



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
ONUSIDA
HCR • UNICEF • PAM • PNUD • UNFPA • ONUDC
OIT • UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE

Les « **Trois principes** » en action : Bilan et avenir



ONUSIDA/05.08F (version française, juin 2005)

Version originale anglaise, UNAIDS/05.08E, mai 2005:
The "Three Ones" in action: where we are and where we go from here
Traduction – ONUSIDA

© Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) 2005.

Tous droits de reproduction réservés. Les publications produites par l'ONUSIDA peuvent être obtenues auprès du Centre d'information de l'ONUSIDA. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de traduction des publications de l'ONUSIDA – qu'elles concernent la vente ou une distribution non commerciale – doivent être adressées au Centre d'Information à l'adresse ci-dessous ou par fax, au numéro +41 22 791 4187 ou par courriel : publicationpermissions@unaids.org.

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.

La mention de firmes et de produits commerciaux n'implique pas que ces firmes et produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'ONUSIDA, de préférence à d'autres. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

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

ONUSIDA.

Les « Trois principes » en action : bilan et avenir.

1.Infection à VIH – économie 2.SIDA – économie 3.Programme national santé – utilisation
4.Coopération internationale 5.Relation interinstitutionnelle 6.Financement, Santé
7.Priorités en santé 8.Evaluation programme I.Titre.

ISBN 92 9 173423 3

(Classification NLM : WC 503.7)

ONUSIDA – 20 avenue Appia – 1211 Genève 27 – Suisse
Téléphone : (+41) 22 791 36 66 – Fax : (+41) 22 791 41 87
Courrier électronique : unaids@unaids.org – Internet : <http://www.unaids.org>

Les « **Trois principes** » en action :

Bilan et avenir



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONUSIDA

HCR • UNICEF • PAM • PNUD • UNFPA • ONUDC
OIT • UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE

Table des matières

Acronymes	4
Remerciements	6
Avant-propos	7
Résumé d'orientation	8
Introduction : principes directeurs de l'action contre le SIDA	12
Origine des « Trois principes »	12
Évolution vers une amélioration de l'harmonisation et de l'efficacité	13
Récente affirmation des « Trois principes »	14
Le présent rapport	14
Évaluation de la situation	15
Bilan : signes de progrès mais nombreux défis	16
« Premier principe » : un cadre national commun de lutte contre le SIDA	16
Qui dit acceptation, dit participation	16
Les procédures ne garantissent pas la participation effective	17
Pour agir, il faut des plans de travail et des budgets	18
« Deuxième principe » : un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA	19
Un organisme qui doit faire preuve de leadership et d'engagement	19
La coordination exige des capacités en ressources humaines	21
« Troisième principe » : un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national	22
Le suivi et l'évaluation garantissent l'adéquation des programmes aux besoins	22
Les pays ont des possibilités mais sont confrontés à des défis majeurs	23
Trois études de cas fournissent des suggestions pour agir	24
Enseignements tirés des études et suggestions de mesures à l'intention des pays	25
Des lignes directrices, mais pas de règles rigoureuses	25
Comment renforcer l'adhésion au « Premier principe » (un cadre d'action)	25
Suggestions destinées à générer une progression de la participation	25
Suggestions destinées à améliorer la mise en œuvre des principes par l'intermédiaire de plans de travail et de budgets	27
Comment renforcer l'adhésion au « Deuxième principe » (un organisme national)	28
Suggestions destinées à générer une consolidation de l'organisme national et de ses liens avec les parties prenantes	28
Suggestions destinées à renforcer les capacités en ressources humaines	29

Comment renforcer l'adhésion au « Troisième principe » (un système commun de suivi et d'évaluation)	30
Suggestions destinées à générer une amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux	30
Suggestions destinées à générer une amélioration du suivi et de l'évaluation	30
Les pays signalent les défis à relever et font mention auprès des donateurs des moyens à envisager	32
Évaluation des expériences des pays avec les donateurs	32
Appui des donateurs aux ripostes nationales au SIDA	32
Appui des donateurs au renforcement des capacités nationales pour lutter contre le VIH et le SIDA	35
Coordination des donateurs entre eux et avec les pays à propos du SIDA	35
Moyens susceptibles d'être utilisés par les donateurs afin de fournir un meilleur appui aux « Trois principes »	37
Faire participer la société civile	38
Pionniers et responsables fortement motivés par la riposte au SIDA	38
La société civile faillit souvent à agir tel un partenaire à part entière	39
Comment l'ONUSIDA encourage et soutient la participation de la société civile	40
L'avenir : réaffirmation et consolidation de l'engagement vis-à-vis des « Trois principes »	42
Bref tour d'horizon	42
Objectifs et cibles pour 2005 et au-delà	42
Elaborer et diffuser des stratégies pour faire respecter rapidement les « Trois principes »	42
Encourager et appuyer l'application des « Trois principes » dans tous les pays	43
Atteindre les objectifs dans les pays parvenus à un stade avancé dans cette voie	43
Possibilités d'action	45
Conclusion	47
ANNEXE A	48
ANNEXE B	50
ANNEXE C	52

Acronymes

ACDI	Agence canadienne pour le Développement international
ASDI	Agence suédoise pour le Développement international
ABRP	Appui budgétaire pour la réduction de la pauvreté
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement (de l'Organisation pour la Coopération et le Développement économiques)
CCM	Mécanismes de coordination dans les pays
CHAZ	Churches Health Association of Zambia
CISMA	Conférence internationale sur le SIDA et les IST en Afrique
CNLS	Conseil national de lutte contre le SIDA
CSN	Cadre stratégique national
CTU	Central Technical Unit
DFID	Département pour le développement international du Royaume-Uni
DPG	Groupe de partenaires pour le développement
DRI	Initiative de réponse au niveau du district
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FC	Fondation Clinton
FMI	Fonds monétaire international
GAMET	Equipe d'appui au suivi et à l'évaluation de la lutte contre le SIDA au niveau mondial
GFCCP	Programme national de coordination du Fonds mondial
GTZ	GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) [agence de coopération technique]
HSSP	Plan d'appui stratégique à la Santé
ICASO	Réseau international d'organismes d'entraide et de lutte contre le SIDA
KNASP	Kenya National HIV/AIDS Strategic Plan [Programme stratégique national kenyan de lutte contre le VIH et le SIDA]
MTEF	Cadre de dépenses à moyen terme
MS	Ministère de la Santé
NACA	National AIDS Coordinating Agency [Agence nationale de coordination pour la lutte contre le SIDA]

NACO	Organisme national de lutte contre le SIDA
NCTP	Plan national de soins et de traitement
NORAD	Agence norvégienne pour le développement international
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de Développement pour le Millénaire
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PARPA	Action Plan for the Reduction of Absolute Poverty [Programme d'action pour la réduction de la pauvreté absolue]
PEPFAR	Plan présidentiel d'urgence d'aide à la lutte contre le SIDA
PMO	Bureau du Premier Ministre
PNLS	Programme national de lutte contre le SIDA
PPS	Programme plurinationnel de lutte contre le VIH/SIDA en Afrique
RNE	Ambassade du Royaume des Pays-Bas
S&E	Suivi et évaluation
SWAp	Approche sectorielle
TACAIDS	Tanzania National AIDS Commission [Commission nationale de Tanzanie sur le SIDA]
UALA	Association ougandaise des autorités locales
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence des Etats-Unis pour le développement international

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à l'ensemble de nos collègues des différents départements de l'ONUSIDA pour leur contribution à la production du présent rapport, sans oublier les organisations et groupes de personnes cités ci-dessous pour les informations qu'ils ont mises à notre disposition et qui nous ont permis d'évaluer les progrès réalisés par les pays et d'estimer l'ensemble des défis et des opportunités à saisir :

- Dans 66 pays, les Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH et le SIDA et les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les Pays qui ont participé à l'enquête conduite dans le cadre de l'évaluation des progrès réalisés par leur pays dans l'application des « Trois principes » ;
- Dans 10 pays, les Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH et le SIDA et les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les Pays qui ont participé à une enquête sommaire destinée à établir la nature de la collaboration établie au plan national avec les différents donateurs ;
- Au Kenya, au Viet Nam et en Zambie, les missions et équipes présentes au niveau national qui ont participé à une évaluation des progrès réalisés par les pays cités ci-dessus dans l'application des « Trois principes » ;
- Au Cambodge, en Ethiopie et aux Philippines, les missions et équipes présentes au niveau national qui ont participé à une évaluation des progrès réalisés par les pays cités ci-dessus dans l'application du « Troisième principe » (un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national) et qui ont émis des suggestions destinées à générer plus d'efficacité dans le cadre des actions entreprises.

Avant-propos

Bien que le financement destiné à la riposte au SIDA dans les pays à revenu faible et intermédiaire ait augmenté considérablement, il reste toujours très inférieur à ce qui est nécessaire pour parvenir à l'Objectif de Développement pour le Millénaire qui consiste à inverser le cours de l'épidémie d'ici à 2015.

Il est par conséquent d'autant plus indispensable que nous utilisions de manière très efficace tous les fonds disponibles. Pour cela, il faut que les nombreux acteurs de la riposte au SIDA aux niveaux mondial, national et local coordonnent et harmonisent totalement leurs efforts.

Cette exigence est ressentie d'une manière très forte au niveau des pays. Même dans ceux qui sont dotés d'organismes nationaux de lutte contre le SIDA et où les priorités nationales sont clairement définies, on observe que les activités de financement, de planification, de programmation et de suivi sont encore menées en parallèle. D'où, inévitablement, un affaiblissement de la riposte nationale.

Pour trouver une réponse à ce problème général, un groupe de travail de la 13^{ème} Conférence internationale sur le SIDA et les IST en Afrique a approuvé en septembre 2003 un ensemble de principes directeurs destinés à optimiser l'utilisation des ressources et à améliorer la riposte au SIDA au niveau des pays.

En avril 2004, la Consultation sur l'harmonisation du financement international de la lutte contre le SIDA, qui rassemble les représentants de gouvernements, de donateurs, d'organisations internationales et de la société civile, a approuvé les « Trois principes », sur la base d'une définition ainsi libellée :

- un cadre national commun de lutte contre le SIDA au sein duquel intégrer la coordination des activités de tous les partenaires ;
- un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA à représentation large et multisectorielle ;
- un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national.

L'ONUSIDA a été prié de jouer le rôle de modérateur et de médiateur des efforts pour l'application de ces principes.

Le présent rapport rend compte des progrès accomplis au terme de l'année 2004 dans l'application de ces « Trois principes » et énumère les défis à relever aussi bien que les moyens qui permettront de le faire. Sans être exhaustif, ce rapport préliminaire n'en constitue pas moins un pas en avant qui nous rapprochera d'autant de réponses à donner à la question qui doit tous nous préoccuper, à savoir :

Comment pouvons-nous, individuellement ou collectivement, utiliser au mieux les ressources limitées à notre disposition pour lutter contre la crise internationale sans précédent que constitue la pandémie de SIDA, et accélérer les progrès nécessaires pour atteindre les Objectifs de Développement pour le Millénaire ?

Peter Piot
Directeur exécutif
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

Résumé d'orientation

Introduction

Les partenaires engagés dans la riposte mondiale, nationale et locale au SIDA se sont accordés sur les « Trois principes » – un cadre d'action national contre le SIDA, un organisme national de coordination du SIDA et un système de suivi et d'évaluation – en tant que principes directeurs pour l'amélioration de la riposte au niveau des pays. Le présent rapport montre le chemin parcouru par les partenaires pour passer du principe à la pratique, et souligne les obstacles et les possibilités qui nous attendent. Il a pour objectif d'informer et de provoquer le débat car tous les partenaires – tous les échelons de l'Etat, les donateurs bilatéraux et multilatéraux, les institutions internationales et la société civile – recherchent des réponses à la question : « Comment pouvons-nous, individuellement ou collectivement, utiliser au mieux les ressources limitées à notre disposition, améliorer notre riposte à l'épidémie de SIDA, et accélérer les progrès nécessaires pour atteindre les Objectifs de développement pour le Millénaire ? »

Aspirations et objectifs fixés pour 2005 et au-delà dans le cadre des « Trois principes »

Le présent rapport décrit les aspirations et les objectifs que le Secrétariat de l'ONUSIDA a fixés pour 2005 et au-delà. Afin de mettre au point et de diffuser les stratégies permettant d'adhérer rapidement aux « Trois principes », l'ONUSIDA poursuivra ses travaux de manière intensive et maintiendra son aide auprès de 12 pays (Ethiopie, Haïti, Inde, Indonésie, Kenya, Malawi, Mali, Mozambique, Tanzanie, Ukraine, Viet Nam et Zambie). Ces pays sont arrivés à un stade critique de l'épidémie où la riposte au SIDA est urgente, et/ou à un stade capital de l'élaboration de leur riposte nationale au SIDA.

Dans le même temps, l'ONUSIDA continuera de jouer le rôle de modérateur et de médiateur entre les partenaires participant aux initiatives nationales prises pour l'application des « Trois principes ». Il s'occupera tout particulièrement des pays où la riposte à l'épidémie est la plus faible.

En outre, l'ONUSIDA est en train de recenser les pays ayant significativement progressé dans la voie de l'application de l'un ou de plusieurs des « Trois principes ». L'analyse établie pour chacun des pays dénombrés jusque-là voit se dégager les objectifs suivants, réalisables selon toute vraisemblance :

- **Objectif du « Premier principe ».** Constitution d'un cadre national commun de lutte contre le SIDA dont l'ensemble des coûts aura été estimé (c'est-à-dire doté d'un plan de travail et d'un budget), négocié et approuvé par les principales parties prenantes de 15 pays d'ici la fin de l'année 2005 et dans 20 pays supplémentaires d'ici la fin de l'année 2006.
- **Objectif du « Deuxième principe ».** Constitution d'un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA, reconnu par la loi et bénéficiant d'un appui multisectoriel élargi et disposant de toutes les capacités techniques nécessaires à la coordination, au suivi et à l'évaluation, à la mobilisation de ressources, au suivi financier et à la gestion de l'information stratégique dans 15 pays d'ici la fin de l'année 2005.
- **Objectif du « Troisième principe ».** Elaboration d'un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national, intégré dans le cadre national de lutte contre le SIDA, avec un ensemble d'indicateurs normalisés adoptés par les principales parties prenantes dans 20 pays d'ici la fin de 2005.

Défis à relever par les pays et actions proposées

Ce rapport présente les multiples défis que pays et bailleurs de fonds devront relever pour que les « Trois principes » soient globalement appliqués et que les acteurs mondiaux, nationaux et locaux utilisent au mieux les ressources intérieures et extérieures disponibles pour lutter contre l'épidémie de SIDA. Les circonstances relatives à chacun des pays et à chaque bailleur de fonds sont uniques, de sorte que le rapport ne présente pas des recommandations exclusives valables pour l'ensemble des pays et des donateurs. Au contraire, il contribue à émettre des suggestions susceptibles d'être prises en considération par chacun pour trouver ses propres réponses à la question posée dans l'introduction du présent résumé d'orientation. Les défis et les actions proposés aux pays sont les suivants :

Application du « Premier principe » : un cadre national commun de lutte contre le SIDA

A la fin de l'année 2004, une enquête effectuée par le Secrétariat de l'ONUSIDA a montré que 82 % des 66 pays considérés possédaient des cadres nationaux de lutte contre le SIDA mis à jour. Toutefois, cette enquête et d'autres évaluations plus détaillées réalisées dans les pays ont permis de relever deux faiblesses majeures communes à bon nombre des cadres en question.

- Absence d'accord multisectoriel. De nombreuses parties prenantes ne participent pas au processus d'élaboration, d'examen et d'actualisation des cadres de lutte. On se trouve en conséquence confronté à l'absence d'accord multisectoriel et les cadres ne prennent pas en considération les préoccupations des principales parties prenantes, notamment celles des femmes. (Parmi les pays sur lesquels reposait l'enquête en question, on a ainsi constaté que dans 9 % des cas, les femmes n'étaient jamais consultées et que seuls 5 % sollicitaient leur participation.)
- Absence d'exécution des plans de travail et des budgets. De nombreux cadres n'ont pas conduit à l'élaboration de plans de travail et de budgets. Les donateurs ne sont pas en mesure de percevoir concrètement la manière dont s'expriment les priorités nationales et se trouvent par conséquent dans l'incapacité de déterminer comment optimiser leurs contributions. (Dans les pays de l'Asie et du Pacifique notamment, 55 % n'avaient aucun plan de travail ni de budget lié à ces cadres nationaux de lutte contre le SIDA. Vingt-trois pour cent de l'ensemble des pays étudiés ne possédaient aucun système d'harmonisation de leurs budgets avec les objectifs fixés et se trouvaient dans l'incapacité d'effectuer un suivi susceptible de mesurer l'adéquation des dépenses encourues avec lesdits objectifs.)

Les pays pourraient envisager de mener les actions suivantes :

- élaborer des structures participatives ascendantes, à commencer par une collaboration entre prestataires de services liés au SIDA et personnes susceptibles de solliciter ces services ;
- consolider les liens entre les conseils nationaux de lutte contre le SIDA et les secrétariats d'une part et les acteurs présents à l'intérieur des pays d'autre part, y compris les comités locaux ou groupes de travail, ainsi que les personnes impliquées dans la supervision des services concernés ;
- établir un contact avec les groupes à risque (les femmes et les jeunes filles, les travailleurs migrants, par exemple) susceptibles de manquer de cohésion, et les aider à apporter leur contribution au processus de planification.

Application du « Deuxième principe » : un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA

L'enquête menée par le Secrétariat de l'ONUSIDA auprès de 66 pays a montré que 95 % d'entre eux possédaient des organismes nationaux de riposte au SIDA et que tous étaient dotés de cadres nationaux de lutte. On a en outre constaté que les faiblesses rencontrées au sein des cadres et des organismes étaient similaires et concernaient principalement :

- L'absence de mandats et de soutiens solides. De nombreux organismes ne peuvent se prévaloir de mandats ou de soutiens suffisamment solides de la part des plus hautes autorités de l'Etat et plus largement de tous les autres secteurs aux niveaux national et local. En d'autres termes, les organismes nationaux de lutte contre le SIDA manquent parfois de responsabilités, de pouvoir et de légitimité, et de leadership dans la riposte nationale. Cela signifie, par exemple, qu'ils sont parfois exclus de toute participation aux principaux processus de planification et de coordination de la riposte nationale au SIDA. (Ainsi, 71 % seulement des organismes nationaux de lutte contre le SIDA concernés par l'enquête jouent un rôle essentiel dans les mécanismes – par exemple, mécanismes nationaux de coordination du Fonds mondial – capables d'orienter l'aide des bailleurs de fonds vers les pays.)
- L'absence de capacités en ressources humaines et/ou de pouvoir au niveau administratif et institutionnel. Les organismes nationaux de riposte au SIDA sont peu nombreux à posséder l'ensemble des capacités nécessaires à un vrai travail de planification, de mobilisation de ressources, de coordination, de gestion de l'information et de suivi et d'évaluation. Les faibles salaires proposés dans le secteur public concourent à détourner l'intérêt des personnes qualifiées, et l'absence de formation professionnelle à l'intérieur des pays constitue un problème encore plus délicat à résoudre. Sur les 66 pays couverts par l'enquête, seul l'un d'entre eux possédait toutes les ressources humaines nécessaires et 9 % uniquement étaient dotés de compétences suffisantes en matière de coordination.

Les pays pourraient envisager de mener les actions suivantes :

- accorder la priorité au renforcement des capacités au sein des cadres nationaux de lutte contre le SIDA, s'agissant des plans de travail et des budgets, ainsi que des négociations visant à obtenir l'appui des bailleurs de fonds ;
- accorder la priorité à des salaires et à des avantages équitables, y compris à de bonnes conditions de travail, lors de l'élaboration des budgets et des négociations menées en matière de financements ;
- envisager une législation, des règlements, des mandats, des lignes directrices et une formation, de sorte que les conseils et secrétariats nationaux disposent de mandats, d'instructions et d'un appui clairement définis en vue de garantir une participation multisectorielle large.

Application du « Troisième principe » : un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national

A la fin de l'année 2004, l'enquête menée par le Secrétariat de l'ONUSIDA a montré que dans 79 % des 66 pays concernés, des groupes avaient commencé à travailler à l'élaboration de systèmes de suivi et d'évaluation. Toutefois :

- Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Dans 60 % des pays seulement, les plans en sont arrivés au point d'être entérinés par tous les partenaires ; seuls 35 % des pays concernés ont élaboré des budgets, et 26 % des bases de données nationales.
- L'absence de capacités en ressources humaines reste d'actualité. Seuls 25 % des pays disposent d'un personnel formé capable d'élaborer et de gérer les bases de données nationales, et 5 %

uniquement peuvent se prévaloir de ressources humaines suffisantes pour effectuer correctement les tâches de suivi et d'évaluation.

Les pays pourraient envisager de mener les actions suivantes :

- constituer des groupes d'étude nationaux de suivi et d'évaluation pour harmoniser les systèmes existants dans ce domaine en vue de répondre aux priorités nationales, et ;
- s'assurer que les programmes de suivi et d'évaluation sont dotés de plans de travail et de budgets et intègrent les cadres nationaux de lutte.

Défis et actions proposés aux partenaires donateurs

Les relations entre les donateurs et les pays sont complexes. Pour évaluer ce qui se passe entre les pays et les donateurs en matière de lutte contre le VIH et le SIDA, le Secrétariat de l'ONUSIDA a récemment mené une enquête sommaire auprès de six de ses Coordonnateurs dans les Pays, dans le cadre de laquelle il leur a été demandé de répondre rapidement et en toute confidentialité à sept questions concernant l'expérience passée de leur pays avec les donateurs, en consultation avec d'autres, dans la mesure du temps imparti. La synthèse tirée des informations rapportées par les Coordonnateurs dans les Pays, de l'information en retour obtenue régulièrement auprès des différents partenaires, complétée par une évaluation approfondie des six pays, a clairement montré qu'il existait des possibilités de collaboration efficace avec les donateurs, en dépit des défis subsistant. Les recommandations suivantes pourraient être envisagées.

- Reconnaître officiellement le droit à l'autogouvernance et l'encourager. La plupart des donateurs respectent les priorités fixées par les pays, car d'expérience, ils savent qu'une aide fournie contre la volonté de l'un d'entre eux échoue presque systématiquement à aboutir à des résultats durables. Ainsi, cette enquête sommaire laisse entendre qu'une reconnaissance officielle des droits des pays à s'autogouverner et l'engagement formel de soutenir les efforts menés à l'échelon national pour établir des organismes de lutte contre le SIDA et des cadres de lutte contre l'épidémie pourraient contribuer à dénouer certaines situations délicates signalées par les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les Pays.
- Participer. Les principaux bailleurs de fonds devraient s'efforcer de participer à l'élaboration et à la mise en place des cadres nationaux de lutte contre le SIDA.
- Coordonner. Les donateurs devraient encourager la coordination d'un programme national dont les mécanismes spécifiques contribueraient à renforcer ce dernier. Il importe d'agir de telle sorte que diminue le nombre d'initiatives individuelles de même nature et de systèmes parallèles d'acheminement de ressources et de développement de projets.
- S'efforcer de renforcer les capacités en ressources humaines des pays. Aider à renforcer les capacités humaines d'un pays constitue peut-être la contribution la plus importante des donateurs potentiels en matière de riposte nationale au SIDA. Dans ce sens, il conviendrait d'utiliser les programmes de formation internes de telle sorte qu'institutions et personnel du pays donateur et du pays hôte puissent collaborer à la formation de ressortissants du pays.
- Les systèmes de suivi et d'évaluation et les exigences liées à l'analyse de données devraient être harmonisés de manière à optimiser l'emploi des ressources nationales limitées.
- Veiller à ce que les stratégies développées dans le but de parvenir à un recul de la pauvreté dans les pays africains fassent davantage pour encourager les actions en faveur des enfants et des jeunes touchés par le VIH et le SIDA. Un rapport émis par l'UNICEF et la Banque mondiale en décembre 2004 apporte d'importants enseignements sur la manière de profiter des occasions fournies par les stratégies de réduction de la pauvreté et les plans stratégiques nationaux de lutte contre le VIH et le SIDA pour intensifier l'action contre l'épidémie, notamment pour les pays qui préparent de nouvelles stratégies de réduction de la pauvreté ou examinent celles qui existent déjà.

Introduction : principes directeurs de l'action contre le SIDA

Origine des « Trois principes »

Alors que l'épidémie de SIDA ne cesse de se propager, on note une progression marquée de la riposte mondiale. Dans les pays en développement, les financements disponibles pour les programmes de lutte contre le SIDA sont passés de 300 millions US\$ en 1996 à 2,1 milliards US\$ en 2002, puis à 6,1 milliards US\$ en 2004. Bien que des fonds plus importants encore soient nécessaires, il est, pour la première fois dans l'histoire de l'épidémie, des raisons d'espérer que l'Objectif de Développement pour le Millénaire de renverser le cours de l'épidémie avant 2015 soit atteint. De nombreux chefs d'Etat et de gouvernement ont abordé la question du SIDA, et des représentants communautaires, de même que des autorités religieuses et culturelles ont parlé d'une seule voix pour dire l'urgence et l'ampleur de la crise du SIDA.

Par le passé, la sensibilisation au problème du SIDA pour les pays en développement visait principalement à encourager la prise de décisions et la mobilisation de ressources financières suffisantes pour faire face à l'ampleur de l'épidémie. Ces deux orientations restent nécessaires mais, alors que leadership et ressources financières prennent dorénavant un caractère plus concret, l'attention doit se porter sur les questions urgentes qui consistent à savoir comment optimiser l'utilisation des fonds disponibles pour obtenir des résultats et comment veiller à ce que le leadership exercé parvienne véritablement à modifier le cours de l'épidémie.

Le besoin est manifeste de renforcer la capacité de nombreux pays en développement à utiliser les fonds mis à disposition de manière efficace et utile. Il arrive que les fonds en question restent inutilisés faute, pour les pays, de posséder les mécanismes nécessaires en la matière. Parmi les facteurs limitant l'optimisation des financements intérieurs et extérieurs dans de nombreux pays, on relève l'absence de coordination entre agences d'aide internationale, organisations communautaires et autres acteurs dans le cadre des interventions entreprises contre le SIDA. Au lieu de cela, le financement, la planification, la programmation et le suivi sont effectués en parallèle. « La main droite ignore ce que fait la main gauche » est un principe qui pourrait s'appliquer, si ce n'est que le nombre de mains concernées est là bien supérieur.

En septembre 2003, lors de la 13^{ème} Conférence internationale sur le SIDA et les IST en Afrique (CISMA), tenue à Nairobi (Kenya), un groupe de travail a mis au point un ensemble de principes directeurs destinés à améliorer la coordination des interventions nationales en matière de SIDA.

Le 25 avril 2004, l'ONUSIDA, le Royaume-Uni et les Etats-Unis ont conjointement organisé à Washington D.C. une Consultation sur l'harmonisation du financement international de la lutte contre le SIDA. Les représentants des pays donateurs, des pays hôtes et de certaines organisations internationales majeures ont officiellement entériné les « Trois principes » énoncés plus bas, et ont décidé de collaborer à un grand nombre de mesures visant à les mettre en pratique. Ils ont demandé à l'ONUSIDA¹ d'agir en tant que modérateur et médiateur de toutes les parties prenantes, s'agissant des efforts entrepris par les

¹ Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) réunit le Secrétariat de l'ONUSIDA et dix organisations du système des Nations Unies dans un effort commun pour lutter contre l'épidémie : le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ; le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ; le Programme alimentaire mondial (PAM) ; le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ; le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) ; l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) ; l'Organisation internationale du Travail (OIT) ; l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ; et la Banque mondiale.

pays pour appliquer les « Trois principes » et du recours nécessaire à un suivi et à une évaluation dans les politiques, les programmes et les rapports nationaux.²

- un cadre commun de lutte contre le SIDA fournissant les bases d'une coordination des activités de l'ensemble des partenaires ;
- un organisme national de coordination de la riposte au SIDA à représentation large et multisectorielle ;
- un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national³.

Évolution vers une amélioration de l'harmonisation et de l'efficacité

Les actions décrites ci-dessus étaient conformes à la Déclaration de Rome sur l'harmonisation entérinée en février 2003, dans laquelle les hauts fonctionnaires de plus de 20 organismes bilatéraux et multilatéraux pour le développement et près de 50 pays avaient réaffirmé leur détermination de parvenir aux Objectifs de Développement pour le Millénaire, et avaient accepté d'harmoniser leurs politiques, procédures et pratiques⁴. Elles étaient également en accord avec le document intitulé Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité publié en 2003 par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour la Coopération et le Développement économiques (OCDE)⁵.

Au sein du système des Nations Unies, la question de l'harmonisation des efforts et donc de l'amélioration de l'efficacité du travail réalisé en commun est devenue un élément central. Le rôle du système des Nations Unies, ses responsabilités et son expertise ont été soigneusement examinés, notamment dans le cadre du Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau sur les menaces, les défis et le changement⁶ sollicité par le Secrétaire général, et du Rapport du Projet du Millénaire des Nations Unies intitulé Investir dans le développement : plan pratique de réalisation des Objectifs de Développement pour le Millénaire⁷. L'ONUSIDA contribue à formuler les réponses les plus opportunes dans la lutte contre le SIDA et en tant que tel participe très activement à ces processus de réforme élargis.

Cette question d'harmonisation constitue un sujet prioritaire hors du système des Nations Unies également. En janvier 2005 par exemple, elle a été l'idée-force des débats tenus lors du Forum sur l'efficacité du développement dans les États fragiles, organisé par le Département pour le développement international du Royaume-Uni en présence de hauts fonctionnaires et avec la participation de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques, de la Commission européenne, du Programme des Nations Unies pour le Développement et de la Banque mondiale⁸.

² Accord conclu à la fin de la réunion de la Consultation sur l'harmonisation du financement international de la lutte contre le SIDA, Washington D.C., 25 avril 2004

(http://www.unaids.org/NetTools/Misc/DocInfo.aspx?LANG=fr&href=http%3a%2f%2fgva-doc-owl%2fWEBcontent%2fDocuments%2fpub%2fUNA-docs%2fThree-Ones_Agreement_fr%26%2346%3bpdf).

³ Treizième Conférence internationale sur le SIDA et les IST en Afrique.

⁴ *Déclaration de Rome sur l'harmonisation*. Rome, Forum de haut niveau sur l'harmonisation, 24-25 février 2003 (<http://www.1.worldbank.org/harmonization/romehlf>).

⁵ *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité*. Document de référence du Comité d'aide au développement, Paris, Organisation pour la coopération et le développement économiques, 2003 (<http://www.oecd.dataoecd/0/48/2089622.pdf>).

⁶ *Un monde plus sûr : notre affaire à tous. Rapport du groupe de personnalités de haut niveau sur les menaces, les défis et le changement*, New York, Nations Unies, 2004 (<http://www.un.org/secureworld>).

⁷ *Investir dans le développement : plan pratique de réalisation des Objectifs de Développement pour le Millénaire*. New York, Projet du Millénaire des Nations Unies, 2005 (<http://www.unmp.forumone.com/index.html>).

⁸ Forum de hauts fonctionnaires sur l'efficacité de l'aide dans les États fragiles, 13-14 janvier 2005 (http://www.oecd.org/document/30/0,2340,fr_2649_33693550_33964254_1_1_1_1,00.html).

Récente affirmation des « Trois principes »

Lors de la quatrième session ordinaire de l'Assemblée de l'Union africaine à Abuja (Nigeria) les 30 et 31 janvier 2005, les chefs d'Etat de 45 pays africains ont entamé un débat intense sur l'épidémie de SIDA en Afrique, sa propagation rapide, les efforts destinés à la contenir et la gravité de la situation. Ils ont évoqué la nécessité :

- 1) d'un véritable leadership et d'un engagement politique déterminé pour renforcer la capacité des pays à riposter contre l'épidémie de SIDA ;
- 2) d'un partage des connaissances et des expériences entre pays et d'une collaboration s'agissant de la riposte ;
- 3) pour les donateurs bilatéraux et multilatéraux de modifier leurs priorités de manière à soutenir les Etats dans la lutte contre l'épidémie.

Ils sont convenus de prier instamment tous les États membres de l'Union africaine d'intensifier leurs efforts vers une mise en œuvre plus efficace et mieux coordonnée des programmes nationaux en vue d'améliorer l'accès à la prévention et au traitement contre le VIH, conformément aux « Trois principes », à l'Initiative « 3 millions d'ici 2005 » et au Partenariat mondial pour la survie de l'enfant.

Le présent rapport

Le présent rapport passe en revue ce qui s'est produit au niveau des pays depuis la Consultation du 25 avril 2004 sur l'harmonisation du financement international de la lutte contre le SIDA, définit les défis à relever dans le cadre de l'application des « Trois principes » et propose des actions dans ce sens. Ce rapport montre clairement que tous les partenaires, y compris les pays, les pays donateurs et les institutions multilatérales, doivent intensifier leurs efforts pour mettre en place le programme des « Trois principes » afin d'exploiter au maximum les opportunités offertes par le climat politique national et mondial actuel, et d'intensifier les ripostes au SIDA de telle sorte qu'il soit possible d'inverser le cours de l'épidémie.

Évaluation de la situation

Au cours des neuf mois qui ont suivi la Consultation sur l'harmonisation d'avril 2004, l'ONUSIDA a mobilisé son personnel au niveau des pays pour encourager puis soutenir l'application des « Trois principes » par toutes les parties prenantes, y compris les ministères gouvernementaux, les autorités locales, les organisations de la société civile, les bailleurs de fonds et le système des Nations Unies.

A la fin de l'année 2004, le rapport annuel du Secrétariat de l'ONUSIDA sur les pays a été adressé à 122 Etats, conjointement au déplacement de Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH et le SIDA⁹, leur demandant notamment d'évaluer dans quelle mesure les « Trois principes » étaient appliqués sur leur territoire. Seuls 66 d'entre eux ont apporté une réponse, tous intégrant le groupe des 70 pays dotés de la plus forte représentation du Secrétariat de l'ONUSIDA. Vingt-huit des 66 pays ayant fourni des informations étaient situés en Afrique subsaharienne, neuf en Amérique latine et aux Caraïbes, 13 dans la région de l'Asie et du Pacifique, 11 en Europe de l'Est et en Asie centrale, et cinq au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Adhésion du système des Nations Unies aux « Trois principes »

Obtenir l'application intégrale des « Trois principes » constitue une priorité du système des Nations Unies, y compris de la Banque mondiale. Les **Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH et le SIDA** sont les principaux moyens permettant aux institutions du système de coordonner leurs activités à l'échelon national. Le travail des Groupes thématiques dans les pays qui sont le plus fortement touchés par l'épidémie de SIDA est soutenu par les **Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays**. Les Groupes thématiques des Nations Unies ont intégré les actions préconisées dans le cadre des « Trois principes » à leurs plans de travail et certaines institutions agissent actuellement de même. Les Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH et le SIDA et les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays alertent souvent le système des Nations Unies et les sièges des institutions lorsqu'il s'avère nécessaire de prendre des mesures inhabituelles.

Afin de développer et de diffuser les stratégies permettant une application rapide des « Trois principes », le Secrétariat de l'ONUSIDA fournit un suivi et une assistance spécifiques à douze pays (Ethiopie, Haïti, Inde, Indonésie, Kenya, Malawi, Mali, Mozambique, Tanzanie, Ukraine, Viet Nam et Zambie). A l'heure où le présent rapport était rédigé, des missions d'évaluation étaient parvenues à leur terme au Kenya, au Viet Nam et en Zambie et une mission était en cours en Indonésie.

Le Secrétariat de l'ONUSIDA a en outre effectué des études de cas pour documenter et évaluer l'évolution des systèmes de suivi et d'évaluation au Cambodge, en Ethiopie et aux Philippines et, plus récemment, a conduit une brève enquête auprès de dix équipes de pays afin de déterminer la nature des actions menées conjointement entre leurs pays respectifs et les divers partenaires donateurs.

Au moment où le présent rapport se trouvait au stade de l'élaboration, une Consultation sur le VIH et le SIDA dans la Région de l'Afrique a été organisée du 14 au 18 février 2005 à Addis-Ababa, en Ethiopie, entre la Banque mondiale et le Secrétariat de l'ONUSIDA. Parmi les 116 participants se trouvaient les directeurs de 27 programmes nationaux de lutte contre le SIDA en Afrique, les représentants de la communauté des donateurs, y compris l'Agence allemande pour la coopération technique (GTZ), le Plan présidentiel d'urgence d'aide à la lutte contre le SIDA des Etats-Unis (PEPFAR), et les représentants de l'UNICEF, de l'UNFPA et de l'OMS. La « Synthèse des débats sur les « Trois principes » » constitue une source supplémentaire d'information (voir l'Annexe A).

⁹ Les rapports annuels de l'ONUSIDA sur les pays sont établis par les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les Pays. Dans le cas où les pays considérés en sont dépourvus, les rapports sont adressés aux Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH et le SIDA. Les réponses utilisées pour cette analyse sont tirées de 66 rapports. Dans le présent document, on s'y réfère sous le terme de rapports annuels sur les pays.

Bilan : signes de progrès mais nombreux défis

Depuis la formulation des « Trois principes », de nombreux partenaires aux niveaux national, régional et mondial y ont adhéré sans réserve. Les rapports annuels de l'ONUSIDA sur les pays établis par le Secrétariat ont montré que, sur les 66 pays qui y avaient répondu, 81 % étaient dotés de cadres nationaux de lutte contre le SIDA mis à jour, 95 % possédaient des organismes nationaux de coordination et 77 % des groupes de travail qui avaient commencé à mettre au point des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux. Toutefois, la seule existence de ces cadres nationaux de lutte contre le SIDA, de ces organismes de coordination et de ces systèmes de suivi et d'évaluation ne suffit pas à elle seule à engager une riposte multisectorielle et participative efficace.

En réalité, de nombreux pays sont confrontés à de lourdes difficultés pour rassembler les ressources humaines suffisantes et pour mettre en œuvre des systèmes adéquats de dépenses, de suivi et d'évaluation, de manière à ce que les fonds disponibles produisent les meilleurs résultats. Il est par conséquent essentiel de définir la nature des défis à relever afin de parvenir à une application globale des « Trois principes ».

Enfin et dans la mesure où les circonstances propres à chaque pays sont uniques et que les seules ripostes efficaces au SIDA doivent s'y adapter, il importe de définir pour chacun des pays concernés, la nature des défis rencontrés. Les rapports annuels sur les pays rédigés par les équipes de pays font, eux, d'ores et déjà apparaître les défis communs à de nombreux pays. La compréhension de ces défis communs aidera à la planification et à la mise en œuvre des mesures nécessaires au soutien de l'application de ces « Trois principes » au niveau national. Il en sera de même de l'analyse plus approfondie des expériences de certains pays particuliers, telles qu'elles se dégagent des rapports annuels de l'ONUSIDA sur les pays, des rapports d'évaluation disponibles actuellement pour trois pays sur les douze sollicités et des rapports de trois études de cas sur le suivi et l'évaluation.

« Premier principe » : un cadre national commun de lutte contre le SIDA

Qui dit acceptation, dit participation

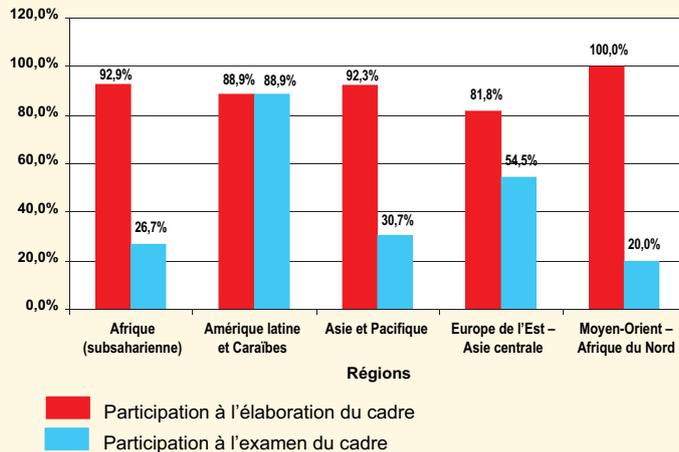
Une large participation à l'élaboration, à l'examen et à l'actualisation périodiques des cadres nationaux communs de lutte contre le SIDA (par exemple, visions ou plans stratégiques) est essentielle pour que les autorités nationales puissent obtenir un vaste soutien en faveur de ces cadres et une totale participation à leur mise en œuvre. Une large participation réunissant les principaux ministères, les donateurs bilatéraux et multilatéraux, les institutions internationales, et la société civile contribuera également à harmoniser la structure de ce cadre et à en assurer la valeur.

Les procédures de planification et d'examen participatives développées par les pays sont dorénavant courantes. Le Graphique 1 montre ainsi que dans 80 % des cas, les pays de l'ensemble des régions considérées ont largement contribué ou contribuent dorénavant largement à l'élaboration de leurs cadres nationaux de lutte contre l'épidémie. Ils sont toutefois moins nombreux à développer des procédures de participation élargie aux examens et aux actualisations, mais la raison en est peut-être que la plupart des cadres sont nouveaux et que les examens et les actualisations n'ont pas encore eu lieu.

Les procédures ne garantissent pas la participation effective

Graphique 1

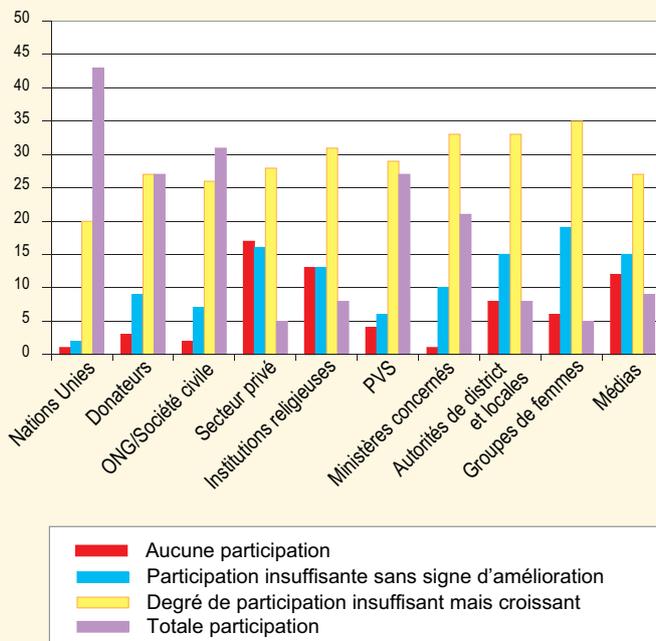
Pays présentant des processus de participation destinés à l'élaboration et à l'examen des cadres nationaux de lutte contre le SIDA (66 pays ont répondu à l'enquête)



Même lorsque les procédures sont en place pour assurer la participation régulière à l'examen et à l'actualisation des cadres nationaux de lutte contre le SIDA, la participation élargie constitue une exception plutôt qu'une règle. Comme l'indique le Graphique 2, l'enquête a mis en évidence une participation généralement élevée des institutions du système des Nations Unies et des partenaires donateurs, mais pour ce qui est des ministères, une totale participation n'est effective que dans 31 % des pays. Il s'agit là d'un élément particulièrement préoccupant, sachant que outre la participation du Ministère de la Santé, celle des autres ministères est cruciale pour une riposte nationale globale au SIDA.

Graphique 2

Degré de participation des diverses parties prenantes à l'examen et à l'actualisation des cadres nationaux de lutte contre le SIDA (en nombre de pays sur 66)



La totale participation des autres parties prenantes est encore plus limitée : seuls 11 % des pays présentent une totale participation de la part des autorités régionales et locales et des institutions religieuses et 8 % uniquement rapportent une totale participation du secteur privé et des groupes de femmes. Les organisations non gouvernementales internationales, nationales et communautaires, de même que les personnes vivant avec le VIH, participent en général très activement dans les régions de l'Amérique latine et des Caraïbes, mais moins en Afrique subsaharienne, où l'enquête a montré qu'elles étaient systématiquement sollicitées dans la moitié des pays uniquement. Les niveaux de participation sont encore inférieurs dans les autres régions.

En résumé, il existe dans plusieurs pays des procédures théoriques qui devraient faciliter la participation élargie des diverses parties prenantes, mais seuls quelques-uns appliquent cette théorie dans la pratique. Dans de nombreux pays, la participation des parties prenantes est insuffisante et on ne décèle aucun signe d'amélioration.

Au Kenya, participation élargie mais un certain nombre de risques se profilent à l'horizon

Le gouvernement kenyan a déclaré que les « Trois principes » constituaient le fondement du Plan stratégique national contre le VIH/SIDA au Kenya (KNASP). En septembre 2004, le Conseil national de lutte contre le SIDA (CNLS), dépendant du Bureau du Président, a coordonné le troisième examen conjoint du programme annuel du pays. Il a évalué les progrès accomplis dans le cadre du plan stratégique pour 2000-2005, accepté les priorités pour le prochain Plan stratégique 2005-2010, et établi une équipe à participation large pour approfondir ce plan et l'harmoniser avec les processus budgétaires gouvernementaux.

Le Conseil national de lutte contre le SIDA du Kenya est un forum de partenariats nationaux. Sous ces auspices, tous les organismes coparrainants de l'ONUSIDA et de nombreux donateurs et organisations majeurs de la société civile ont participé au troisième examen de programme annuel conjoint. De ce fait, le système national chargé d'assurer les services liés au VIH et au SIDA n'a pas été inutilement confronté à la nécessité de mener de multiples missions pour passer en revue ces services ou lancer divers exercices de planification générale.

L'examen du Programme annuel commun a permis à de nombreux partenaires essentiels de se mieux comprendre, mais certaines préoccupations demeurent à propos des objectifs éventuellement divergents de deux donateurs parmi les plus importants, et à propos de l'absence de liens étroits entre le plan stratégique et les processus de planification nationaux du gouvernement. Ainsi qu'observé précédemment dans ce rapport, d'après négociations doivent encore avoir lieu avant que le plan stratégique se traduise en plans de travail et en budgets pratiques.

Pour agir, il faut des plans de travail et des budgets

Un cadre national de lutte contre le SIDA est d'une utilité limitée s'il n'est pas accompagné d'un plan de travail et d'un budget qui précise les sources et les affectations de fonds. Sans plan de travail et sans budget, un cadre national de lutte contre le SIDA ne peut permettre de suivre les priorités ou les engagements nationaux. Il s'avère impossible pour les donateurs d'adapter leurs financements, et les autres parties prenantes sont susceptibles de ne pas obtenir l'aide dont elles ont besoin pour participer véritablement à la mise en œuvre du cadre d'action.

Les rapports annuels de l'ONUSIDA sur les pays ont montré que nombre d'entre eux, dotés de cadres nationaux, ne possédaient cependant ni plan de travail ni budget associé. Trois (13 %) des 23 pays d'Afrique subsaharienne dotés de cadres de lutte, l'un (12,5 %) des huit pays latino-américains et des Caraïbes, six (55 %) des 11 pays d'Asie et du Pacifique et quatre (40 %) des 10 pays d'Europe de l'Est et d'Asie centrale étaient ainsi confrontés à cette situation. Même si de nombreux pays avaient des plans de travail et des budgets, l'enquête a montré que les procédures présentaient généralement des points faibles lorsqu'il s'agissait de suivre l'application des budgets et de veiller à ce qu'ils s'harmonisent avec les objectifs. Quinze (23 %) des 64 pays ne jouissaient d'aucun système de suivi de cet ordre et seuls neuf (14 %) pouvaient s'en prévaloir et être ainsi en mesure de contrôler l'harmonisation entre budgets et objectifs.

Au Viet Nam, une stratégie opportune obtient un nouvel appui, mais toujours pas de participation totale

La stratégie nationale sur la prévention et la lutte contre le VIH/SIDA adoptée par le Viet Nam peut être considérée comme un document modèle dont s'inspirer pour une riposte multisectorielle au SIDA. Toutefois, une récente mission d'évaluation du Secrétariat de l'ONUSIDA a mis en évidence que le gouvernement vietnamien considère le SIDA comme un mal social et continue de coordonner sa riposte par l'intermédiaire d'un Comité national pour la prévention du SIDA, de la drogue et de la prostitution. La stigmatisation des personnes vivant avec le VIH est responsable de l'absence de participation des parties prenantes nationales et internationales essentielles à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie nationale.

Le 31 décembre 2004, lors d'une conférence nationale sur le SIDA, le Premier Ministre a déclaré que l'année 2005 était une « année déterminante » pour le SIDA et a instamment prié plusieurs ministères de mettre au point des stratégies de lutte contre le SIDA et aux représentants locaux de consacrer plus de temps et d'efforts à la riposte au SIDA. Cet appel devrait faire avancer l'élaboration des programmes d'action thématiques, dotés de plans de travail et de budgets destinés à l'ensemble des ministères, indépendamment de celui de la santé, impliqués dans la stratégie nationale. L'élaboration en cours du Plan de développement socio-économique du Viet Nam pour 2006-2010 devrait permettre de renforcer le cadre de coordination et accorder une importance primordiale aux activités contre le SIDA. En outre, l'intervention du Comité des partenaires concernés a permis de parvenir à une meilleure coordination des bailleurs de fonds, lesquels ont pu se réunir avec les directeurs de certains organismes extérieurs les plus impliqués dans la riposte nationale au SIDA.

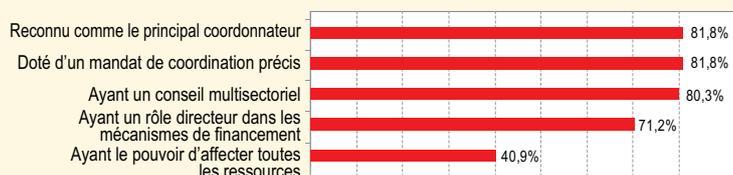
Il reste néanmoins de nombreux défis à relever, parmi lesquels celui de parvenir à intégrer les personnes vivant avec le VIH et les autres représentants de la société civile dans la riposte nationale au SIDA et de renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation.

« Deuxième principe »: un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA

Un organisme qui doit faire preuve de leadership et d'engagement

Pour mettre au point, examiner et actualiser les cadres nationaux de lutte contre le SIDA, il faut faire preuve de leadership et d'engagement, et il s'agit là de qualités particulièrement importantes au stade de la mise en œuvre. L'idéal serait que le leadership et l'engagement soient forts au niveau le plus élevé de l'Etat, et que ce niveau délègue son pouvoir à un organisme national de lutte contre le SIDA (composé éventuellement d'un comité directeur et d'un secrétariat) qui détienne alors le mandat nécessaire pour obtenir des parties prenantes qu'elles collaborent aux actions entreprises et les coordonnent. Pour être véritablement efficaces, le leadership et l'engagement se doivent d'aller bien au-delà des paroles d'encouragement prononcées par les dirigeants du pays. Ils doivent parvenir, par l'intermédiaire d'un gouvernement et de ses ministères, à atteindre la vaste communauté des parties prenantes nationales, locales et internationales.

Pourcentage de pays dont les organismes nationaux de lutte contre le SIDA possèdent certains points forts

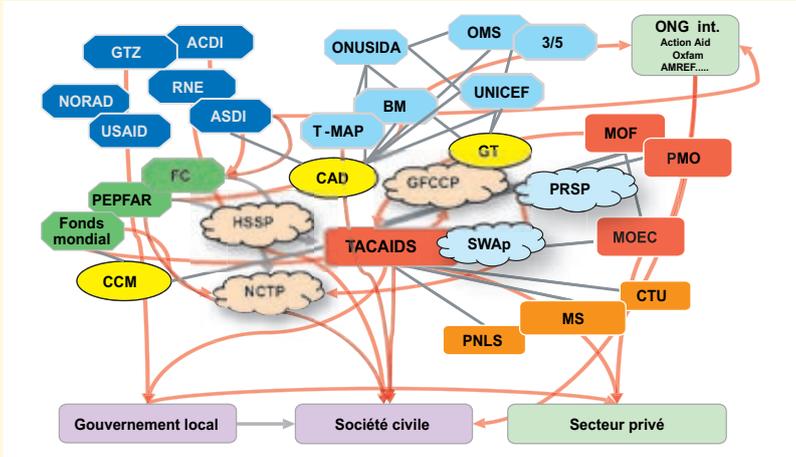


Graphique 3

La dynamique complexe reliant les parties prenantes agissant dans le cadre de la riposte nationale tanzanienne démontre l'urgente nécessité d'une direction et d'une coordination efficaces afin d'optimiser les contributions de chacune d'entre elles.

Figure 1

Liens entre les diverses parties prenantes¹⁰ en Tanzanie

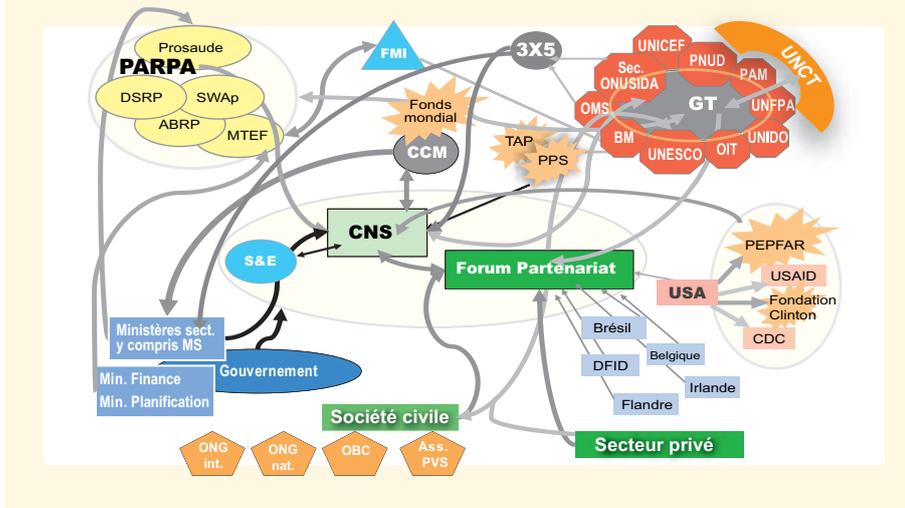


L'enquête du Secrétariat de l'ONUSIDA a montré que 95 % des 66 pays sollicités disposaient d'organismes nationaux de coordination de la lutte contre le SIDA. Toutefois, en y regardant de plus près, on constate qu'il existe une grande différence entre les organismes dont l'action est en grande partie symbolique et ceux où elle s'avère efficace. Certains organismes n'ont aucun mandat pour coordonner les ripostes au SIDA provenant de nombreux secteurs, ne disposent pas de conseils multisectoriels se réunissant régulièrement et sont dépourvus de secrétariats dotés d'un personnel qualifié.

Seuls 71 % de ces 66 pays possèdent des organismes de coordination jouant un rôle de premier plan dans les mécanismes de coordination dans les pays (CCM) du Fonds mondial, et/ou les autres mécanismes destinés à acheminer l'aide des donateurs vers les programmes nationaux de lutte contre le SIDA. Seuls 41 % possèdent des organismes ayant autorité concernant l'affectation des ressources aux principaux programmes de lutte contre le SIDA. On constate ainsi que les organismes de coordination de la riposte au VIH présents dans les pays d'Asie et du Pacifique, de même que dans la Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord sont singulièrement inopérants.

Figure 2

Liens entre les diverses parties prenantes au Mozambique



¹⁰NCTP : Plan national de soins et traitement
 HSSP : Plan d'appui stratégique à la santé
 GFCCP : Programme national de coordination du Fonds mondial

En Zambie, un leadership et un engagement forts génèrent une réelle efficacité

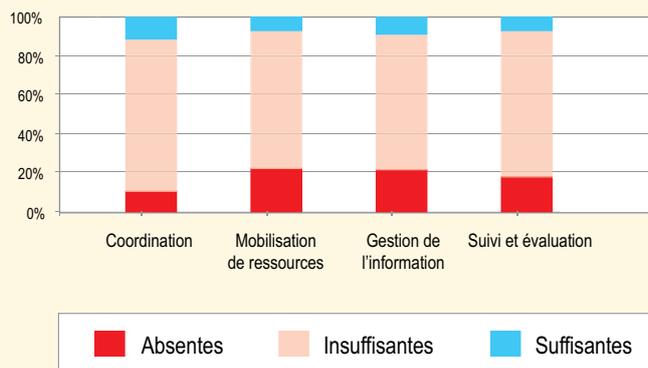
Le Gouvernement de la République de Zambie s'est fortement engagé à lutter contre le SIDA et a adopté sans réserve les « Trois principes » pour guider la riposte de son pays. Un Comité de cabinet fournit la direction politique et consulte régulièrement le Cabinet. Le Conseil national de lutte contre le SIDA (CNS), créé par une loi du Parlement, réunit de nombreux représentants du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, et détient à la fois le pouvoir et le budget nécessaire pour coordonner et soutenir une riposte nationale multisectorielle au SIDA. Comme indiqué en d'autres parties du présent rapport, le Conseil a lui-même besoin d'être renforcé, mais son secrétariat fonctionne néanmoins correctement. Le Conseil et le secrétariat sont en contact avec les provinces, districts et communautés dans toute la Zambie par l'intermédiaire de structures décentralisées, et font activement participer les parties prenantes à tous ces niveaux. Le secrétariat du CNS est financé par plusieurs bailleurs de fonds et six donateurs bilatéraux ont récemment entrepris d'alimenter un « panier monétaire » par l'intermédiaire d'un montage financier commun. Ce « panier monétaire » aidera le Conseil à fixer ses propres priorités en matière de dépenses.

La coordination exige des capacités en ressources humaines

Un seul pays sur les 66 dont il est question dans les rapports annuels de l'ONUSIDA sur les pays était doté de toutes les ressources humaines nécessaires pour assurer les activités de coordination, de gestion de l'information, de suivi et d'évaluation. Seuls 9 % d'entre eux bénéficiaient de compétences humaines suffisantes en matière de coordination, 6 %, s'agissant de la mobilisation de ressources, 8 %, de la gestion de l'information stratégique, et 5 %, du suivi et de l'évaluation.

Graphique 4

Pourcentage de pays confrontés à une absence de compétences techniques, à des compétences insuffisantes, ou bénéficiant de compétences suffisantes pour effectuer des tâches essentielles



Les faibles salaires versés dans le secteur public constituent l'un des principaux obstacles au rassemblement de compétences en matière de ressources humaines. L'absence de formation appropriée et d'expérience du personnel en est un autre. L'un des meilleurs moyens d'apporter un appui au renforcement des compétences locales consiste à mettre en place des programmes de formation en cours d'emploi susceptibles de s'adresser à un nombre important de personnes, localement.

Une collaboration directe Sud-Sud entre pays en développement peut également faciliter le renforcement des compétences. Le Groupe technique horizontal des Caraïbes et d'Amérique latine en est un autre exemple. Dans cette région, un projet de constitution d'une base de données sur les médicaments antirétroviraux est en cours d'élaboration afin d'aider les pays régionaux à négocier leur coût et à partager leurs expériences dans le domaine de la prise en charge et du traitement. Une évaluation des besoins en matière d'assistance technique des pays de la région a été réalisée en vue de fournir des informations sur les compétences techniques existantes, et le réseau ainsi développé facilite la collaboration et les échanges entre pays.

Au Brésil, les « Trois principes » sont appliqués

La riposte du Brésil au SIDA a bénéficié d'une action régulière et forte de la part de la société civile et des instances les plus élevées de l'État. Cet appui s'est traduit par le développement d'un énergique Programme national de lutte contre le SIDA, sous l'égide du Ministère de la Santé, qui dispose de l'autorité, du mandat et des ressources pour coordonner et gérer l'ensemble de la riposte nationale brésilienne. Ce Programme a également bénéficié des contributions de plusieurs parties prenantes, et de la participation de tous les ministères intéressés, d'organismes civils, du secteur privé, et d'organisations bilatérales et multilatérales.

- 1) La Commission nationale contre le SIDA est un forum rassemblant ministères gouvernementaux, universités, églises, chercheurs, entreprises, organisations non gouvernementales et associations de citoyens.
- 2) La Commission des mouvements sociaux est un forum rassemblant des représentants de la société civile, intégrant notamment des associations s'exprimant au nom des personnes vivant avec le VIH et le SIDA, des représentants de divers groupes ethniques, des femmes, des hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, des travestis, des consommateurs de drogue et des jeunes.
- 3) Il existe un forum pour les corps de l'État et les collectivités locales.
- 4) Les Comités consultatifs d'experts du Programme national de lutte contre le SIDA dispensent des conseils sur la prévention, fournissent de l'aide aux personnes vivant avec le VIH et le SIDA, conduisent des travaux de recherche sur le vaccin, et entretiennent le contact avec les médias.
- 5) Le Groupe thématique élargi des Nations Unies sur le VIH/SIDA est un forum composé de représentants du gouvernement, d'institutions du système des Nations Unies, de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux et de représentants de la société civile.
- 6) Le Conseil national économique du SIDA encourage les interventions menées contre le SIDA et apporte un appui à d'autres partenaires au moyen d'une assistance technique.

Le Programme national brésilien de lutte contre le SIDA est administré par un personnel technique hautement qualifié, capable de mettre en pratique les politiques et les principes.

« Troisième principe » : un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national

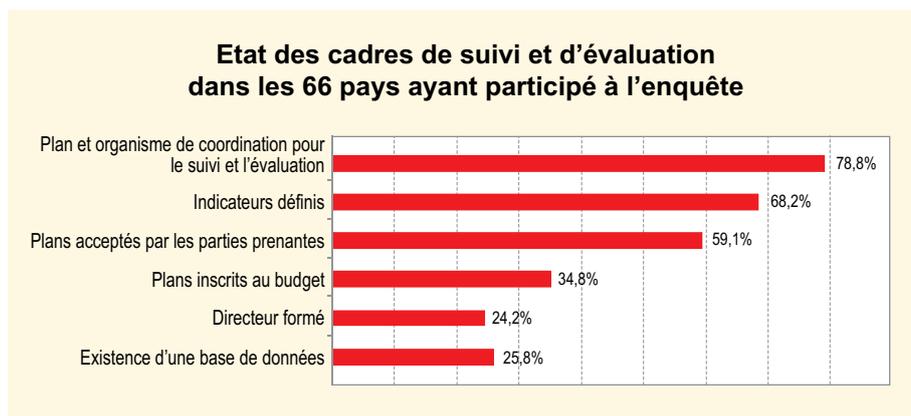
Le suivi et l'évaluation garantissent l'adéquation des programmes aux besoins

Assurer un suivi de l'épidémie et de la riposte permet aux organismes nationaux de lutte contre le SIDA d'affecter au mieux leurs ressources limitées, et d'agir opportunément en fonction des tendances émergentes. Les programmes d'évaluation permettent à ces organismes de mesurer le degré d'aboutissement des objectifs définis, et lorsque ceux-ci ne sont pas atteints, de prendre des mesures appropriées pour progresser ou de cibler d'autres actions.

En se fondant sur l'expérience acquise au niveau des pays, l'ONUSIDA recommande que les activités de suivi et d'évaluation se déroulent dans le cadre d'un plan stratégique national unifié de suivi et d'évaluation. Chaque pays devrait opter pour un seul ensemble d'indicateurs normalisés destinés au suivi et à l'évaluation et adoptés par toutes les parties prenantes présentes sur le sol national. Il importe d'être doté d'un système d'information national solide susceptible de garantir la fluidité de la communication des informations entre toutes les parties prenantes aux niveaux national, régional et local.

Les rapports annuels de l'ONUSIDA sur les pays ont montré que sur les 66 pays sollicités, seuls 5 % disposaient d'une capacité suffisante pour mener à bien les activités de suivi et d'évaluation. Toutefois, comme l'indique le Graphique 5, un grand nombre de pays ont créé des entités de coordination et élaboré des plans de suivi et d'évaluation, ou sont en train de le faire. S'agissant du suivi et de l'évaluation, les pays présentent des capacités qui varient considérablement puisque seuls 34,8 % recourent à des plans budgétisés.

Graphique 5



Les pays ont des possibilités mais sont confrontés à des défis majeurs

Aux niveaux mondial et national, le financement des activités de suivi et d'évaluation a augmenté et des indicateurs d'efficacité facilitant le suivi et l'évaluation de toute une gamme d'interventions contre le SIDA, depuis les engagements politiques jusqu'à la prévention, en passant par le conseil et le dépistage, les traitements et autres prises en charge des personnes vivant avec le VIH ont été mis au point.

L'Equipe d'appui au suivi et à l'évaluation de la lutte contre le SIDA au niveau mondial (GAMET) – association réunissant notamment les services de suivi et d'évaluation des organismes coparrainants de l'ONUSIDA, le Fonds mondial et les donateurs bilatéraux et multilatéraux – apporte un appui aux pays pour l'établissement et l'amélioration du suivi et de l'évaluation en ce qui concerne la prévention du VIH et du SIDA, le traitement, la prise en charge et le soutien. En outre, des partenaires internationaux majeurs, tels que le PEPFAR, le Secrétariat de l'ONUSIDA, l'UNICEF, l'OMS et la Banque mondiale, sont en train de mettre au point un mécanisme interinstitutions de formation et d'assistance technique pour le suivi et l'évaluation (METAT). Il s'agira d'un système de demandes et de réponses en matière d'assistance, utilisant l'outil informatique sur le lieu de travail.

Bien que la plupart des pays aient encore bien du chemin à parcourir avant de disposer d'un système de suivi et d'évaluation efficace, nombreux sont ceux qui constituent des groupes de travail dans ce domaine, composés de représentants des États, de bailleurs de fonds, de représentants de la société civile, du système des Nations Unies, et d'instituts universitaires. Ces groupes cherchent à recenser et à adapter les indicateurs qui conviennent le mieux pour leur pays, et à harmoniser la collecte, l'analyse et la communication des données nécessaires au suivi et à l'évaluation.

L'étude complémentaire menée en 2003¹¹, à la suite de la Session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le VIH/SIDA tenue en 2001, a révélé que ces carences des systèmes de suivi et d'évaluation constituaient l'un des défis à relever en priorité pour parvenir aux objectifs fixés par la Déclaration d'engagement sur le VIH/SIDA de l'Assemblée générale. Ces défis consistent notamment

¹¹ ONUSIDA, Rapport d'activité sur la riposte mondiale à l'épidémie de VIH/SIDA, 2003.
http://www.unaids.org/html/pub/topics/ungass2003/ungass_report_2003_fr_pdf.pdf

à corriger les points faibles liés à la collaboration entre parties prenantes, à la pénurie de compétences en matière de suivi et d'évaluation, à l'insuffisance des ressources – notamment financières – destinées au suivi et à l'évaluation, et à l'absence de systèmes efficaces permettant de collecter, d'analyser et de véhiculer les données nécessaires dans ce domaine.

Trois études de cas fournissent des suggestions pour agir

Afin de déterminer la manière de renforcer les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation et d'apporter un appui à l'application des « Trois principes », le Secrétariat de l'ONUSIDA a réalisé des études de cas en matière de suivi et d'évaluation dans trois pays (Cambodge, Ethiopie et Philippines) appartenant à trois régions confrontées à des situations distinctes s'agissant de l'épidémie de SIDA. Ces études de cas visaient à rassembler un certain nombre d'informations sur l'élaboration des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation, à décrire et à analyser les cadres et activités existant au niveau national, et à analyser l'infrastructure, les compétences et les actes. Trois méthodes de collecte de données ont été utilisées : examens théoriques, entretiens avec des personnes bien informées et groupes de discussion. A l'issue du travail effectué sur le terrain, l'ONUSIDA a convoqué des réunions nationales et locales pour informer les principales parties prenantes des résultats préliminaires, de sorte qu'elles puissent les utiliser pour formuler leurs propres actions liées au suivi et à l'évaluation.

Le Secrétariat de l'ONUSIDA publiera les résultats complets de ces trois études de cas courant 2005. En attendant, sur la base des enseignements tirés de ces études, l'ONUSIDA a formulé un ensemble de suggestions pour des actions visant à mettre au point des infrastructures et des pratiques rigoureuses pour le suivi et l'évaluation. Ces propositions figurent ci-après dans la section du rapport consacrée au suivi et à l'évaluation.

Enseignements tirés des études et suggestions de mesures à l'intention des pays

Des lignes directrices, mais pas de règles rigoureuses

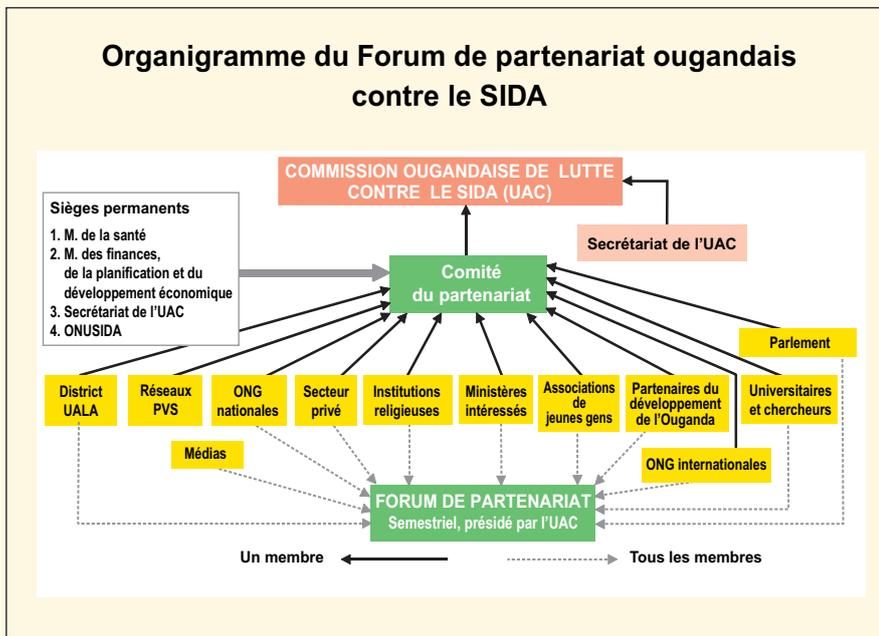
On trouvera ci-après une liste d'« actions suggérées » à l'intention des pays. Les défis et les opportunités rencontrés par chaque pays sont uniques et il n'existe aucune règle rigoureuse susceptible d'être adaptée à tous en ce qui concerne la manière de relever les défis et de tirer parti des opportunités. Ces « actions suggérées » peuvent s'apparenter à des « éléments de discussion » permettant à chacun de trouver ses propres réponses.

Comment renforcer l'adhésion au « Premier principe » (un cadre d'action)

Suggestions destinées à générer une progression de la participation

Dans les rapports annuels de l'ONUSIDA sur les pays notamment, les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les Pays et les Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH/SIDA signalent que les conseils et comités nationaux de lutte contre le SIDA ne sont pas systématiquement des véhicules efficaces pour garantir une large participation à l'élaboration, à l'examen et à l'actualisation des cadres nationaux.

Figure 3



La récente mission d'évaluation a ainsi établi que tel était le cas en Zambie, où le Conseil national de lutte contre le SIDA se réunit de manière sporadique et a tendance à suivre les propositions émanant du Ministère de la Santé. Au niveau local par contre, les équipes du Conseil national sont bien en prise avec leur communauté. Lorsque ces équipes rendent compte des préoccupations manifestées auprès du secrétariat du Conseil national de lutte contre le SIDA, elles permettent aux Zambiens d'agir simultanément dans le but de renforcer le Conseil lui-même.

Le Forum de partenariat ougandais contre le SIDA (voir la Figure 3) est l'organe de coordination de toute la riposte nationale. Pour faire face aux autres besoins qui se dessinent, des liens sont établis par l'intermédiaire du Conseil national, grâce notamment au Mécanisme de coordination dans les pays du Fonds mondial, et au PEPFAR. Ceci permet d'avoir une influence réelle et participative sur l'élaboration des politiques.

Russie : progrès réalisés s'agissant des « Trois principes »

Au sein de la Fédération de Russie, un nombre croissant d'entités gouvernementales-clés, y compris le Ministère de la Santé et le Service fédéral responsable du VIH/SIDA, le Conseil de coordination établi par le Ministère de la Santé, les organismes civils et les partenaires internationaux adoptent les « Trois principes » pour orienter leurs nouveaux programmes et les efforts visant à améliorer la coordination.

Avec l'aide financière du DFID (Département pour le développement international du Royaume-Uni) et de l'Agence suédoise pour le Développement international (ASDI), l'ONUSIDA (par l'intermédiaire du Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA et les organismes coparrainants de l'ONUSIDA) lance une initiative majeure intitulée « Coordination en action » en partenariat étroit avec le Ministère de la Santé, le Service fédéral, les principales entités gouvernementales, les instituts de recherche et les partenaires de la société civile. Cette initiative s'articulera autour d'une aide technique, d'appuis pour l'amélioration des compétences et l'élaboration de politiques, autour des trois piliers que constituent les « Trois principes ». Ce projet veillera à garantir la coordination et la complémentarité de plusieurs des principaux programmes de lutte contre le VIH et le SIDA développés grâce aux ressources mises à disposition par le Fonds mondial, la Banque mondiale et d'autres partenaires donateurs. On y envisage l'émergence d'un organisme national puissant de lutte contre le SIDA.

Chaque pays se doit de rechercher la meilleure manière de garantir une participation effective à l'élaboration, à l'examen et à l'actualisation de ses cadres nationaux de lutte contre le SIDA, ce qui concourra à une réelle implication des diverses parties prenantes. Voici quelques actions proposées :

- Structures destinées à générer une progression de la participation. Elaborer des structures participatives ascendantes – depuis les avant-postes, où ceux qui dispensent des services liés au SIDA rencontrent ceux qui les sollicitent, jusqu'aux niveaux les plus élevés, où les politiques nationales sont élaborées. Développer des procédés efficaces pour inciter les parties prenantes locales à collaborer aux interventions locales contre le VIH et le SIDA. Etablir ensuite des liens entre ces procédés locaux et ceux développés à l'échelon national, de manière à ce que les principales parties prenantes participent à l'élaboration des politiques.
- Liens locaux-nationaux. Développer des liens étroits entre le conseil ou comité national de lutte contre le SIDA qui dirige l'organisme national de lutte contre le SIDA et les conseils ou comités locaux qui coordonnent la riposte au SIDA au niveau local. Ces liens peuvent notamment prendre la forme de représentations directes (de sorte que certaines des personnes intervenant au niveau du conseil national soient également présentes au sein d'un conseil local) et de forums ou de groupes de travail grâce auxquels différentes entités (les personnes vivant avec le VIH et celles que l'on estime à risque par exemple) sont amenées à émettre des suggestions auprès du comité ou du conseil national.
- Règlements et directives. Mettre au point des règlements et des directives destinées à confier aux membres des comités ou des conseils nationaux de lutte contre le SIDA la responsabilité d'assurer la participation des diverses parties prenantes et établis afin de les aider dans ce sens.
- Population ciblée. Atteindre les groupes à risque susceptibles de manquer de cohésion (par exemple, les jeunes femmes et les jeunes filles, les travailleurs migrants) et les aider à apporter une contribution aux processus de planification. Conférer une priorité élevée aux travaux de recherche destinés à évaluer leurs besoins à l'égard du SIDA et à ceux dont l'objet consiste à évaluer dans quelle mesure il y est répondu.

En Chine, le gouvernement a pris des mesures décisives

En février 2004, la Chine a créé un Comité de coordination du Conseil des affaires d'Etat (gouvernement chinois) pour le SIDA présidé par le Vice-premier Ministre et Mme Wu Yi, Ministre de la Santé. Le comité se compose des vice-ministres de 23 ministères-clés, des vice-gouverneurs de sept provinces parmi les plus touchées, et des représentants de plusieurs organisations populaires. Pour soutenir les efforts du Conseil, des comités de travail sur le SIDA ont été créés dans toutes les provinces, régions autonomes et municipalités, bien que l'engagement et les mesures prises au niveau national varient considérablement.

En mars 2004, le Conseil des affaires d'Etat a établi un cadre politique national de lutte contre le SIDA invitant l'ensemble des sphères gouvernementales à se fixer des objectifs et des plans de travail et d'assumer la responsabilité de la mise en œuvre des plans en question. En décembre 2004, onze secteurs de l'Etat avaient élaboré leurs plans. Un défi majeur consistera toutefois à garantir la capacité d'échelons administratifs inférieurs à accélérer la mise en œuvre des programmes efficaces de prévention, de traitement et de prise en charge.

Suggestions destinées à améliorer la mise en œuvre des principes par l'intermédiaire de plans de travail et de budgets

Les cadres nationaux de lutte contre le SIDA laissent souvent à désirer en ce qui concerne la mise en œuvre des principes établis, du fait de l'absence de plans de travail détaillés associés à des budgets bénéficiant d'un large engagement des diverses parties prenantes. Une récente mission d'évaluation conduite au Kenya a par exemple montré que le Conseil national de lutte contre le SIDA s'efforçait de résoudre le problème de la traduction du deuxième plan stratégique national du Kenya contre le VIH/SIDA (KNASP) en plan de travail et en budget concrets. Initialement, il avait été estimé que le deuxième plan stratégique coûterait l'équivalent de 180 à 200 millions de US\$ par an, mais on ignore encore si le gouvernement kenyan et les bailleurs de fonds financeront ce montant. D'après négociations et des choix difficiles se présenteront avant qu'un plan de travail et un budget réalistes puissent être mis au point et ceci mettra à l'épreuve la capacité du Conseil national de lutte contre le SIDA et des diverses parties prenantes à coordonner leurs efforts sur la base de ce plan.

Tout exercice de planification pratique donnera vraisemblablement lieu à d'après négociations et à des choix difficiles. Les objectifs des différents partenaires participant aux négociations peuvent diverger et les négociations exigeront que les partenaires parviennent à un compromis. Les décalages persistants entre les priorités des bailleurs de fonds et les priorités nationales, et entre les priorités des diverses entités gouvernementales aboutissent très souvent à réduire l'efficacité des programmes. Les actions suivantes pourraient être envisagées :

- Négocier au cours de la planification. Intégrer la négociation dans tout processus d'élaboration, d'examen et d'actualisation du cadre national de lutte contre le SIDA, en particulier pour l'élaboration de plans de travail et de budgets. Il s'agit d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans le processus en question et de les inciter à se saisir des inévitables questions liées aux choix à privilégier et aux priorités à fixer. Par exemple, si certaines parties prenantes disent que le financement des traitements antirétroviraux n'est pas suffisant alors que d'autres affirment que les fonds affectés à l'éducation préventive sont trop faibles, déterminer de quelle manière répartir les lignes d'un budget limité ?
- Faire participer les bailleurs de fonds à l'intégralité du processus. Il ne s'agit pas simplement d'inviter les donateurs mais de leur demander instamment de s'engager dans le processus d'élaboration, d'examen et d'actualisation du cadre national de lutte contre le SIDA, notamment

pour ce qui touche à l'élaboration des plans de travail et des budgets. Si leurs représentants sont présents pendant les négociations de planification et d'évaluation des besoins en ressources, ils peuvent faciliter la communication et les négociations avec les personnalités des échelons supérieurs de leurs propres organisations et obtenir d'elles qu'elles modifient ou qu'elles assouplissent les priorités lorsque ces dernières ne correspondent pas à celles qui ont été fixées pour le cadre national de lutte contre le SIDA.

Comment renforcer l'adhésion au « Deuxième principe » (un organisme national)

Suggestions destinées à générer une consolidation de l'organisme national et de ses liens avec les parties prenantes

Les trois récentes missions d'évaluation et de nombreux rapports annuels de l'ONUSIDA indiquent qu'il importe de renforcer les organismes nationaux de coordination de la lutte contre le SIDA. Il a été recommandé aux pays de créer des conseils largement représentatifs pour diriger ces organismes, et la plupart l'ont fait. Toutefois, de nombreux conseils rencontrent encore des problèmes de fonctionnement, en grande partie en raison de l'absence de mandats, de règlements, de directives et de formation. Par exemple, les membres peuvent théoriquement représenter un large éventail de parties prenantes, mais ils se réunissent de manière sporadique et au lieu de s'efforcer d'orienter l'action des secrétariats, ont plutôt tendance à en approuver les recommandations. Par conséquent, ils ne présentent pas aux réunions les préoccupations et les recommandations des groupes qu'ils représentent, ils ne leur communiquent pas non plus en retour les activités entreprises par les organismes et ne les invitent pas à apporter de contribution.

On constate en outre que les secrétariats de nombreux organismes de coordination nationaux possèdent peu de poids également. Assez fréquemment et presque systématiquement lorsque la prévalence du VIH est peu élevée, les organismes de coordination nationaux sont situés au sein même des ministères de la Santé. Leur présence peut donc être importante au sein même du secteur de la santé mais, dans les cas où le Ministère de la Santé ne constitue qu'un maillon parmi l'ensemble de ceux intervenant dans la riposte au SIDA, l'organisme national de coordination se trouve dépourvu de pouvoir vis-à-vis des autres ministères. Les trois moyens d'aborder ce problème consistent à : i) intégrer l'organisme au sein du Ministère de la Santé mais lui donner des pouvoirs explicites et le doter de mécanismes de coordination, comme dans le cas du Brésil par exemple ; ii) faire de cet organisme une entité indépendante pourvue d'un mandat solide émanant des niveaux les plus élevés de l'Etat et ; iii) faire en sorte que cet organisme soit étroitement associé à des ministères intéressés comme les ministères des finances, les ministères de la planification nationale ou le bureau des présidents ou des premiers ministres.

- Faire en sorte que cet organisme existe vraiment. Quelle que soit la localisation de cet organisme national au sein de l'Etat, veiller à ce que le bureau du chef de gouvernement et les ministères des finances et de la planification participent étroitement aux travaux de sorte que cet organisme dispose du budget, des ressources humaines et du pouvoir nécessaires à son travail. Définir ses pouvoirs dans la législation et veiller à ce que le chef du secrétariat de cet organisme soit une personnalité reconnue.
- Doter le conseil des moyens nécessaires. S'assurer que tous les partenaires-clés sont représentés au sein du Conseil national de lutte contre le SIDA et veiller à ce que ce dernier soit doté d'un mandat et de règlements régissant ses activités et directives destinées à assurer une représentation efficace des entités en présence.

Suggestions destinées à renforcer les capacités en ressources humaines

Dans de nombreux pays en développement, la pénurie de ressources humaines constitue le seul véritable obstacle à une réelle efficacité et à une mise à disposition des services liés au SIDA. Renforcer les capacités en ressources humaines devrait constituer pour l'année à venir un objectif majeur des activités des organismes nationaux qui seraient amenés à solliciter l'aide de leurs partenaires extérieurs, y compris celle des pays donateurs et de leurs institutions.

Consultation d'Oslo sur la crise liée à la pénurie de ressources humaines

Les 24 et 25 février 2005 à Oslo (Norvège), l'Agence norvégienne pour le développement international (NORAD) a accueilli une consultation sur la crise liée à la pénurie de ressources humaines dans le secteur de la santé des pays en développement, causée en grande partie par l'épidémie de SIDA. Cette consultation constituait le prolongement d'un Forum de haut niveau sur les Objectifs de Développement pour le Millénaire en matière de santé, organisé à Abuja (Nigeria) en décembre 2004, au terme duquel on avait établi que des ressources financières importantes étaient mobilisées pour lutter contre le SIDA et que le goulot d'étranglement le plus important était maintenant le manque dramatique de personnel sanitaire.

Les ressources humaines, y compris le perfectionnement, le recrutement et la gestion des personnels qualifiés, représentent la composante la plus importante de la capacité institutionnelle d'un pays, dans les secteurs public, privé et bénévole. Cette réunion a préconisé une action coordonnée et efficace au sein des pays, une responsabilisation mutuelle de la part de tous les acteurs et davantage de capacités en ressources humaines susceptibles d'être consacrées à l'éducation, aux connaissances et à l'apprentissage de meilleures pratiques et à des expériences conduites à l'étranger (s'agissant par exemple d'une formation de base, de l'excellence technique, de l'espace fiscal, du caractère exceptionnel de l'élaboration des politiques et du rôle et de la participation de la société civile). Elle a recommandé l'élaboration d'une analyse commune des besoins, goulots d'étranglement et possibilités, de manière à organiser les priorités et l'action dans le cadre d'alliances entre pays (rassemblant toutes les parties prenantes) et au sein d'équipes d'action composées des principaux décideurs.

La consultation d'Oslo continuera d'offrir un espace pour examiner la question des stratégies financières dans le domaine des ressources humaines pour la santé et l'élaboration d'une plateforme mondiale commune pour soutenir cette action.

Source : « Surmonter la crise : faire avancer le programme d'action d'Abuja » (<http://www.norad.no/default.asp?V ITEM ID-3011>).

Les agents de santé et les autres professionnels ont trop de travail et sont mal rétribués dans la plupart des pays en développement ; ils sont souvent recrutés loin de chez eux pour travailler dans des pays industrialisés presque systématiquement dépourvus de programmes de formation et confrontés à un besoin accru d'agents de santé, étant donné le vieillissement de leur population. Dans les pays en développement, le nombre des agents de santé a parallèlement diminué du fait de l'épidémie de SIDA et aucun programme de formation n'a été prévu pour pallier cette pénurie.

- Formation. Accorder la priorité – dans les cadres nationaux de lutte contre le SIDA, plans d'action et budgets – à la formation des personnels divers, des conseillers, des gestionnaires et des techniciens de la santé, ainsi qu'à la négociation, pour obtenir l'appui des donateurs.
- Salaires et prestations sociales. Lors de la budgétisation et de la négociation pour le financement, accorder la priorité à des salaires et des prestations équitables, y compris à de bonnes conditions de travail.

Comment renforcer l'adhésion au « Troisième principe » (un système commun de suivi et d'évaluation)

Suggestions destinées à générer une amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux

Les trois études de cas portant sur le suivi et l'évaluation (au Cambodge, en Ethiopie et aux Philippines) analysées précédemment permettent de suggérer des actions plus spécifiques pour améliorer le suivi et l'évaluation.

- Capacités. Renforcer les capacités des organismes nationaux de lutte contre le SIDA, de sorte qu'ils puissent créer leur cadre de suivi et d'évaluation. Se pencher prioritairement sur le recrutement et/ou la formation d'un personnel supplémentaire et constituer un groupe national représentatif rassemblant plusieurs parties prenantes susceptibles d'assurer suivi et évaluation.
- Planification. Elaborer des cadres exhaustifs de suivi et d'évaluation avec le soutien des agences internationales d'assistance technique et les moduler sous la forme de plans de travail et de budgets. Veiller à ce que les informations rassemblées dans le cadre du suivi et de l'évaluation soient utilisées et bénéficient aux actions visant à renforcer la riposte nationale au SIDA.
- Base de données nationale. Harmoniser les bases de données existantes, en choisissant une approche qui convienne mieux aux besoins nationaux. Le système d'information sur la riposte des pays (CRIS) de l'ONUSIDA propose un soutien technique pour permettre au pays de normaliser la collecte des données. L'Annexe B compare le CRIS à deux autres systèmes de collecte de données, le HealthMapper de l'Organisation mondiale de la Santé et le DevInfo du Groupe des Nations Unies pour le développement.
- Flux d'informations. Etablir des mécanismes qui permettent de véhiculer au moment opportun et de manière rigoureuse auprès de l'organisme national de lutte contre le SIDA les données rassemblées par les donateurs et les autres partenaires présents dans les pays.
- Harmonisation. Harmoniser les instruments de suivi et d'évaluation des différents partenaires pour veiller à ce que cette activité se fasse selon des priorités nationales.

Suggestions destinées à générer une amélioration du suivi et de l'évaluation

- Surveillance du statut sérologique et des comportements. Veiller à ce que la surveillance couvre tout le pays, à ce qu'elle s'étende des zones urbaines (où elle est habituellement assurée) jusqu'aux zones rurales (où elle existe rarement). Veiller à ce que cette surveillance génère des données supplémentaires sur les populations à risque, c'est-à-dire exposées au risque de contamination par le VIH.
- Suivi du programme. En consultation avec les partenaires concernés, agir en faveur d'une collecte plus vaste, plus précise et plus opportune des données relatives aux niveaux de couverture (par exemple, le pourcentage de personnes ciblées que les programmes parviennent à atteindre) et aux points faibles (s'agissant notamment du pourcentage de personnes ciblées ignorées par les programmes). Etablir des mécanismes pour un flux normal de l'information entre les parties prenantes à tous les niveaux, depuis le niveau national jusqu'au niveau local.

- Suivi lié aux ressources. Veiller à ce que les principaux bailleurs de fonds participent activement aux efforts mondiaux et nationaux visant à établir un tableau réaliste des ressources disponibles susceptibles d'être affectées aux actions menées contre le SIDA. Au niveau mondial, établir un lien avec le travail effectué pour la catégorisation des fonds par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- Priorités liées à la recherche. Contribuer à assurer l'obtention et l'acheminement de fonds en faveur de la recherche, utiliser les processus participatifs pour mettre au point une liste de thèmes de recherche prioritaires. Prêter davantage d'intérêt à la recherche opérationnelle dont l'objet consiste à définir les moyens d'améliorer la mise en œuvre de programmes.
- Approche sous-nationale. Développer des projets pilotes susceptibles d'impliquer les organisations de la société civile dans les actions dont l'objectif consiste à améliorer le suivi et l'évaluation au niveau sous-national (au niveau de la province ou du district par exemple).

Les pays signalent les défis à relever et font mention auprès des donateurs des moyens à envisager

Évaluation des expériences des pays avec les donateurs

Les relations entre les bailleurs de fonds et le pays sont complexes. Pour évaluer les expériences que les pays ont eues avec leurs partenaires donateurs dans le cadre des programmes de lutte contre le VIH et le SIDA, le Secrétariat de l'ONUSIDA a récemment mené une enquête sommaire auprès de dix de ses Coordonnateurs dans les Pays, dans le cadre de laquelle il leur a été demandé de répondre rapidement et en toute confidentialité à sept questions concernant l'expérience de leur pays avec les bailleurs de fonds, en consultation avec d'autres, en fonction du temps imparti. On trouvera plus bas une synthèse des informations recueillies dans les rapports annuels des Coordonnateurs dans les Pays et des informations en retour envoyées régulièrement par les différents partenaires, auxquels s'ajoute une évaluation approfondie effectuée dans six pays (voir l'Annexe C).

Appui des donateurs aux ripostes nationales au SIDA

Dans la plupart des pays à faible revenu, la plus grande proportion du financement disponible pour la riposte nationale au SIDA provient de bailleurs de fonds extérieurs. Les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les Pays signalent que ce financement est fortement apprécié. Dans la plupart des cas, les exigences des donateurs selon lesquelles les pays doivent organiser correctement la planification et la gestion des dépenses de ces fonds, ainsi que la gestion de l'assistance technique fournie par les donateurs, sont satisfaites.

Le Programme plurinational de lutte contre le VIH/SIDA en Afrique (PPS) apporte son appui aux « Trois principes »

Lors d'un récent atelier organisé en collaboration avec la Banque mondiale à Addis-Abeba (14-18 février), on a examiné les répercussions d'une mise en œuvre des « Trois principes ». Les recommandations suivantes ont été formulées.

Deux éléments au moins contribuent à soutenir les « Trois principes » : ce que les partenaires nationaux doivent faire et ce que les institutions, donateurs et initiatives de financement extérieur ont besoin de faire.

1. Il est impérativement nécessaire de renforcer les capacités des pays à assurer un leadership dans le cadre des opérations de mise en œuvre globale des « Trois principes », en prenant notamment des mesures essentielles destinées à résoudre les problèmes qui sapent l'autorité, la légitimité, la responsabilité et la flexibilité/adaptabilité de la riposte.
2. Des mesures spécifiques devraient être prises par les bailleurs de fonds :
 - a. accepter, respecter et consolider l'unique organisme de coordination choisi par le pays de manière légale ;
 - b. éliminer l'impression d'organismes « adverses » par une clarification des liens existant entre les différents mécanismes de coordination et de financement et l'organisme de coordination ;
 - c. pour que les donateurs puissent agir au sein d'un organisme national unique efficace et efficient, il leur faudra collaborer pour trouver des instruments d'harmonisation et de coordination en commun.
3. Tous les partenaires doivent s'efforcer, dans toute la mesure du possible, de trouver des moyens appropriés destinés à « jeter des ponts » entre une approche harmonisée et efficace des « Trois principes » fixés dans le cadre de la riposte au SIDA et les divers efforts visant à l'amélioration de l'efficacité globale de l'aide.

En dépit des éléments positifs essentiels et très appréciés, les Coordonnateurs dans les Pays signalent que les donateurs n'ont pas toujours manifesté de considération, de confiance et d'encouragement à l'égard des organismes nationaux de lutte contre le SIDA. Les problèmes auxquels sont confrontés les pays dans leur collaboration avec les donateurs sont notamment les suivants :

- Impatience. Les donateurs sont parfois impatients devant ce qu'ils perçoivent dans les pays comme étant une absence d'engagement politique et de leadership, des points faibles de la structure organisationnelle ou de l'incompétence technique. Au lieu d'aider à pallier ces déficiences, ils se bornent à contourner les organismes nationaux de lutte contre le SIDA et ignorent totalement les cadres nationaux. En général, les équipes de pays sont clairement conscientes des faiblesses qui existent de leur côté, mais estiment que dans le but de les surmonter, un réel soutien de la part des donateurs posséderait un caractère plus constructif.
- Objectifs incompatibles. Parmi les principaux donateurs, certains se fixent des objectifs qui ne correspondent pas à ceux des pays. Lorsque ces donateurs apportent d'importantes sommes d'argent aux programmes nationaux de lutte contre le SIDA, ils peuvent passer outre aux objectifs fixés par les organismes de coordination légitimement reconnus des pays et, en fait, orienter les pays dans des directions où ils ne souhaitent pas aller. Cela se fait souvent par l'intermédiaire d'initiatives verticales où le financement est directement octroyé à certains programmes et projets sans faire référence aux efforts d'ensemble du pays.
- Deux poids, deux mesures. Les donateurs collaborent souvent entre eux pour insister sur la nécessaire transparence dans les pays, s'agissant des politiques, des dépenses, etc., mais de leur côté ne sont pas toujours très clairs. Ceci éveille la suspicion chez les hommes politiques et autres hauts fonctionnaires nationaux qui estiment que la confiance et la transparence doivent être mutuelles pour que les partenariats fonctionnent.
- Non-respect du leadership national. Les pays peuvent interpréter l'impatience des donateurs, lorsqu'ils passent outre leurs propres objectifs et usent du « deux poids deux mesures », comme un manque de considération à l'égard du droit des pays à fixer et à contrôler leur propre calendrier. Lorsqu'il y a absence de leadership et d'engagement au niveau le plus élevé de l'Etat, c'est peut-être en partie parce qu'hommes politiques et hauts fonctionnaires ont le sentiment qu'on ne leur fait pas confiance, et que les donateurs extérieurs leur dictent la conduite à tenir.
- Promesses fallacieuses. L'aide promise par les partenaires donateurs n'aboutit pas nécessairement à un acheminement de fonds en temps opportun. Au lieu de cela, les pays sont laissés dans l'expectative, ce qui au final peut créer des sentiments de frustration et de déception.
- Favoritisme. Les donateurs ont souvent des pays « préférés » ou « prioritaires », et certains pays se retrouvent au bas de la liste ou n'y figurent même pas, alors qu'ils sont sévèrement touchés par l'épidémie de SIDA et ne peuvent compter que sur des ressources limitées pour réagir.

Extraits des évaluations de pays

Quelles actions entreprises par les donateurs ont facilité la capacité de votre pays à riposter à l'épidémie de SIDA ?

- Bonne participation des donateurs aux forums de partage de l'information avec les gouvernements (67 % des pays). Ceci peut également se produire pour les forums de donateurs, tel que cela est le cas en Tanzanie.
- Augmentation des ressources financières disponibles dans la plupart des pays, mais principalement en Ethiopie et au Cameroun.

Quelles actions entreprises par les donateurs ont entravé la capacité de votre pays à riposter à l'épidémie de SIDA ?

- 50 % des pays obtiennent toujours un soutien lié à un projet.
- Nombreuses conditions et exigences imposées par les donateurs aux gouvernements (33 % des pays).
- Manque de considération et attitude soupçonneuse entre donateurs et gouvernements (33 % des pays). La raison réside souvent dans l'absence de transparence des procédures adoptées par les donateurs.
- Absence de participation effective des donateurs aux mécanismes de coordination (33 % des pays).

Au Botswana, le PEPFAR est un partenaire solide

Aux Etats-Unis, le Plan présidentiel d'urgence d'aide à la lutte contre le SIDA (PEPFAR) n'est pas simplement un engagement financier historique (15 milliards de US\$ sur cinq ans), mais constitue également une innovation radicale dans la manière dont les ressources du gouvernement américain sont mobilisées. En vertu de ce plan d'urgence, tous les financements accordés à la lutte contre le VIH et le SIDA par ce gouvernement sont coordonnés afin de garantir l'utilisation optimale des ressources par les multiples institutions.

Un tiers de cet argent est alloué à des programmes bilatéraux existants dans 75 pays, et les deux tiers restants sont dirigés vers de nouveaux programmes, y compris le Plan mondial d'urgence qui concentre ses efforts sur 15 pays sévèrement touchés par le SIDA. Chacun de ces 15 pays dispose d'un organisme de coordination national, notamment en Namibie où le Comité de coordination multisectoriel national contre le SIDA est responsable de la coordination de la riposte nationale au SIDA. Avec le PEPFAR, le gouvernement des Etats-Unis s'est engagé à soutenir et à renforcer de vastes partenariats où toutes les parties prenantes, y compris les personnes vivant avec le SIDA, peuvent apporter leur contribution.

Le PEPFAR constitue une source majeure de financement pour la riposte au SIDA au Botswana. Le Coordonnateur de l'Agence de coordination nationale contre le SIDA au Botswana (NACA) estime que le PEPFAR s'intéresse surtout à la stratégie plutôt qu'aux projets, et ceci a aidé le Botswana à fixer des objectifs qui sont maintenant inscrits dans la stratégie quinquennale du Botswana contre le VIH/SIDA (2004-2008). Le Coordonnateur préside le Comité directeur du Plan d'urgence au Botswana, dans le cadre du Mécanisme de coordination dans les pays du Fonds mondial, qui à son tour est présidé par le Secrétaire des affaires économiques du Botswana. Le Comité directeur est composé des représentants de six ministères du Botswana, de cinq organismes des Nations Unies et du Ministère des Affaires étrangères des Etats-Unis, de l'USAID, et d'une coalition d'institutions gouvernementales américaines sur la santé appelée BOTUSA.

Appui des donateurs au renforcement des capacités nationales pour lutter contre le VIH et le SIDA

Il arrive régulièrement que les donateurs contribuent généreusement, non pas uniquement de manière financière, mais aussi en apportant une aide pertinente au niveau gestionnaire ou technique en vue de renforcer la capacité des pays à dispenser des services liés au SIDA de manière efficace et effective. Ils contribuent à l'élaboration d'une infrastructure organisationnelle, de cadres nationaux de lutte contre le SIDA, de plans de travail et de budgets et participent en outre au renforcement des capacités humaines, au suivi et à l'évaluation, etc.

Certains donateurs adoptent une démarche exemplaire dans ce domaine et les pays s'estiment chanceux lorsqu'ils en bénéficient. Des problèmes surviennent cependant avec d'autres donateurs, notamment :

- La non-reconnaissance de la nécessité d'un renforcement des capacités. L'absence de ressources humaines formées et expérimentées est l'obstacle majeur à l'efficacité de la riposte nationale au SIDA. De nombreux donateurs peinent à reconnaître que l'aide nécessaire à la constitution de ressources humaines suffisantes est peut-être la contribution la plus importante qu'ils puissent effectuer, et que leur impatience affichée devant le manque de capacités est contre-productive. Il arrive fréquemment que les donateurs hésitent à investir dans les capacités existantes (par exemple, pour obtenir des salaires et des prestations équitables) ou dans le développement de nouvelles compétences au moyen d'une formation.
- L'assistance technique inappropriée. L'assistance technique obtenue à l'extérieur peut saper plutôt que consolider les capacités d'un pays, sachant qu'elle atteint l'assurance des professionnels présents dans le pays et les prive de possibilités de formation et d'expérience. En outre, il ne s'agit pas systématiquement du genre d'assistance dont les pays ont le sentiment d'avoir le plus besoin.
- Placer des exigences bureaucratiques lourdes sur des systèmes déjà surchargés. Lorsque les pays ont des ressources limitées, il est particulièrement important pour eux d'en gaspiller aussi peu que possible dans des processus bureaucratiques trop compliqués et de concentrer ces ressources aux avant-postes de la prestation de services.
- Les chasseurs de têtes. Certaines équipes de pays regrettent d'avoir à constater qu'en présence de personnels qualifiés à l'intérieur même du pays, les donateurs n'hésitent pas à débaucher ces derniers au profit de leur propre institution, privant ainsi le pays en question de ressources humaines singulièrement nécessaires.

Coordination des donateurs entre eux et avec les pays à propos du SIDA

L'incapacité des donateurs à coordonner leurs efforts entre eux et avec les pays hôtes sur tous les aspects de la riposte nationale au SIDA est de loin le domaine de préoccupation le plus courant signalé par les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays. Les pays rencontrent notamment les problèmes suivants :

- Des formats, politiques, procédures, trafics et calendriers ayant des applications multiples. Les donateurs posent un large éventail de conditions à l'octroi de fonds et au suivi des dépenses. Faire face à tout cela représente un fardeau administratif majeur, notamment compte tenu des ressources humaines limitées des pays hôtes. Les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays signalent ainsi que les petits donateurs posent des conditions si lourdes qu'elles peuvent en fin de compte avoir un effet plus négatif que positif sur la riposte nationale au SIDA.

Mécanismes de coordination dans les pays (CCM) du Fonds mondial

Au terme de l'année 2004, le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial) avait engagé 3 milliards de US\$ en faveur de 128 projets dont plus d'une centaine étaient liés au SIDA. Afin de faciliter l'accès à ces fonds, le Fonds mondial a créé des Mécanismes de coordination dans les pays (CCM). Dans certains pays, ces CCM se transforment en mécanismes plus larges permettant d'acheminer les financements octroyés par de multiples bailleurs de fonds. Dans d'autres pays, où il existe des mécanismes parallèles pour les autres donateurs, des efforts sont actuellement en cours pour parvenir à une harmonisation.

- De multiples missions d'évaluation. Alors que les missions des donateurs vers les pays sont souvent les bienvenues en tant que moyens de sensibilisation, des missions multiples sont susceptibles de canaliser trop de ressources humaines pourtant limitées. Il s'agit là d'un constat manifeste lorsque de multiples donateurs conduisent leur propre mission d'évaluation des besoins et de planification, et cherchent à s'attacher la collaboration d'équipes de pays.
- L'absence de planification. Les donateurs potentiels sont nombreux et chacun possède ses propres intérêts. Les pays peuvent manquer de sources potentielles de parrainage lorsqu'il n'est pas possible d'établir une cartographie de ces donateurs potentiels, en vue d'en harmoniser la démarche avec leurs propres intérêts.
- Une résistance à l'harmonisation. De nombreux donateurs ayant la même démarche d'esprit répondent favorablement aux demandes présentées par les pays en vue d'harmoniser et de rationaliser leurs exigences, tandis que d'autres en sont empêchés par des conditions rigides dictées par la hiérarchie de leur organisation.
- Une résistance aux demandes d'aide spécifiques. Parmi les principaux bailleurs de fonds, certains refusent de donner suite à des demandes d'aide spécifiques susceptibles d'aider les pays à négocier une rationalisation des systèmes nécessaires à l'acheminement de l'aide.
- L'absence de coordination avec les organismes de financement nationaux. Des donations importantes qui parviennent aux pays de manière inattendue ou erratique peuvent avoir des répercussions sur la rationalisation des choix budgétaires et les processus de gestion, voire sur l'ensemble de l'économie nationale. Certains pays ont refusé des dons d'envergure pour cette seule raison.

Harmonisation entre les stratégies nationales contre le SIDA et les DSRP

Une récente étude de l'UNICEF et de la Banque mondiale a montré que les processus établis par les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) commençaient à avoir un effet très positif, en favorisant l'ajout des questions liées au VIH et au SIDA aux processus de planification nationaux contre la pauvreté ; mais il faut du temps pour transformer les objectifs déclarés en programmes réels. Dans l'ensemble, on constate une cohérence de forte à modérée entre les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté nécessaires pour pouvoir bénéficier des mesures financières de la Banque mondiale et du FMI et les stratégies nationales de lutte contre le SIDA concernant la prévention de la transmission mère-enfant, la prévention chez les jeunes, la prise en charge et le soutien des familles affectées par le VIH et le SIDA, et la prévention chez les orphelins et autres enfants vulnérables tout autant que leur prise en charge.

Ces Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté pourraient contribuer davantage à encourager l'action contre le VIH et le SIDA, en particulier :

- étant donné les liens existant entre le VIH et le SIDA et la pauvreté, les interventions en matière de lutte contre l'épidémie devraient être orientées vers une réduction des causes et des conséquences de la pauvreté indissociables du VIH et du SIDA ;



- renforcer les liens entre les programmes de lutte contre le VIH et le SIDA et les budgets gouvernementaux annuels, en renforçant les liens entre les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et les stratégies nationales contre le SIDA.

Renforcer l'adhésion des pays aux Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, au-delà des gouvernements, de manière à intégrer les diverses parties prenantes dans la formulation des programmes et dans le contrôle de leur application.

Source : René Bonnel, Miriam Temin et Faith Tempest, « *Poverty Reduction Strategy Papers : do they matter for children and young people made vulnerable by HIV/AIDS?* » Série des documents de travail pour la Région Afrique, numéro 78. New York : Banque mondiale 2004.

- L'exclusion des pays de l'harmonisation des donateurs. Les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays signalent que les gouvernements se sentent exclus des divers forums dorénavant institutionnalisés où les donateurs harmonisent leurs efforts et fixent des ordres du jour pour les pays en développement plutôt qu'avec les pays en développement.
- L'ONU n'est pas sans reproche. Le système des Nations Unies a été fortement critiqué pour son manque de transparence et de coordination entre ses différentes institutions au niveau des pays. Le message clair qui émane des Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays consistait à dire « Faites le ménage chez vous ».
- Veiller à ce que les Stratégies de réduction de la pauvreté pour les pays africains fassent davantage pour encourager une action au bénéfice des enfants et des jeunes touchés par le VIH et le SIDA. Un examen conjoint réalisé par l'UNICEF et la Banque mondiale en décembre 2004 a fourni des enseignements intéressants permettant de tirer profit des opportunités offertes par les Stratégies de réduction de la pauvreté et les Plans stratégiques nationaux de lutte contre le VIH et le SIDA en vue d'intensifier l'action, notamment en ce qui concerne les pays qui préparent de nouvelles Stratégies de réduction de la pauvreté ou qui révisent leurs stratégies actuelles.

Moyens susceptibles d'être utilisés par les donateurs afin de fournir un meilleur appui aux « Trois principes »

- Reconnaître et soutenir officiellement les droits à l'autogouvernance. La plupart des bailleurs de fonds se sont engagés à respecter les priorités fixées par les pays. L'expérience leur a enseigné que lorsque l'aide est fournie contrairement aux désirs des pays, elle manque presque toujours d'avoir des conséquences durables. Toutefois, déterminer ce que souhaitent les pays n'est pas chose aisée, excepté s'il existe un organisme national et un cadre national de lutte contre le SIDA largement plébiscité et bénéficiant d'un vaste appui. Reconnaître officiellement les droits des pays à l'autogouvernance et s'engager formellement à soutenir leurs efforts pour établir ces organismes nationaux et ces cadres nationaux de lutte contre le SIDA pourrait contribuer à résoudre certaines difficultés que les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays ont récemment signalées.
- Participer. Les principaux donateurs devraient faire leur possible pour accepter les invitations à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des cadres nationaux de lutte contre le SIDA et, s'ils ne sont pas invités, demander à y participer. Ainsi, ils pourraient influencer les résultats sans usurper les droits des pays à l'autogouvernance, et ils pourraient également faire progresser leurs propres priorités en négociant plutôt qu'en les imposant.
- Coordonner. En Tanzanie, les donateurs ont créé un forum de coordination nommé Groupe des partenaires pour le développement (DPG), mécanisme qui permet de suivre et de contrôler ensemble la qualité, la quantité et le flux de toute l'aide des donateurs en faveur du dévelop-

pement de la Tanzanie. Ce groupe a créé des sous-groupes notamment un sous-groupe sur le SIDA qui travaille en étroite collaboration avec la Commission nationale de la Tanzanie contre le SIDA et d'autres parties prenantes. Des mécanismes semblables sont recommandés pour tous les pays.

- Privilégier la consolidation des capacités nationales en ressources humaines. Ici aussi, aider à consolider les capacités en ressources humaines est peut-être la contribution la plus importante que les donateurs puissent faire à la riposte nationale au SIDA. Il s'agirait d'y parvenir grâce à des programmes de formation développés à l'intérieur des pays dans lesquels les institutions et le personnel du pays donateur et du pays hôte travailleraient par exemple ensemble pour former les ressortissants du pays au sein même des structures où ils apprennent à faire face à des situations réelles et à agir avec les ressources à leur disposition.
- « Faites le ménage chez vous ». Grâce à une coordination interne et à la transparence, à l'efficacité et à l'efficience de leurs propres actions, les donateurs peuvent donner l'exemple de bonnes pratiques. Pour être efficace dans un pays spécifique, il faut bien connaître ses traditions culturelles et ses pratiques ainsi que le contexte en présence et y être très réceptif, notamment en ce qui concerne les limites de ses capacités à réaliser certaines choses, considérées comme courantes dans un pays à haut revenu.
- Appliquer la Déclaration de Rome. En appliquant la Déclaration de Rome sur l'harmonisation, les donateurs harmoniseraient leurs politiques, procédures et pratiques, tout ceci en vue de contribuer à la réalisation des Objectifs de Développement pour le Millénaire¹².

Faire participer la société civile

Pionniers et responsables fortement motivés par la riposte au SIDA

L'expression « société civile » comprend les organisations non gouvernementales et les groupes informels aux niveaux international, national et local. Elle recouvre également les associations représentant les personnes vivant avec le VIH, les personnes à haut risque de contamination et les femmes, de même que les institutions religieuses. Elle intègre également les individus marginalisés, qu'ils soient membres d'associations ou non, comme les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les migrants, les professionnel(le)s du sexe, les consommateurs de drogues injectables et les détenus.

La société civile constitue un groupe essentiel à l'application efficace des « Trois principes ». Depuis longtemps, elle a réclamé davantage de financement, un accès plus facile au financement, une participation plus importante des groupes de personnes infectées, affectées ou à risque, à la planification, à la mise en œuvre des interventions, et à une plus vaste et plus rapide mise à disposition des services, y compris au traitement antirétroviral. La société civile a souvent assumé la responsabilité directe de la création et du fonctionnement de services liés au SIDA et dans de nombreux pays et communautés a eu un rôle de pionnière en la matière.

En raison du dynamisme et de l'engagement manifestés par la société civile, l'ONUSIDA sollicite depuis longtemps son opinion et recommande que les gouvernements nationaux et autres entités agissant dans le cadre de la lutte contre le SIDA fassent de même. La société civile a souvent aidé l'ONUSIDA à déterminer les obstacles, les possibilités et les bonnes pratiques. L'ONUSIDA estime en conséquence que celle-ci devrait largement contribuer au suivi et à l'évaluation, aidant ainsi à évaluer dans quelle mesure les services correspondent aux véritables besoins des personnes susceptibles d'être exposées au VIH et aux personnes atteintes. Les organisations de la société civile représentent souvent ces personnes-là, y compris celles qui sont les plus exposées à la contamination et les plus stigmatisées au sein de la société.

¹² Déclaration de Rome sur l'harmonisation, Rome, Forum de haut niveau sur l'harmonisation, 24-25 février 2003 (<http://www1.worldbank.org/harmonization/romehlf>)

L'Alliance constate que la volonté de faire participer les organisations non gouvernementales (ONG) n'existe guère dans la réalité

Un examen effectué par l'Alliance internationale contre le VIH/SIDA pour évaluer la participation des organisations non gouvernementales à la première phase d'octroi de subventions organisé par le Fonds mondial pour six pays, a montré que les gouvernements manifestaient peu de volonté à travailler en collaboration avec les organisations non gouvernementales. Ils étaient nombreux à donner l'impression de collaborer afin de s'assurer des financements mais, au-delà, perdaient tout intérêt. Lorsque les gouvernements travaillaient de manière effective avec les ONG, ils privilégiaient celles qui se trouvaient dans les grandes villes, et restaient à l'écart de celles qui opéraient dans les zones rurales ou qui étaient gérées par ou pour des personnes marginalisées. Certains pays ont en outre signalé que les comités nationaux de lutte contre le SIDA n'avaient pas les capacités nécessaires pour faire parvenir aux ONG les sommes avancées par le Fonds mondial.

Cette étude a également critiqué l'attitude des organisations non gouvernementales, en indiquant qu'il leur importait parfois plus d'entrer en concurrence les unes avec les autres plutôt que d'unir leurs voix. Le problème le plus important néanmoins était qu'elles ne disposaient ni des ressources ni des compétences administratives et techniques pour s'imposer. Le document a lancé un appel aux gouvernements pour qu'ils adoptent des attitudes plus positives vis-à-vis du travail réalisé avec les organisations non gouvernementales et a demandé aux donateurs de leur accorder davantage de soutien financier et technique.

Source : Alliance internationale contre le VIH/SIDA, « NGO participation in the Global Fund », Review Paper, octobre 2002. http://synkronweb.aidsalliance.org/graphics/secretariat/publications/csd1002_NGO_participation_in_Global_Fund.pdf

La société civile faillit souvent à agir tel un partenaire à part entière

Plus haut dans ce rapport, dans le Graphique 2 et le texte qui l'accompagne, on a signalé que les Rapports annuels sur les pays présentés par les Equipes de pays de l'ONUSIDA avaient permis d'établir que généralement la société civile ne participait pas suffisamment à l'examen et à l'actualisation des cadres de lutte contre le SIDA. En quelques mots et quelques chiffres, voici ce que montre le Graphique 2 à propos de quatre groupes présents dans la société civile :

- Les personnes vivant avec le VIH. Sur les 66 pays ayant participé à l'enquête, la totale participation des personnes vivant avec le VIH à l'examen et à l'actualisation des cadres nationaux de lutte contre le SIDA est effective dans 27 (41 %) d'entre eux seulement ; dans 29 pays (44 %), la participation est insuffisante mais progresse ; dans six pays (9 %), cette participation est insuffisante et ne tend pas à augmenter ; dans quatre pays enfin (6 %), on constate une totale absence de participation. C'est dans les pays des régions de l'Asie et du Pacifique et de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale que la totale participation des personnes vivant avec le VIH est la plus improbable.
- Les groupes de femmes. Sur les 66 pays sollicités, on a constaté une totale participation des groupes de femmes à l'examen et à l'actualisation des cadres nationaux dans cinq d'entre eux seulement (8 %) ; dans 35 pays (53 %), leur participation était insuffisante mais tendait à progresser ; dans 19 pays (29 %), leur participation était insuffisante et ne semblait pas devoir augmenter ; et dans six pays (9 %), leur participation était nulle. Moins de la moitié des pays situés dans les régions de l'Asie et du Pacifique et dans celle de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale présentent une totale participation des femmes ou une participation en cours de progression.

Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID)

Le Royaume-Uni est le deuxième donateur bilatéral du monde s'agissant de la riposte internationale au SIDA. Grâce à son Département pour le développement international (DFID), il travaille avec des partenaires dans 40 pays et s'est largement engagé dans les activités d'élaboration et d'examen multisectoriel des cadres nationaux de lutte contre le SIDA. Le DFID insiste tout particulièrement sur la participation de la société civile et fournit une aide directe aux organisations non gouvernementales internationales et nationales et aux organisations communautaires ainsi qu'aux actions visant à mesurer et réduire l'impact de l'épidémie dans les groupes à risque.

Le DFID estime que dans les pays en développement, les femmes et les jeunes filles constituent le groupe le plus pauvre et le plus à risque, et soutient fortement la Coalition mondiale sur les femmes et le SIDA de l'ONUSIDA et son action visant à réduire les inégalités entre les sexes qui encouragent et alimentent l'épidémie. Au Malawi, au Pakistan et dans bien d'autres pays, le DFID finance des actions visant à ce que les femmes se sentent capables de refuser des relations sexuelles et de se protéger contre l'exploitation sexuelle et les abus qui conduisent souvent à une contamination. Le DFID finance des travaux de recherche pour de nouvelles options de prévention, comme les microbicides, qui permettront aux femmes de se protéger de l'infection lorsque les hommes ne font rien pour cela. Il contribue également à l'élaboration d'un vaccin préventif grâce à l'Initiative internationale pour un vaccin contre le SIDA et à l'entreprise mondiale pour un vaccin contre le SIDA.

- Les institutions religieuses. Parmi les 66 pays sollicités, on observe une totale participation des institutions religieuses à l'examen et à l'actualisation des cadres nationaux de lutte contre le SIDA dans 8 d'entre eux seulement (12 %) ; dans 31 pays (47 %), leur participation est insuffisante mais tend à progresser ; dans 13 pays (20 %), leur participation est insuffisante et ne semble pas devoir progresser. Dans 13 pays enfin (20 %), on constate une absence totale de participation.
- Toutes les organisations de la société civile/ONG. Parmi les 66 pays sollicités, on observe une totale participation de ces organisations à l'examen et à l'actualisation des cadres nationaux de lutte contre le SIDA dans 31 d'entre eux (47 %) ; dans 26 pays (39 %), une participation insuffisante mais en cours de progression ; dans 7 pays (11 %), une participation insuffisante ne semblant pas devoir progresser ; et dans 2 pays enfin (3 %), une absence totale de participation.

Comment l'ONUSIDA encourage et soutient la participation de la société civile

L'ONUSIDA travaille aux côtés des représentants de la société civile aux niveaux mondial, régional et national et encourage de la sorte leur participation à l'application des « Trois principes ». En 2005, le Programme sollicite notamment la participation des représentants de la société civile aux missions d'évaluation conduites dans les douze pays sélectionnés et destinés à recevoir une aide intensive en faveur de l'application des « Trois principes » et souhaite pouvoir bénéficier de leur point de vue pour déterminer comment ces principes sont susceptibles d'être appliqués de manière à n'exclure personne.

Banque mondiale – Atelier de politique stratégique sur la société civile

En juin 2004, la Banque mondiale a organisé un atelier de politique stratégique sur le VIH et le SIDA à Windsor (Royaume-Uni). Les représentants de la Banque mondiale et de 30 organisations de la société civile intervenant en Afrique, en Asie, en Europe de l'Est, en Amérique latine et en Europe de l'Ouest ont examiné les moyens de renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et la société civile pour riposter à l'épidémie de SIDA en favorisant notamment l'application des « Trois principes ». Les organisations de la société civile ont estimé que les liens entre le gouvernement et la société civile étaient distendus dans de nombreux pays. Le consensus a été que la société civile avait joué un rôle essentiel et que des efforts plus importants devaient être accomplis pour faire participer la société civile à la riposte mondiale, nationale et locale au SIDA.

Pour garantir sa totale compréhension des préoccupations de la société civile au fur et à mesure de l'application des « Trois principes », l'ONUSIDA a lancé un forum électronique sur les « Trois principes » en février 2005. Ce forum fournit aux participants des mises à jour des activités inscrites dans le cadre des « Trois principes » et constitue un moyen par lequel ils peuvent prendre connaissance d'expériences parallèles, partager leurs idées et collaborer en vue d'intervenir au niveau des difficultés rencontrées.

L'ONUSIDA collabore en outre avec certains groupes-clés de la société civile, notamment l'Alliance internationale contre le VIH/SIDA et le Réseau international d'organismes d'entraide et de lutte contre le SIDA (ICASO) à l'élaboration de « documents thématiques » sur les « Trois principes ». Ces documents seraient issus de consultations élargies de telle sorte que toutes les voix se soient entendues et que les préoccupations soient prises en considération dès la mise en œuvre d'une application concrète des « Trois principes ».

En avril 2005, la Zambie et l'Association sanitaire des églises de Zambie (CHAZ) ont organisé une réunion de consultation de la société civile mondiale à laquelle les participants ont conjointement travaillé à l'examen de leurs préoccupations communes et à la formulation de recommandations sur les actions à entreprendre.

L'avenir : réaffirmation et consolidation de l'engagement vis-à-vis des « Trois principes »

Bref tour d'horizon

L'épidémie de SIDA persiste à faire peser une menace sans précédent sur le développement et la sécurité de l'humanité. Des mesures exceptionnelles sont plus urgentes que jamais auparavant. Il est essentiel d'accomplir de véritables progrès dans la mise en place de programmes efficaces de prévention et de traitement au niveau des pays. Il faut pour cela prendre des mesures décisives afin de surmonter les obstacles, y compris la crise croissante en ressources humaines en Afrique, et préciser les rôles de tous les acteurs, notamment celui des gouvernements, de la famille des organismes des Nations Unies, des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, et de la société civile. Tous ces acteurs se sont diversement rassemblés mais davantage de travail est nécessaire pour améliorer leur efficacité collective et limiter les initiatives de même nature, lorsque les ressources disponibles sont réellement limitées.

Le présent rapport n'est en aucune manière exhaustif, mais il souligne les défis majeurs auxquels devront faire face trois des principaux ensembles d'acteurs : les gouvernements nationaux, les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, et l'ONUSIDA conjointement à ses organismes coparrainants au sein des institutions de la famille des Nations Unies. Il indique les opportunités à privilégier dans le but de relever les défis en présence et propose certaines actions. Les actions suggérées ne doivent pas être considérées telles des recommandations mais seulement comme des opportunités que les acteurs peuvent souhaiter prendre en compte au moment de déterminer de quelle manière agir le plus efficacement.

Il décrit également certains des obstacles rencontrés sur la route de la totale participation d'un autre ensemble d'acteurs, les organisations internationales, nationales et locales et les individus (notamment les personnes vivant avec le VIH et le SIDA et celles qui sont particulièrement exposées à la contamination) qui constituent ensemble la société civile. Dans une large mesure, la campagne mondiale contre le SIDA a débuté comme un mouvement de simples citoyens, un mouvement de la société civile. Toutefois, même si ce mouvement persévère, il importe de signaler que les gouvernements nationaux et leurs partenaires internationaux n'ont pas vraiment tiré parti du dévouement, de l'énergie et de l'enthousiasme que la société civile a régulièrement manifesté face à la crise internationale majeure actuelle.

Le présent rapport ne formule pas des propositions pour une action éventuelle de la société civile, mais émet des suggestions dont les gouvernements, les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, l'ONUSIDA et ses organismes coparrainants pourraient s'inspirer pour faire participer la société civile et transmettre une énergie nouvelle à cet acteur de longue date, pionnier et chef de file largement impliqué dans la riposte mondiale au SIDA.

Objectifs et cibles pour 2005 et au-delà

Elaborer et diffuser des stratégies pour faire respecter rapidement les « Trois principes »

Afin d'élaborer et de diffuser des stratégies destinées à assurer un respect rapide des « Trois principes », l'ONUSIDA mènera une analyse rigoureuse auprès des douze pays sélectionnés (Ethiopie, Haïti, Inde, Indonésie, Kenya, Malawi, Mali, Mozambique, Tanzanie, Ukraine, Viet Nam et Zambie) et leur fournira une assistance soutenue. Le choix des pays en question reposait sur divers éléments. L'Ethiopie et l'Ukraine, par exemple, se trouvent à un stade critique de l'épidémie, où il est urgent d'accélérer l'action

entreprise. La Tanzanie et la Zambie se trouvent à un stade capital de l'élaboration de leurs programmes nationaux de lutte contre le SIDA, et des encouragements supplémentaires pourraient consolider leurs acquis et en faire des modèles dont les autres pays pourraient s'inspirer.

Encourager et appuyer l'application des « Trois principes » dans tous les pays

Dans le même temps, l'ONUSIDA continuera de jouer le rôle de modérateur et de médiateur entre tous les partenaires pour ce qui concerne les efforts entrepris par les pays pour appliquer les « Trois principes » et pour intégrer le suivi et l'évaluation dans les politiques, programmes et rapports, comme le recommande l'appel lancé lors de la Consultation d'avril 2004 sur l'harmonisation du financement international de la lutte contre le SIDA. Il s'intéressera tout particulièrement à la promotion et au soutien des mesures prises pour appliquer les « Trois principes » dans les pays qui, pour une raison ou pour une autre, se trouvent dans l'incapacité d'adopter des mesures suffisantes pour riposter contre l'épidémie.

Atteindre les objectifs dans les pays parvenus à un stade avancé dans cette voie

L'ONUSIDA est en train de dénombrer l'ensemble des pays parvenus à un stade avancé de l'application de l'un ou de plusieurs de ces « Trois principes ». Sur la base de ce recensement, il apparaît réaliste de cibler les objectifs suivants :

- **Objectif lié au « Premier principe ».** D'ici la fin de l'année 2005 dans 15 pays et dans 20 pays supplémentaires d'ici la fin de l'année 2006, parvenir à l'élaboration d'un cadre national global de lutte contre le SIDA dont l'ensemble des coûts aura été établi (c'est-à-dire doté d'un plan de travail et d'un budget), négocié et approuvé par les principales parties prenantes.
- **Objectif lié au « Deuxième principe ».** D'ici la fin de l'année 2005 dans 15 pays, parvenir à l'élaboration d'un organisme de coordination national de lutte contre le SIDA, reconnu par la loi et bénéficiant d'un appui multisectoriel élargi et disposant de capacités techniques globales pour la coordination, le suivi et l'évaluation, la mobilisation de ressources, le suivi financier et la gestion de l'information stratégique.
- **Objectif lié au « Troisième principe ».** D'ici la fin de l'année 2005 dans 20 pays, parvenir à la mise en place d'un système national de suivi et d'évaluation, intégré dans le cadre national de lutte contre le SIDA, doté d'un ensemble d'indicateurs normalisés adoptés par les principales parties prenantes.

Une liste des quelques pays où les efforts concertés des partenaires extérieurs ont eu un impact majeur, de sorte que ces pays sont passés du principe à la pratique dans le cas d'au moins un des « Trois principes » est fournie ci-après :

- **La Barbade.** Le Premier Ministre de la Barbade est un défenseur médiatisé du renforcement de la riposte au SIDA dans toute la région des Caraïbes. La Commission de lutte contre le SIDA de la Barbade, dont le secrétariat intègre le bureau du premier Ministre, collabore de manière formelle avec tous les secteurs-clés du pays, y compris avec le monde des affaires. Le plan national global de lutte contre le SIDA prévoit la participation active non pas seulement du Ministère de la Santé, mais de huit autres ministères.
- **Le Ghana.** La Commission ghanéenne de lutte contre le SIDA est dotée d'un cadre stratégique national intégré dans le cadre de développement global du pays et bénéficie de ressources financières suffisantes. Cette Commission est dotée d'un système de « un panier monétaire » financé par des bailleurs de fonds, ce qui lui permet d'agir avec une certaine souplesse dans l'attribution des financements octroyés par les donateurs. La Commission est cependant confrontée à une

difficulté particulière : harmoniser ses propres objectifs avec ceux des principaux donateurs sans avoir à faire de compromis.

- **Le Guatemala.** Au Guatemala, on estime que les groupes de population les plus exposés à la contamination par le VIH sont les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes et les professionnel(le)s du sexe. La stigmatisation et la discrimination créent des obstacles spécifiques et pour les surmonter, il importe de pouvoir bénéficier de la participation énergique des partenaires de la société civile activement engagés dans des projets (financés par le Fonds mondial) afin d'éduquer le grand public et de s'assurer du respect des droits de l'homme.
- **Le Guyana.** La Commission présidentielle sur le SIDA du Guyana rassemble plusieurs ministères, des agences bilatérales et multilatérales et des organisations non gouvernementales, sous la direction de son Président. Le Plan national stratégique quinquennal de lutte contre le SIDA approuvé par le Cabinet précise les activités dont chacun des principaux acteurs est responsable. Le PEPFAR est un donateur majeur et, conjointement à d'autres donateurs, soutient la participation de la société civile à la riposte du Guyana au SIDA.
- **Haïti.** En dépit de l'insécurité politique, des troubles civils et de deux catastrophes naturelles majeures, le professionnalisme et l'engagement remarquables de la société civile et des autres partenaires haïtiens ont permis d'accélérer la mise à disposition de services liés au SIDA. Parmi les principaux partenaires, on compte notamment le Fonds mondial et le PEPFAR qui ont mis au point un protocole d'accord destiné à coordonner et à entreprendre les tâches définies.
- **La Tanzanie.** A la suite de la Déclaration du Président tanzanien prononcée en 2000 selon laquelle le SIDA constitue une catastrophe nationale, la Commission nationale de lutte contre le SIDA (TACAIDS) a été créée sous l'égide du Premier Ministre. Avec l'aide de divers partenaires, cette Commission a créé un cadre multisectoriel stratégique pour la période 2003-2008, consolidé par une structure de financements établie pour trois ans. Des initiatives de réponse au niveau du district (DRI) viennent en outre soutenir la riposte nationale au niveau du district et de la communauté. En 2004, le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA a aidé cette Commission à mettre au point un plan de travail financé collectivement et en collaboration avec toutes les institutions des Nations Unies.
- **L'Ouganda.** L'Ouganda, un des pays les plus pauvres du monde en matière de ressources, a prouvé qu'il était riche d'initiatives et a donné de l'espoir à de nombreux pays par les résultats obtenus, à mesure que continue sa lutte frontale contre l'épidémie de SIDA. Le gouvernement poursuit une politique d'ouverture à propos du SIDA et a intégré les activités de prévention et de lutte contre le SIDA aux plans nationaux et au Plan national d'éradication de la pauvreté. L'Ouganda est confronté à de nombreuses difficultés dans sa riposte au SIDA, mais ce pays continue de faire preuve de courage et d'imagination dans les défis qu'il ne cesse de relever.
- **L'Ukraine.** En Ukraine, le gouvernement a demandé à l'ONUSIDA de financer un processus national pour l'élaboration de modèles à partir desquels établir un organisme solide de lutte contre le SIDA. Pour cela, il faudra planifier les activités des bailleurs de fonds, évaluer les capacités de gestion et de coordination de programmes du Ministère de la Santé et évaluer les mécanismes nécessaires à une coordination multisectorielle de haut niveau et à la participation de la société civile. Tous les partenaires internationaux ont convenu d'apporter leur aide à ce processus.
- **Le Viet Nam.** Le Viet Nam a réagi très favorablement dès le départ en instaurant un plan stratégique national efficient, mais doit veiller à sa bonne exécution. Pour cela, il faudra élargir la participation à l'examen, à l'actualisation et à la mise en œuvre du plan stratégique et à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans de travail et des budgets, en intégrant d'autres ministères, outre celui de la Santé.

- **La Zambie.** Les résultats d'une récente mission d'évaluation menée en Zambie sont suffisamment convaincants pour les inscrire sur cette liste. Au cours des dernières années, fortement touchée par l'épidémie de SIDA, la Zambie a pris des mesures rapides de riposte à l'épidémie. Certaines structures efficaces sont en place, mais des points faibles subsistent, que l'équipe d'évaluation a rapidement été en mesure d'identifier grâce à la collaboration de partenaires zambiens. La Zambie est particulièrement dynamique en ce qui concerne la contribution de la société civile à la riposte au SIDA au niveau local et lorsqu'il s'agit d'obtenir un soutien de la part de donateurs en faveur d'initiatives locales visant à réagir aux avant-postes de l'épidémie.

Possibilités d'action

Le présent rapport a souligné que de nombreux défis doivent être relevés pour que les partenaires mondiaux, nationaux et locaux passent du principe à la pratique s'agissant des « Trois principes », et optimisent la masse de ressources octroyées afin de riposter contre l'épidémie de SIDA. Il a également étudié les nombreuses opportunités offertes susceptibles d'aider à relever ces défis et l'on peut récapituler de la manière suivante :

- Possibilités de leadership et d'engagement. Le leadership et l'engagement au niveau national, avec une large participation de tous les partenaires, constituent la meilleure possibilité pour chaque pays d'élaborer une riposte nationale bien coordonnée au SIDA, en utilisant au mieux les perspectives et ressources exclusives à chaque partenaire potentiel. Ceci n'implique nullement de freiner toute initiative individuelle de la part de certains partenaires, y compris de la part d'organisations non gouvernementales et des groupes communautaires dans des domaines où ils pensent que d'autres n'ont pas pu agir efficacement. Ceci veut seulement dire que tous les partenaires devraient s'efforcer d'encourager et de soutenir le leadership et l'engagement nationaux.
- Possibilités de partenariats. Les partenaires potentiels sont multiples et chacun d'entre eux peut fournir des perspectives et des ressources uniques. On compte parmi eux tous les niveaux du gouvernement et de nombreux ministères, départements et agences ; des donateurs bilatéraux et multilatéraux et des institutions internationales et régionales ; tous les représentants de la société civile, que ce soit à l'échelon local, national, régional ou international – organisés de manière formelle ou associés de manière informelle, ou qu'il s'agisse encore de personnes infectées ou affectées ou à risque ou simplement concernées, en tant qu'êtres humains responsables et compatissants. Des possibilités majeures ne sont pas saisies lorsque les partenaires essentiels (par exemple, les personnes particulièrement vulnérables à la contamination), sont laissés en dehors des processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle des cadres nationaux de lutte contre le SIDA.
- Possibilités de renforcement des capacités. Chaque partenaire a la possibilité d'améliorer ses propres capacités de riposter au SIDA et également de renforcer celles des autres partenaires. Pour cela, il faut commencer par admettre que si ces partenaires peuvent apporter des perspectives et des ressources, ils ont peut-être néanmoins besoin d'aide avant de pouvoir contribuer pleinement à une campagne contre le SIDA. Dans le cas du système des Nations Unies et des principaux donateurs par exemple, cette aide peut parfois prendre la forme de critiques constructives, de telle sorte à modifier les manières de faire et à améliorer les résultats. Mais, le besoin majeur en matière de renforcement des capacités reste sans aucun doute celui perçu au sein même des pays et résidant dans leurs systèmes de planification et de mise à disposition de services liés au SIDA.

- Possibilités d'efficacité. Lorsqu'il s'agit d'utiliser au mieux les ressources limitées disponibles pour riposter au SIDA, il importe de coordonner, d'harmoniser, de simplifier et d'intégrer des politiques, procédures et pratiques, de telle sorte que les ressources ne soient pas attribuées à des activités bureaucratiques inutilement complexes, répétitives et lourdes.
- Possibilités de partage des connaissances et des expériences. Les rapides descriptions du présent rapport sur les mesures prises par les pays et les autres partenaires pour riposter au SIDA ne sont qu'une indication de ce que les partenaires peuvent apprendre les uns des autres dans une campagne mondiale contre le SIDA. Alors que chaque partenaire, chaque pays, est unique, chacun peut tirer un enseignement des expériences vécues par d'autres et adopter – tout en les adaptant – leurs méthodes et leurs idées.

Conclusion

Ce rapport constitue en fait un rapport intérimaire qui décrit dans les grandes lignes la situation actuelle en ce qui concerne l'application des « Trois principes », et présente quelques indications sur les possibilités d'action future des nombreux partenaires réunis dans une action mondiale contre le SIDA. Il s'agit avant tout d'informer et de provoquer la discussion sur ce que chaque partenaire peut faire pour renforcer sa contribution à cette riposte, et d'encourager ensuite l'ensemble des partenaires à aller de l'avant. Au fil de ce rapport, une question se pose à tous les partenaires de la campagne mondiale, nationale et locale de lutte contre le SIDA :

Comment pouvons-nous, individuellement ou collectivement, utiliser au mieux les ressources limitées à notre disposition, améliorer notre riposte à l'épidémie de SIDA, et accélérer le processus destiné à nous permettre d'atteindre les Objectifs de Développement pour le Millénaire ?

ANNEXE A

Rapport de synthèse des débats sur les « Trois principes » Consultation de la Banque mondiale sur le VIH/SIDA dans la Région Afrique Atelier – Programme plurinational de lutte contre le VIH/SIDA en Afrique (PPS) Addis-Abeba, Éthiopie

14-18 février 2005

Cette consultation a déterminé des problèmes, fait des recommandations et définit des responsabilités en ce qui concerne la politique générale, les personnes, les pratiques et les procédures ;

La mise en œuvre des « Trois principes » nécessite la mise en place d'une plate-forme commune pour :

- La responsabilité,
- Le pouvoir,
- La légitimité,
- La flexibilité/l'adaptabilité.

Deux éléments au moins contribuent à soutenir les « Trois principes » : ce que les partenaires nationaux doivent faire et ce que les institutions, donateurs et initiatives de financement extérieur ont besoin de faire :

- Préciser l'organisme national et renforcer les capacités,
- Pour les bailleurs de fonds, accepter certaines mesures spécifiques, respecter et consolider l'organisme de coordination, s'efforcer ensemble de trouver des outils spécifiques permettant d'harmoniser et de coordonner leurs propres structures.

Se reporter au récapitulatif présenté en page 49.

	Un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA	Un cadre national commun de lutte contre le SIDA	Un système commun de suivi et d'évaluation
Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le degré d'autonomie ; • Préciser les lignes hiérarchiques officielles vers les autorités gouvernementales au niveau ministériel et administratif ; • Préciser les domaines de responsabilité s'agissant de la mise en œuvre de la politique, de l'intégration de partenaires et des résultats des programmes/développements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement les priorités du plan d'action de manière participative, comprenant les partenaires internes et extérieurs ; • Mettre au point des plans opérationnels avec évaluation des coûts ; • Améliorer la coordination entre les différents partenaires grâce à un forum de partenariats sous l'autorité de l'organisme national ; • Mettre au point un cadre national de suivi et d'évaluation doté de ressources appropriées ; • Examiner conjointement les CSN lorsque cela est nécessaire et les appliquer ; • Renforcer les liens entre le cadre national de lutte contre le VIH et le SIDA et tous les instruments de développement (DSRP, Cadre national de développement). 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire une campagne pour le suivi et l'évaluation ; • Introduire législation et mesures d'accompagnement du suivi et de l'évaluation ; • Motiver les décideurs afin qu'ils fassent usage des données relatives au suivi et à l'évaluation et fondent leurs décisions sur des éléments concrets.
Personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité urgente de renforcer les capacités pour une appropriation nationale, et fournir un leadership national pour la pleine application des « Trois principes » ; • Nécessité de renforcer la capacité des CNS dans les domaines cruciaux comme le suivi et l'évaluation, le développement institutionnel et les partenariats ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à disposition des ressources et proposer des programmes destinés à renforcer les capacités (au niveau central et décentralisé) pour la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la formation et la fidélisation dans le domaine du suivi et de l'évaluation ; • Offrir une formation agréée au suivi et à l'évaluation et fournir des possibilités de carrière au personnel travaillant dans ce domaine ; • Nommer un personnel spécifique ou désigner un personnel existant pour travailler à temps partiel.
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver, respecter et consolider l'organisme de coordination choisi légalement par le pays ; • Éliminer l'impression « d'organismes concurrents » en précisant les liens entre les mécanismes de coordination et de financement et l'organisme unique de coordination ; • Pour parvenir à plus d'efficacité et d'efficacités, les donateurs doivent agir au sein d'un organisme national et s'efforcer ensemble de trouver des instruments spécifiques permettant l'harmonisation et la coordination ; • Les CNS devraient insister sur la coordination et non sur le contrôle afin de consolider la confiance des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les systèmes d'information, renforcer l'engagement vis-à-vis des « Trois principes », tirer parti des leçons de l'expérience et des recommandations établies dans le cadre de missions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier les éléments émanant des données rassemblées dans le cadre du suivi et de l'évaluation, plutôt que des indicateurs et des plans ; • Elaborer des plans en matière de suivi et d'évaluation dotés d'une évaluation globale des coûts ; • Souligner l'importance de systèmes nationaux de suivi et d'évaluation.
Procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Les CNS devraient développer, négocier, suivre et évaluer le cadre national de lutte contre le VIH/SIDA ; • Les CNS devraient servir de relais pour la mise en œuvre de la coordination du cadre national de lutte contre le VIH/SIDA ; • Les CNS devraient coordonner les demandes de ressources selon les priorités nationales reconnues, tout en laissant la responsabilité de la gestion et de la mise en œuvre financières à d'autres entités ; • Soutien du budget gouvernemental national pour les dépenses essentielles nécessaires au fonctionnement de l'organisme ; • Les CNS devraient servir d'organismes « parapluie » pour différents partenariats et mécanismes de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de planification doit se fonder sur une analyse de la situation et sur les enseignements tirés ; • Simplifier les procédures, les faire connaître et améliorer le dialogue ; • Améliorer la communication et la compréhension des procédures, et renforcer les capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommander la simplicité, un sous-ensemble d'indicateurs le plus sommaire possible ; • Améliorer la coordination entre le Ministère de la Santé et les CNS ; • Encourager des systèmes locaux de suivi et d'évaluation et l'appropriation locale des données de suivi et d'évaluation.

ANNEXE B

Les éléments-clés des « Trois principes » :

- Un cadre national commun de lutte contre le SIDA fournissant les bases d'une coordination des actions menées par l'ensemble des partenaires.
- Un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA à représentation large multisectorielle.
- Un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national.

Pour la technologie de l'information, le « Troisième principe » peut être interprété comme :

- facilitant la synthèse et l'analyse des données provenant d'une large variété de sources, alors que précédemment l'usage de ces données aurait été limité à un seul projet particulier ;
- diminuant le risque d'une initiative verticale isolée, dans laquelle l'information et les résultats ne circulent pas en triangle, et ne sont pas partagés avec d'autres ;
- participant aux activités de l'ONU en vue d'intégrer et d'échanger les données entre les systèmes.

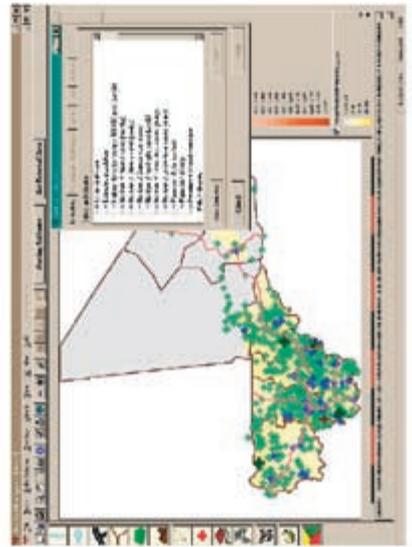
Voir des exemples de systèmes existants page 51.

HealthMapper

www.who.int/csr/mapping/tools/healthmapper/
healthmapper/en/

Principaux concepts

- Application de surveillance et de cartographie mise au point par l'OMS qui vise à traiter les besoins d'information de surveillance essentiels dans les divers programmes relatifs aux maladies contagieuses.
- Système de gestion et de cartographie des données facile à utiliser et particulièrement adapté pour les utilisateurs du secteur de la santé publique. Ce système facilite la normalisation, la collecte et l'actualisation des données sur l'épidémiologie, et sur les interventions et permet une visualisation immédiate des données sous forme de cartes, tableaux et graphiques.
- Comprend une base de données d'informations géographiques, démographiques et sanitaires absolument essentielles, concernant en particulier la localisation des communautés, des installations de soins de santé et d'éducation, l'accessibilité par la route, l'accès à l'eau saine et la démographie.



ews.unaids.org

Principaux concepts

- Analyse intégrée des indicateurs, données de suivi des projets/ressources, et travaux de recherche.
- Complète les systèmes existants à l'aide de formats de données standards.
- Echange continu des données.
- Interface simple fondée sur un navigateur.
- Technologie actuelle, et totalement adaptable, stratégie de migration vers Internet sans nécessité de connectivité Internet existante.
- Fonctionnalité sous-nationale, notamment entretien du nom de place.
- Multilingue.
- Adopté par les organismes coparrainants de l'ONU.



DevInfo

www.devinfo.org/

Principaux concepts

- Système de base de données qui offre une méthode pour organiser, stocker et visualiser les données sous un format uniforme pour faciliter leur partage au niveau national par tous les ministères et agences de l'ONU utilisant le même système.
- Instrument autonome pour aider les pays à communiquer leurs données relatives aux ODM. Ses caractéristiques sont simples et faciles à utiliser pour la production de tableaux, graphiques et cartes à inclure dans les rapports pour les ODM, les présentations et le matériel des actions de sensibilisation.
- Supports
 - Indicateurs mondiaux et définis par l'utilisateur
 - Plusieurs langues
 - Nom, logo, éléments graphiques personnalisés



ANNEXE C

Evaluation informelle des Trois principes par l'ONUSIDA

A la suite d'une enquête informelle conduite parmi les Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les pays, un certain nombre de sujets relatifs aux « Trois principes » ont été abordés, s'agissant des six pays qui ont répondu (Ethiopie, Tanzanie, Kenya, Afrique du Sud, Zambie et Cameroun). Sept questions avaient été posées aux Coordonnateurs dans les Pays :

1. Quels sont les principaux problèmes (goulots d'étranglement pour chacun des « Trois principes »), le cas échéant ?

- Faible niveau de participation des donateurs à l'élaboration du cadre stratégique national (50 % des pays).
- Cadre dont les coûts n'ont pas été correctement évalués (33 % des pays)
- Pas de liens précis avec les cadres (financiers) de développement national dans 50 % des pays.
- Leadership limité des CNS dans presque tous les pays (80 % des pays)
- Absence de capacités techniques appropriées pour la coordination et leadership souvent mentionné comme un élément-clé dans tous les pays.
- Cadre et systèmes de suivi et d'évaluation pas totalement opérationnels (100 % des pays).

2. Quelles actions entreprises par les donateurs ont facilité la capacité de votre pays à riposter à l'épidémie de SIDA ?

- Bonne participation des donateurs aux forums de partage de l'information avec les gouvernements (67 % des pays). Ceci peut également se produire pour les forums de donateurs, tel que cela est le cas en Tanzanie.
- Augmentation des ressources financières disponibles dans la plupart des pays, mais principalement en Ethiopie et au Cameroun.

3. Quelles actions entreprises par les donateurs ont entravé la capacité de votre pays à riposter à l'épidémie de SIDA ?

- 50 % des pays obtiennent toujours un soutien lié à un projet.
- Nombreuses conditions et exigences imposées par les donateurs aux gouvernements (33 % des pays).
- Manque de considération et attitude soupçonneuse entre donateurs et gouvernements (33 % des pays). La raison réside souvent dans l'absence de transparence des procédures adoptées par les donateurs.
- Absence de participation effective des donateurs aux mécanismes de coordination (33 % des pays).

4. Les donateurs soutiennent-ils la riposte des gouvernements, par exemple en participant à une approche sectorielle (SWAp), en finançant des activités à initiative gouvernementale, ou bien tout au moins les consultent-ils et les font-ils participer à l'élaboration de leurs plans de travail et de leurs budgets ?

- Il existe dans certains pays une bonne coordination entre les donateurs et les activités à initiative gouvernementale, mais subsiste toujours une certaine résistance à l'utilisation des mécanismes financiers gouvernementaux (66 % des pays).
- Absence de coordination effective qui conduit à une augmentation des coûts des transactions dans la plupart des pays (50 % des pays).

5. Les donateurs coordonnent-ils leur soutien au programme et leurs projets entre eux ? Ou les initiatives de même nature sont-elles courantes et la concurrence entre eux fréquente, s'agissant notamment du recrutement des meilleurs éléments d'un gouvernement ou des programmes et projets d'autres donateurs ?

- Une coordination effective entre donateurs est l'exception plutôt que la règle (80 % des pays).
- Certains donateurs (PEPFAR, Fonds mondial) sont actuellement cités comme peu enclins à l'harmonisation.
- Prédominance du propre calendrier des donateurs dans la plupart des pays (80 % des pays).

6. Les donateurs ont-ils fait des efforts notables pour simplifier leurs exigences en matière de communication des données pour les gouvernements ? Ou bien les donateurs insistent-ils sur le respect de leurs propres exigences en matière de format de rapport ?

- Tous les pays (100 %) mentionnent que certains efforts ont été accomplis dans le domaine de rationalisation de la communication des données, mais pas par tous les donateurs. Les mécanismes de communication de données sont toujours fragmentés.

7. Quels sont les cinq principaux blocages qui, du fait du comportement des donateurs, ralentissent l'efficacité et les progrès des actions entreprises ?

- Absence de transparence au niveau de l'appui financier et stratégique des donateurs (50 % des pays).
- Financement des donateurs abusivement orienté vers des projets (50 % des pays).
- Faiblesse des compétences techniques au sein des CNS pour coordonner l'action (66 % des pays). Coût de transaction élevé qui paralyse les mécanismes gouvernementaux (50 % des pays).

Notes

Notes

Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) unit dans un même effort les activités de lutte contre l'épidémie de dix organismes des Nations Unies : le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA), l'Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime (ONUDC), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et la Banque mondiale.

L'ONUSIDA, en tant que programme coparrainé, rassemble les ripostes à l'épidémie de ses dix organismes coparrainants, tout en ajoutant à ces efforts des initiatives spéciales. Son but est de conduire et de soutenir l'élargissement de l'action internationale contre le VIH sur tous les fronts. L'ONUSIDA travaille avec un large éventail de partenaires – gouvernements et ONG, monde des affaires, scientifiques et non spécialistes – en vue de l'échange de connaissances, de compétences et des meilleures pratiques à travers les frontières.

Les « Trois principes » en action : Bilan et avenir

Bien que le financement destiné à la riposte contre le SIDA dans les pays à faible et moyen revenu ait considérablement augmenté, il reste toujours très inférieur à ce qu'il devrait être pour parvenir à l'Objectif de Développement pour le Millénaire qui consiste à inverser le cours de l'épidémie d'ici 2015. Ce constat effectué, il est impératif d'utiliser de la manière la plus efficace tous les fonds disponibles : pour cela, il faut que les nombreux acteurs de la riposte au SIDA aux niveaux mondial, national et local coordonnent et harmonisent totalement leurs actions.

En avril 2004, la Consultation sur l'harmonisation du financement international de la lutte contre le SIDA, qui rassemblait des représentants de gouvernements, de donateurs, d'organisations internationales et de la société civile, a approuvé les « Trois principes » énoncés de la manière suivante :

- Un cadre national commun de lutte contre le SIDA fournissant les bases d'une coordination des actions menées par l'ensemble des partenaires.
- Un organisme national commun de coordination de la riposte au SIDA à représentation large multisectorielle.
- Un système commun de suivi et d'évaluation à l'échelon national.

Le présent rapport examine les progrès accomplis au terme de l'année 2004 dans l'application de ces « Trois principes », et décrit les défis à relever aussi bien que les moyens d'y parvenir.



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONUSIDA

HCR • UNICEF • PAM • PNUD • UNFPA • ONUDC
OIT • UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE