produits et services qui résultent de la finalisation des activités dans le cadre d'une intervention de développement, les changements opérationnels.

Résultat : Les effets probables ou atteints à court et à moyen terme résultant des produits d'une intervention, les changements institutionnels ou comportementaux.

Impact : Les effets positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, voulus ou non voulus.

Consultation conjointe : Un ou plusieurs représentant(s) de l'équipe conjointe propose(nt) une position commune des Nations Unies lors d'une réunion avec des parties prenantes et fait (font) un compte-rendu à l'équipe ultérieurement.

Programmation conjointe : L'effort collectif par le biais duquel les organismes des Nations Unies et les partenaires nationaux travaillent ensemble pour préparer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les activités visant à atteindre de manière efficace et efficiente les objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres engagements internationaux résultant de conférences des Nations Unies, de sommets, de conventions et des instruments sur les droits de l'homme. Par le biais d'une programmation conjointe, on recense des résultats communs et des modalités pour appuyer la mise en œuvre des programmes.

Un programme commun : Un ensemble d'activités couvertes par un plan de travail commun et un budget associé, impliquant un ou plusieurs organisme(s) des Nations Unies et partenaires nationaux ou sous-nationaux. Le plan de travail et le budget feront partie d'un document de programme commun, lequel détaillera aussi les rôles et les responsabilités des partenaires dans la coordination et la gestion des activités conjointes. Le document de programme commun est signé par tous les organismes participants et partenaires nationaux ou sous-nationaux.

Gestion axée sur les résultats : Une stratégie de gestion en vertu de laquelle un organisme s'assure que ses processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (produits, résultats et impacts). Les personnes sont responsables des résultats et non pas uniquement des produits. La différence est que l'on se focalise sur les résultats du point de vue du bénéficiaire et non sur la simple finalisation des activités du point de vue du fournisseur. Les « Résultats » sont les changements (produits, résultats ou impacts) qui découlent des actions (apports, processus, activités), suivant une logique de cause à effet de type 'Si-Alors' : 'Si les compétences sont renforcées, Alors le leadership sera doté des moyens nécessaires'.

L'ONUSIDA, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, rassemble les efforts et les ressources de 10 organismes des Nations Unies dans la riposte mondiale au sida. Les organismes coparrainants sont les suivants: le HCR, l'UNICEF, le PAM, le PNUD, l'UNFPA, l'ONUDC, l'OIT, l'UNESCO, l'OMS et la Banque mondiale. Basé à Genève, le Secrétariat de l'ONUSIDA est présent sur le terrain dans plus de 80 pays à travers le monde.



ONUSIDA
20 AVENUE APPIA
CH-1211 GENEVE 27
SUISSE
T (+41) 22 791 36 66
F (+41) 22 791 48 35
www.unaids.org

Unir le monde contre le sida

