

Note d'orientation sur l'intensification de l'appui technique aux pays

Décembre 2007



ONUSIDA
PROGRAMME COMMUN DES NATIONS UNIES SUR LE VIH/SIDA

HCR
UNICEF
PAM
PNUD
UNFPA
ONUDC
OIT
UNESCO
OMS
BANQUE MONDIALE

© Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) 2008

Tous droits de reproduction réservés.

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

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 le présent document est complète et correcte et ne pourra être tenu pour responsable des dommages éventuels résultant de son utilisation.

Ceci n'est pas une publication officielle de l'ONUSIDA.

Table des matières

Introduction	4
Généralités	5
Définitions	7
Intensification de l'appui technique – expériences menées par les pays et enseignements tirés	7
Étapes recommandées pour la gestion de l'appui technique	13
Gestion globale du processus	13
Étape 1. Identification des lacunes et des obstacles entravant l'intensification de la riposte nationale	15
Étape 2. Évaluation des besoins techniques	17
Étape 3. Planification de l'appui technique	20
Étape 4. Mise en œuvre de l'appui technique	23
Étape 5. Suivi et évaluation de l'appui technique	25
Références	30
Lectures conseillées	31

Introduction

L'accroissement de la demande pour un appui technique de qualité et les engagements renouvelés sur la voie de l'accès universel et des objectifs du Millénaire pour le développement ont suscité des appels en faveur d'une approche mieux coordonnée et plus systématique de la gestion de l'appui technique dans le but de renforcer l'élargissement de la riposte au sida.

En réponse à ces appels, en février 2007, le Secrétariat de l'ONUSIDA – en collaboration avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), la Banque mondiale, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, et le Plan d'aide d'urgence du Président des Etats-Unis à la lutte contre le sida – a réuni dans un atelier des parties prenantes nationales et internationales afin de définir comment améliorer le cadre de l'appui technique et renforcer les capacités de mise en œuvre sur le plan national.

Cette note d'orientation s'appuie sur les résultats de cette consultation et sur les expériences rassemblées dans cinq pays¹ ayant mené un processus expérimental afin de définir comment gérer plus efficacement l'appui technique et de façon plus coordonnée. Les leçons tirées de ce processus « d'intensification », complétées par des expériences émanant d'autres pays, ont été utilisées pour élaborer cette note d'orientation.

Le document souligne le processus à suivre afin de déterminer systématiquement les besoins en appui technique et les façons d'y répondre. Il vise à offrir aux Coordonnateurs de l'ONUSIDA dans les Pays (COP) un cadre général pour soutenir l'autorité nationale de coordination sida dans la gestion de l'appui technique pour une riposte intensifiée.

La présente note d'orientation est également destinée à aider l'autorité nationale de coordination sida à gérer, coordonner et superviser plus efficacement l'appui technique et à bâtir un consensus avec les partenaires nationaux et internationaux sur l'appui conjoint à la mise en œuvre de la riposte nationale à l'épidémie de VIH. En outre, elle aidera les partenaires, notamment les Coparrainants de l'ONUSIDA, à mieux harmoniser leurs capacités d'appui technique avec les priorités nationales, conformément à leur mandat et au mécanisme ONUSIDA de répartition des tâches en matière d'appui technique.

Comme cette note d'orientation est axée sur l'appui technique lié à la gestion critique et aux goulets d'étranglement opérationnels de la riposte nationale, elle vise à compléter les plans qui s'attaquent aux problèmes liés aux crises dans le domaine des ressources humaines pour lesquelles il faut chercher des solutions à long terme.

¹ Burkina Faso, Malawi, Pérou, Rwanda et Zambie.

Ce document est fondé sur les expériences menées par les pays, et en tant que tel il doit continuer d'être éclairé par les diverses expériences et difficultés rencontrées au niveau des pays. A cet égard, il doit être considéré comme un document vivant, sujet à modification et amendement.

Généralités

Reconnaissant le sida comme une crise mondiale du développement lors de la Session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies (UNGASS) en 2001, les pays ont signé une Déclaration d'engagement sur le VIH/sida afin de lutter contre l'épidémie de VIH par le biais d'un leadership renforcé, d'un accent renouvelé mis sur la prévention, le traitement, les soins et l'appui, et de l'adoption d'une approche fondée sur les droits de l'homme.

A la suite de cet événement marquant, la riposte au VIH a connu une intensification rapide de son financement, le Fonds mondial et le Plan d'aide d'urgence du Président des Etats-Unis à la lutte contre le sida contribuant à un accroissement annuel moyen des dépenses pour le sida de US\$ 1,7 milliard entre 2001 et 2004, pour atteindre un total de US\$ 8,3 milliards en 2005.

Toutefois, un examen des progrès réalisés en 2005 (Nations Unies, 2006) a révélé que les pays avaient fait des progrès limités vis-à-vis des engagements de l'UNGASS. Il est apparu clairement que les pays et partenaires étaient toujours confrontés à plusieurs difficultés dans l'élargissement de leurs programmes, car l'accroissement des ressources financières n'était pas allé de pair avec une amélioration des capacités de mise en œuvre sur le plan national. En outre, les goulets d'étranglement au niveau des programmes, la faiblesse de la gouvernance ainsi que des contraintes dans le domaine des ressources humaines ont continué à limiter les efforts visant à déployer efficacement les ressources, tandis que les capacités de mise en œuvre ne bénéficiaient que dans une moindre mesure de la fourniture d'appui technique, souvent induite par une politique d'offre.

L'ONUSIDA et ses partenaires du développement se sont efforcés de résoudre ces questions en élaborant des approches innovantes. Les « Trois Principes » (ONUSIDA, 2005a) et les recommandations de la Cellule mondiale de réflexion pour une meilleure coordination entre les organismes multilatéraux et les donateurs internationaux dans la riposte au sida (ONUSIDA, 2005b) ont cherché à optimiser l'appui des partenaires externes en alignant mieux leur appui sur la riposte nationale, renforçant ainsi l'appropriation nationale de la riposte autour d'un seul plan stratégique, d'une seule autorité nationale de coordination et d'un seul cadre de suivi et d'évaluation. Les recommandations de la Cellule mondiale de réflexion tentaient également de prendre en compte le problème de la mauvaise coordination de l'appui technique parmi les organismes bilatéraux et multilatéraux, en forgeant un consensus parmi les Coparrainants de

l'ONUSIDA sur leurs rôles respectifs par le biais de la répartition des tâches en matière d'appui technique. La Cellule mondiale de réflexion a également recommandé l'établissement d'une Equipe mondiale d'appui à la mise en œuvre comprenant des représentants de plusieurs groupes de partenaires, notamment les donateurs, la société civile et les organismes des Nations Unies afin d'aborder la question cruciale et souvent systémique des goulets d'étranglement au niveau de la mise en œuvre. De plus, la Banque mondiale est devenue le chef de file concernant la Stratégie et plan d'action sur le sida,² un service mis en place pour offrir un appui technique et financier aux pays qui demandaient une assistance pour leur planification stratégique. Enfin, les Coparrainants et le Secrétariat de l'ONUSIDA ont supervisé la création de plusieurs mécanismes à même d'offrir un appui technique en provenance du niveau local (à court terme), comprenant entre autres les Centrales de connaissances OMS-GTZ³, les Dispositifs d'appui technique de l'ONUSIDA, les Equipes nationales de services techniques du Fonds des Nations Unies pour la Population, et le Centre de services du Programme des Nations Unies pour le Développement.

Bien que ces approches innovantes visent à appuyer les pays dans la mise en œuvre de leur riposte nationale, il faut toutefois s'assurer qu'un appui technique de bonne qualité soit accru et transmis de manière opportune et coordonnée. Il est donc nécessaire de réunir ces approches de façon plus cohérente et plus systématique, ce qui permettra aux pays de planifier et de gérer plus efficacement leurs besoins en appui technique.

La nécessité d'appuyer les pays dans la mise en œuvre efficace de leurs plans de lutte contre le sida s'est encore renforcée depuis la Réunion de haut niveau des Nations Unies sur le VIH/sida en 2006, lors de laquelle les pays se sont engagés à inclure dans leurs Plans stratégiques nationaux des cibles nationales ambitieuses pour l'intensification sur la voie de l'accès universel. Les expériences menées par les pays montrent que des progrès considérables ont été faits dans le domaine de l'intensification, mais de nombreux pays auront des difficultés à atteindre leurs objectifs s'ils ne sont pas soutenus efficacement dans la mise en œuvre de leurs plans. Afin d'optimiser l'utilisation d'un appui technique qui soit aligné sur les priorités nationales, plusieurs pays ont demandé à l'ONUSIDA de leur fournir une orientation sur la gestion d'un appui technique coordonné en tant que partie intégrante de l'examen de la riposte nationale à l'épidémie de VIH, et du processus de planification stratégique et de mise en œuvre. En juin 2007, le Conseil de Coordination du Programme a donc prié le Secrétariat de l'ONUSIDA d'agir en tant que « centrale d'information » pour l'appui technique, en collaboration avec les Coparrainants de l'ONUSIDA, les autorités nationales de coordination sida et autres partenaires.⁴

² <http://web.worldbank.org/asap>

³ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

⁴ Recommandations du Conseil de Coordination du Programme, 2007 : 11.4 « *Souligne* l'importance d'un appui technique pour la mise en œuvre des stratégies nationales, et appuie les efforts de l'ONUSIDA pour définir plus

Définitions

Etant donné que la terminologie utilisée par les diverses organisations œuvrant dans le domaine de l'appui technique fait état de différences de formulation et parfois de sens, des définitions des concepts clés liés à l'appui technique sont présentées ci-dessous afin de faciliter l'utilisation de ces lignes directrices. Ces définitions ont été extraites du guide de l'Initiative GTZ BACKUP *Accélérer l'action. Guide d'assistance technique visant à renforcer les capacités et à bénéficier d'un financement mondial de la santé* (GTZ, 2007a).

La capacité est l'aptitude des individus, des organismes et de la société dans son ensemble à gérer efficacement leurs activités.

Le développement des capacités est le processus par lequel les individus, les organismes et la société renforcent et conservent durablement leurs moyens sur la durée. Il comprend :

- le développement des ressources humaines
- le développement organisationnel
- le développement institutionnel.

L'appui technique désigne les activités qui contribuent à répondre en temps utile et selon la demande aux besoins en capacité de chaque pays. L'appui technique, contrairement à l'assistance technique à plus court terme, permet aux particuliers de se perfectionner dans leurs domaines de spécialisation et aux organismes de devenir plus performants, mais aussi d'améliorer la mise en œuvre de la riposte nationale au sida. L'appui technique comprend à la fois l'assistance technique et le développement des capacités.

Intensification de l'appui technique – expériences menées par les pays et enseignements tirés

Les rapports d'activité des pays qui passent en revue l'état de la mise en œuvre de la riposte nationale au sida révèlent la nécessité de disposer de capacités de gestion et techniques diverses pour mettre en œuvre efficacement et promptement les Plan stratégiques et Plan

avant son rôle d'organisme centralisateur, en mettant à profit ses Dispositifs d'appui technique, l'Equipe mondiale d'appui à la mise en œuvre, la Répartition des tâches et d'autres mécanismes visant à rendre ce processus plus cohérent ; » 14.3 *Demande* au Secrétariat de l'ONUSIDA, en collaboration étroite avec les instances nationales de lutte contre le sida, les Coparrainants de l'ONUSIDA et les autres partenaires de la riposte au sida, d'intensifier son rôle de centrale d'information offrant accès à un appui technique efficace qui permette d'accélérer l'élargissement des activités ; » (ONUSIDA, 2007).

d'action nationaux. Les domaines qui nécessitent le plus souvent un appui technique supplémentaire sont notamment :

- planification stratégique et estimation des coûts des Plans stratégiques et d'action nationaux conformément aux priorités nationales ;
- systèmes de fonctionnement solides, par ex. système d'approvisionnement et de distribution, système de suivi et d'évaluation ;
- opérations et prise en charge de soutien ;
- élaboration de stratégies ou élargissement de programmes spécifiques, par ex. stratégies pour les consommateurs de drogues injectables, les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les enfants rendus orphelins par le sida, l'élargissement de la prévention de la transmission mère-enfant, etc. ;
- développement des capacités institutionnelles (en particulier organes de coordination et société civile) ;
- recherche et analyse ;
- mobilisation des ressources.⁵

Les expériences tirées de l'élaboration de propositions et de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial révèlent un schéma de problèmes qui s'applique également à la mise en œuvre de la riposte nationale au sida. Une fois approuvé et opérationnalisé, le décaissement est souvent entravé par des contraintes en matière de capacités de la part du bénéficiaire ou du sous-bénéficiaire de la subvention, la faiblesse des dispositions concernant l'approvisionnement et les fournitures, un suivi et une évaluation médiocres, et des rapports insuffisants. Les pays constatent aussi que l'appui n'est pas coordonné, qu'il est mal adapté ou inefficace, ce qui compromet encore l'efficacité de la mise en œuvre des subventions pour le sida.

Un examen de l'apport d'appui technique a indiqué que les pays étaient confrontés à de multiples difficultés pour assurer un appui technique en temps utile et de haute qualité. Les principaux problèmes sont notamment une planification et une coordination médiocres, un appui technique inapproprié et inefficace, et une fourniture d'appui technique induite par une politique d'offre,⁶ comme l'indique l'Encadré 1.

Les partenaires clés et les COP dans un certain nombre de pays ont passé en revue les expériences des pays liées à l'appui technique au cours de la première réunion sur l'intensification en février 2007. S'appuyant sur ces expériences, les COP ont défini les manières possibles pour l'ONUSIDA de soutenir les pays afin d'intensifier l'appui technique de façon coordonnée. Les COP de cinq pays choisis ont été priés de soutenir un processus

⁵ Enquête semestrielle des COP sur l'accès universel, avril 2007.

⁶ Information tirée de l'évaluation des Dispositifs d'appui technique de l'ONUSIDA en Asie du Sud-Est et dans le Pacifique et en Afrique australe, et de l'expérience des pays.

approuvé par le pays pour intensifier l'appui technique impliquant tous les groupes compétents. Ces processus ont fourni une large gamme d'expériences, sur lesquelles cette note d'orientation est fondée. La version préliminaire de cette note d'orientation a été examinée par les COP de quatre des pays sélectionnés⁷ au cours d'un atelier organisé par l'ONUSIDA en décembre 2007 pour faire en sorte qu'elle reflète avec précision les enseignements tirés.

⁷ Burkina Faso, Pérou, Rwanda et Zambie.

Encadré 1 Difficultés rencontrées dans la fourniture d'appui technique

Planification et coordination médiocres

- L'appui technique est mal planifié et les demandes sont souvent traitées de manière ad hoc et adressées au dernier moment.
- La planification à court terme affecte la qualité et l'efficacité de l'appui technique.
- La mauvaise coordination de la fourniture d'appui technique débouche sur une fragmentation, des doubles emplois et des lacunes.
- La priorité est donnée à une riposte rapide au détriment de la qualité et de la pérennité, tandis que les besoins à long terme ne sont pas pris en compte.
- L'absence de répartition claire des tâches parmi les acteurs nationaux provoque une dilution des responsabilités et ainsi aucune responsabilisation claire n'est définie.

Fourniture d'appui technique induite par une politique d'offre

- L'appui technique est souvent induit par une politique d'offre plutôt que fondé sur les besoins, et il n'est pas aligné sur les priorités nationales.
- La concurrence parmi les fournisseurs d'appui technique ou les financiers crée la confusion et accroît les coûts de transaction.
- L'appui technique induit par une politique d'offre s'accompagne souvent de consultants qui sont imposés.

Manque de perception des besoins

- L'absence d'estimation systématique des besoins en matière d'appui technique, de prévisions et d'établissement de priorités adéquates a pour résultat une mauvaise définition des besoins liés au projet.
- La demande est insuffisante lorsque les autorités nationales de coordination sida n'évaluent pas l'appui technique requis.

Caractère inopportun et inefficacité

- La qualité de la fourniture d'appui technique varie de manière significative.
- Un mandat médiocre encourage le recrutement de consultants dont les compétences sont insuffisantes ou mal adaptées.
- L'utilisation d'experts de courte durée (fly-in fly-out) qui ne sont pas familiers avec le contexte national et sont réticents à travailler étroitement avec les bénéficiaires se révèle souvent inefficace.
- Une équipe limitée de fournisseurs d'appui technique dans laquelle puiser peut rendre les services inadéquats.

Manque de pérennité

- Un transfert insuffisant et inégal des connaissances et des compétences entre les experts régionaux ou internationaux et les homologues nationaux entrave la pérennité.

Financement inadéquat

- Les donateurs ont l'impression que l'appui technique ne correspond pas à leur mandat.
- On a l'impression que l'appui technique fait partie des frais généraux malencontreux plutôt que d'un investissement ou qu'il n'est pas nécessaire ou qu'il sera de toute façon inefficace.

Manque de suivi et d'évaluation

- Le défaut de suivi et d'évaluation de la fourniture d'appui technique empêche l'amélioration de la qualité et rend la riposte inadaptée (excès d'apport d'appui technique dans certaines régions et manque dans d'autres).

Enseignements tirés à propos des processus nationaux de planification de l'appui technique

L'autorité nationale de coordination sida des pays choisis est engagée dans un processus participatif visant à définir conjointement un cadre pour intensifier l'appui technique qui implique les secteurs pertinents, la société

Le fait d'adopter une approche participative pour intensifier l'appui technique, sous la direction de l'autorité nationale de coordination sida, est crucial pour que les pays s'approprient le processus.

civile, les personnes vivant avec le VIH, l'Equipe conjointe des Nations Unies sur le sida, et les partenaires bilatéraux et multilatéraux du développement. Les expériences faites par les pays ont souligné l'importance de disposer d'un processus systématique, dirigé par l'autorité nationale de coordination sida, afin d'identifier ensemble les lacunes et les obstacles, et de planifier l'appui technique requis en tenant compte de l'élargissement de la riposte nationale à l'épidémie de VIH.

L'utilisation des groupes de travail existants impliqués dans l'élaboration des Plans stratégiques et Plans d'action nationaux s'est révélée être un mécanisme efficace pour la planification de l'appui technique.

Certains pays ont décidé d'établir un comité d'orientation, en utilisant les mécanismes existants, tels qu'un forum de partenariat contre le VIH, pour aider l'autorité nationale de coordination sida à superviser et orienter le processus, et à

assurer une large participation et l'établissement d'un consensus. Les pays ont également utilisé les groupes de travail existants afin d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du Plan stratégique et d'action national, de définir les besoins en appui technique et de planifier l'appui technique en conséquence. L'utilisation de ces groupes de travail multipartenaires a permis la participation de toute une gamme de parties prenantes, notamment les Nations Unies, les organismes bilatéraux et la société civile, ce qui a facilité une planification exhaustive et contribué à établir un large consensus.

Tous les pays ont déclaré utiliser leur Plan stratégique national⁸ comme point de départ pour déterminer, à l'aide d'objectifs stratégiques clés, les lacunes et les obstacles dans la mise en œuvre de la riposte nationale. Reconnaisant que le Plan stratégique national comprend des stratégies et de larges catégories d'activités, plusieurs pays ont profité de l'élaboration d'un plan d'appui technique pour formuler un Plan d'action.

L'appui technique doit être aligné sur les priorités nationales et faire partie intégrante du processus national de planification stratégique pour assurer l'appropriation par le pays et la pertinence par rapport à la riposte nationale.

⁸ Le Plan stratégique national prend souvent racine dans le Document national de stratégie pour la réduction de la pauvreté.

Les entretiens avec les partenaires pour évaluer les capacités existantes sont considérés comme une approche utile mais ils doivent être plus focalisés.

Les pays ont effectué une évaluation des besoins techniques en a) examinant les documents sur les programmes et les projets pour avoir une vue d'ensemble sur les questions programmatiques et les ripostes ; b) interrogeant les parties prenantes clés à propos des lacunes en matière de capacités techniques et des capacités disponibles ; et c) cartographiant les capacités existant dans le pays. Les questionnaires d'entretien, fondés sur des outils existants dans la mesure du possible, ont été distribués aux principales parties prenantes, notamment les organisations non gouvernementales. Les questionnaires se sont révélés être une méthode utile pour recueillir des informations et engager les partenaires. Toutefois, l'expérience a montré que les questionnaires pourraient avoir été plus pertinents et plus faciles à analyser s'ils avaient été axés davantage sur les lacunes et les obstacles identifiés. En outre, dans certains cas l'évaluation des capacités requises n'était pas fondée sur des normes acceptées d'un commun accord, mais a été laissée au soin des personnes interrogées, avec pour résultat des réponses non comparables.

Les partenaires basés dans le pays ont ensuite convenu de l'appui technique nécessaire pour remédier

L'établissement de priorités est un élément important du processus de planification et doit se faire pour choisir :

- *les lacunes et obstacles les plus critiques à aborder*
- *l'appui technique le plus efficace et le plus efficace.*

aux lacunes et aux obstacles et ont planifié l'appui technique en conséquence. Dans certains cas, du fait de l'absence de priorités claires, l'exercice a débouché sur un plan d'appui technique trop ambitieux et difficile à mettre en œuvre. Les pays ont adopté différentes manières de trouver un équilibre entre l'exhaustivité et une approche dotée de priorités bien définies. Par exemple, un pays connaissant une faible prévalence du VIH a décidé de focaliser sa planification de l'appui technique au sein de régions géographiques où la prévalence était élevée par le biais de la participation de personnes vivant avec ou affectées par le VIH. Un autre pays a déclaré que bien que son Plan stratégique national ait été pris en compte lors de la planification initiale de l'appui technique, il avait été ultérieurement révisé sur la base d'un Plan d'action pour permettre de fixer les priorités de manière plus réaliste. Pour assurer la faisabilité du plan d'appui technique, il est utile de définir les priorités aux diverses étapes du processus de planification.

Les pays ont souligné les avantages de l'orientation sur le processus de planification de l'appui technique.

Les pays engagés dans l'intensification de l'appui technique ont souligné les avantages de l'orientation, en particulier lorsqu'il s'agit d'entreprendre l'évaluation des besoins en appui technique. Malgré le manque d'orientation, les plans d'appui technique élaborés ont révélé des similitudes dans les processus adoptés et comprenaient la plupart des informations clés requises pour améliorer la gestion de l'appui technique. Les plans des pays bénéficieraient cependant de l'addition de points tels qu'un

budget, la définition des organismes responsables et des bénéficiaires, et des indicateurs pour le suivi.

Etapes recommandées pour la gestion de l'appui technique

Conformément aux « Trois Principes », le processus de gestion de l'appui technique doit appartenir au pays et être dirigé par l'autorité nationale de coordination sida, en étroite collaboration avec divers secteurs et partenaires, notamment les Nations Unies, les organismes bilatéraux et multilatéraux et la société civile.

L'Encadré 2 résume les étapes que les pays peuvent prendre en compte lorsqu'ils déterminent et abordent leurs besoins en appui technique.

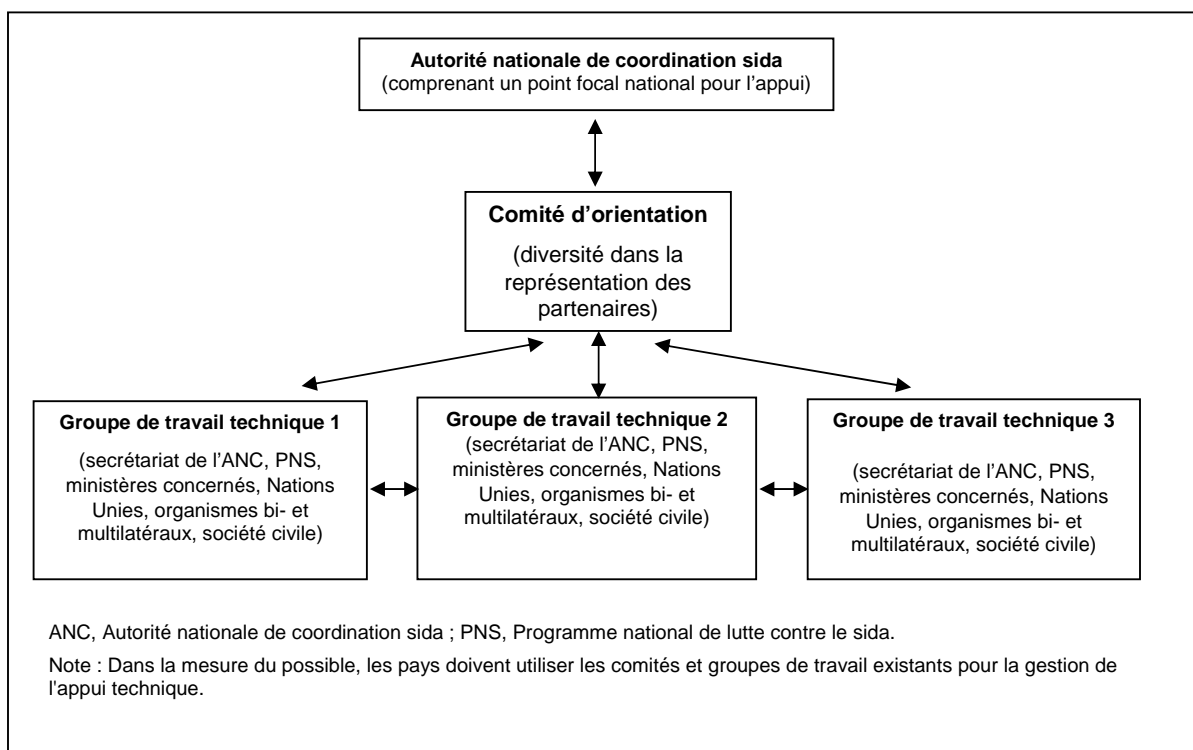
Encadré 2 Etapes recommandées pour la gestion de l'appui technique

1. Identification des lacunes et des obstacles qui entravent la mise en œuvre de la riposte nationale.
2. Définition des besoins en appui technique fondée sur :
 - a. la détermination des capacités requises pour aborder les lacunes et les obstacles au sein de la riposte nationale ;
 - b. l'évaluation des capacités techniques disponibles ;
 - c. l'identification des besoins en capacités techniques.
3. Planification de l'appui technique dans le cadre du Plan stratégique ou Plan d'action national.
4. Mise en œuvre de l'appui technique.
5. Suivi et évaluation de l'appui technique :
 - a. suivi et évaluation ;
 - b. analyse et dissémination des enseignements tirés, et reproduction des bonnes pratiques.

Gestion globale du processus

Il est recommandé que l'autorité nationale de coordination sida supervise le processus de gestion de l'appui technique dans son intégralité. Elle doit – avec ses partenaires – définir un mécanisme permettant de gérer avec succès le processus de planification et de mise en œuvre. L'approche de la gestion décrite ci-dessous, résumée à la Figure 1, peut être adaptée aux ressources et aux besoins locaux.

Figure 1 Gestion globale du processus d'intensification de l'appui technique



L'autorité nationale de coordination sida doit envisager de désigner un point focal au sein du secrétariat, afin d'assurer un suivi étroit du processus de planification de l'appui technique et la gestion d'une fourniture d'appui technique bien coordonnée, conforme aux besoins définis. Le point focal jouera un rôle clé à toutes les étapes du processus.

Il est également recommandé que l'autorité nationale de coordination sida soit assistée par un comité d'orientation, en utilisant de ce fait les mécanismes existants, tels qu'un forum de partenariat. Comme le soulignent les expériences faites par les pays, la diversité de la représentation des parties prenantes au comité d'orientation facilitera une large acceptation et l'appropriation pour la mise en œuvre conjointe des activités en matière d'appui technique. Le Comité d'orientation peut aussi aider à mobiliser les ressources financières et techniques nécessaires.

Le comité d'orientation pourrait considérer la possibilité d'engager les groupes de travail existants, en particulier ceux qui ont déjà participé aux processus nationaux de planification stratégique et/ou d'action. Les groupes de travail doivent de préférence représenter une large gamme de parties prenantes et comprendre des experts de la Commission nationale du sida, du Programme national de lutte contre le sida, des ministères concernés, des Nations Unies, des organismes bilatéraux et multilatéraux, et de la société civile. L'autorité nationale de

coordination sida pourrait confier aux groupes de travail la responsabilité de l'évaluation des besoins techniques et de la planification de l'appui technique dans leurs domaines de compétences particuliers.

Lorsque les compétences nationales ne sont pas disponibles dans une région donnée, des consultants internationaux peuvent être recrutés. Dans ce cas, il est recommandé de donner la priorité à la coopération technique Sud-Sud pour appuyer les groupes de travail concernés.

Il est important que les groupes de travail fournissent des mises à jour régulières au comité d'orientation et au point focal auprès de l'autorité nationale de coordination sida et établissent des rapports sur le processus et les produits au terme de chaque étape, afin d'obtenir des orientations et des conseils le cas échéant. Pour assurer une coordination à travers les différents groupes de travail, il est recommandé que chaque groupe de travail nomme un point focal chargé de maintenir le contact avec les points focaux des autres groupes de travail.

Les rôles et responsabilités spécifiques de l'autorité nationale de coordination sida et son point focal pour l'appui technique, le comité d'orientation et les groupes de travail sont précisés aux différentes étapes de la gestion de l'appui technique.

Les COP appuieront l'autorité nationale de coordination sida pour faciliter et coordonner le processus d'intensification de l'appui technique. Il peut s'agir notamment de faciliter une large participation des partenaires, en particulier une forte représentation de la société civile, y compris les associations de personnes vivant avec le VIH, et d'assurer la liaison entre les groupes de travail et le comité d'orientation.

Etape 1. Identification des lacunes et des obstacles entravant l'intensification de la riposte nationale

L'expérience a montré que de nombreux pays rencontrent des lacunes et des obstacles qui entravent l'intensification de leur riposte nationale au VIH. Nombre de ces lacunes et obstacles peuvent être abordés au niveau du pays par le biais d'un appui technique bien coordonné. Cela demande un examen critique de la riposte nationale.

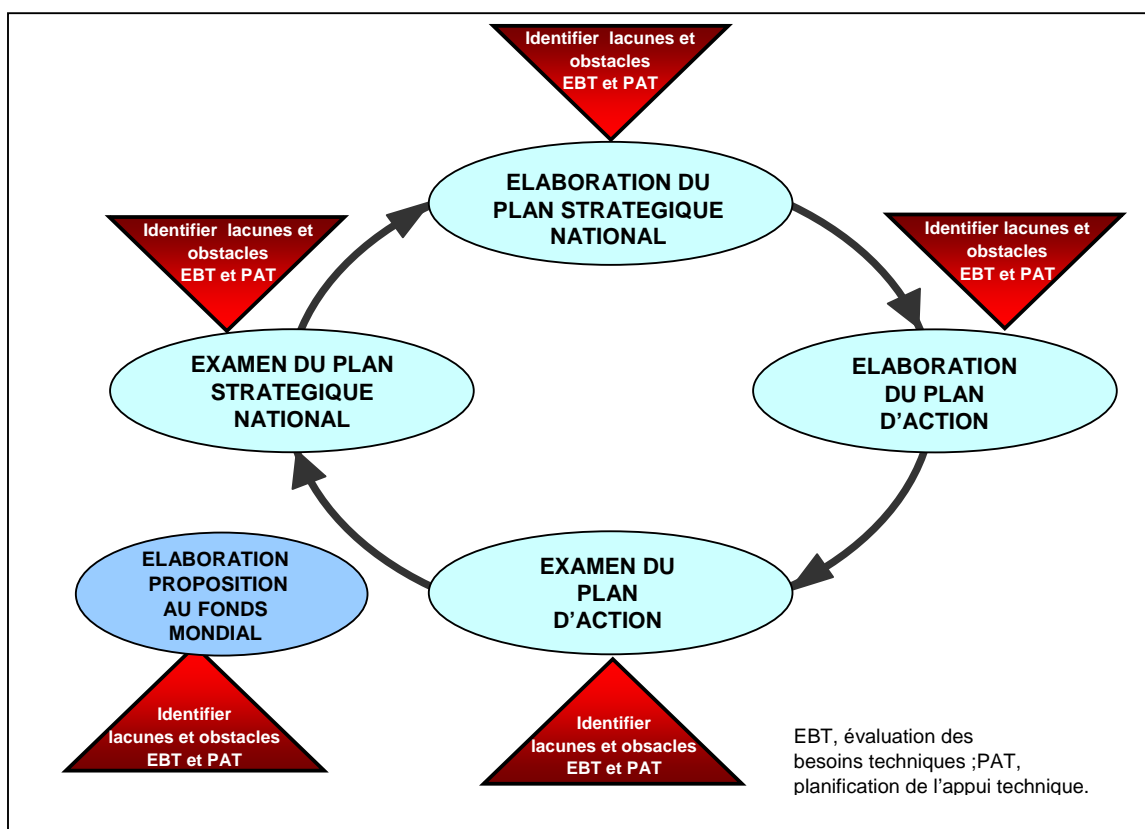
Lors de la mise en œuvre de leur riposte nationale, les pays peuvent se trouver à des étapes différentes de leur processus de planification et d'évaluation, notamment :

- élaboration du Plan stratégique national ;
- élaboration du Plan d'action ;
- examen du Plan stratégique national ;

- examen du Plan d'action ;
- mobilisation des ressources par l'intermédiaire du Fonds mondial ou autres initiatives de financement exigeant l'élaboration d'une proposition.

Comme indiqué à la Figure 2, chacune des étapes susmentionnées offre une opportunité d'examiner la riposte nationale et d'identifier les lacunes et les obstacles qui doivent être pris en compte par l'appui technique.

Figure 2 Points d'entrée possibles pour identifier les lacunes et les obstacles et définir les besoins en appui technique



Une manière d'identifier les lacunes et obstacles dans la riposte nationale au sida consiste à passer en revue ses réalisations globales en rapport avec le profil épidémiologique du pays, et les objectifs et cibles contenus dans le Plan stratégique et/ou Plan d'action national. Les pays doivent envisager d'examiner les réalisations sous chaque objectif du Plan stratégique ou Plan d'action national. L'analyse des raisons pour lesquelles certains domaines sont à la traîne aidera à définir les lacunes les plus critiques et les principaux obstacles à l'élargissement qui bénéficieront de l'appui technique. Il est important de se concentrer sur les questions liées à la

gestion et aux opérations globales des systèmes, plutôt que sur des domaines qui peuvent être abordés par des contributions techniques de routine.⁹

L'expérience a montré que les pays ont tendance à être (trop) ambitieux lorsqu'ils élaborent des Plans d'action. Les Plans d'action qui contiennent des priorités claires faciliteront l'identification des besoins en appui technique qui sont essentiels s'agissant de vaincre les obstacles à l'élargissement. Il est donc recommandé que les pays aient pour objectif des Plans d'action (annuels ou bisannuels) dotés de priorités claires. En outre, les activités clairement énoncées peuvent servir de base plus concrète pour les évaluations des besoins techniques et la planification de l'appui technique.

Les pays peuvent envisager d'utiliser l'Examen conjoint de programme comme mécanisme pour établir les priorités dans leur Plan stratégique ou Plan d'action national. Les pays peuvent demander de l'aide au service chargé de la Stratégie et du Plan d'action contre le sida pour l'élaboration ou l'examen de leur Plan stratégique ou Plan d'action national.

Comme il convient, les COP préconiseront l'intégration de la planification de l'appui technique dans le processus de planification ou d'examen national et d'élaboration d'un Plan stratégique ou d'action doté de priorités. Les COP aideront l'autorité nationale de coordination sida à engager des partenaires dans l'examen de la riposte nationale et à définir les lacunes et les obstacles à aborder par le biais de l'appui technique.

Etape 2. Evaluation des besoins techniques

La deuxième étape décrit le processus d'évaluation des besoins techniques, qui vise à donner à l'autorité nationale de coordination sida et à tous les partenaires participant à la riposte au sida une image claire des besoins en appui technique. L'évaluation comprend trois phases :

- détermination des capacités techniques requises pour aborder les lacunes et les obstacles identifiés à l'étape 1 ;
- évaluation des capacités techniques disponibles dans le pays ;
- identification des besoins en capacités techniques.

Capacités techniques requises

Premièrement, les groupes de travail détermineront et reconnaîtront quelles sont les capacités techniques requises, et leur ampleur, pour aborder efficacement les lacunes et obstacles identifiés afin de mettre en œuvre la riposte nationale. Les capacités requises doivent être définies en tenant compte des principaux résultats à obtenir. Le contexte national et

⁹ Les besoins en appui technique pour les domaines programmatiques seront gérés par des secteurs spécifiques et/ou des Coparrainants ou organismes mandatés.

l'environnement local au sein desquels les activités seront mises en œuvre (par ex. l'existence et l'état des infrastructures, de l'équipement, le nombre de bénéficiaires, les perceptions socioculturelles, etc.) doivent également être pris en considération.

Si des efforts doivent être faits pour offrir un environnement favorable à la mise en œuvre de la riposte nationale, la question qui se pose est la suivante : « Quelles sont les capacités requises pour permettre l'élargissement de la riposte nationale dans le contexte donné ? ».

Capacités techniques disponibles

Deuxièmement, les groupes de travail évalueront les capacités techniques disponibles dans le pays, conformément aux conditions prédéterminées en matière d'appui technique. Cela supposera d'identifier les ressources qui sont disponibles ou peuvent le devenir parmi les parties prenantes : secteurs public, privé et de la société civile, Nations Unies, et organismes bilatéraux et multilatéraux. L'évaluation sera effectuée par la collecte d'information auprès des parties prenantes et la cartographie des capacités techniques disponibles dans le pays. On prendra contact avec les parties prenantes les plus compétentes afin de veiller à ce que l'exercice reste focalisé. L'évaluation des capacités contribuera également à un engagement conjoint en faveur d'une meilleure coordination de l'appui technique.

Il est recommandé que les groupes de travail établissent une liste des principales parties prenantes à interroger ayant les capacités techniques voulues pour chaque objectif stratégique. Un questionnaire focalisé sera administré aux parties prenantes identifiées afin d'évaluer les capacités disponibles au sein de leur organisation ou de leur secteur pour répondre aux exigences. Le questionnaire pourrait aussi permettre aux personnes interrogées de fournir des informations sur le financement disponible pour l'appui technique et de définir quelles sont les parties prenantes qui ne figurent pas sur la liste. Des exemples de questions clés aux partenaires sont donnés ci-dessous.

- Quelles sont les capacités correspondant aux exigences qui sont disponibles dans votre organisation ?
- Le financement pour l'appui technique fait-il partie du mandat de votre organisation ?
- Pourriez-vous indiquer d'autres parties prenantes impliquées dans ce domaine ?

La base de données résultant de la cartographie peut devoir être régulièrement passée en revue, en utilisant des occasions importantes telles que l'élaboration ou l'examen du Plan stratégique ou du Plan d'action national (comme l'indique la Figure 2) afin de fournir des informations actualisées sur les capacités en matière d'appui technique qui sont disponibles au niveau du pays.

Besoins en capacités techniques

Troisièmement, lorsque les exigences et la disponibilité des ressources sont connues, les besoins (ou les lacunes) en matière de capacités techniques seront faciles à déterminer. A ce stade, il est important de bâtir un consensus parmi les partenaires sur les besoins qui auront été définis afin de faciliter la mobilisation et la coordination de l'appui technique.

Dans les pays dotés de Plans d'action au niveau des districts ou sectoriels, un processus similaire doit être mis en place dans les districts et secteurs concernés.

Les pays peuvent envisager d'élaborer une matrice pour récapituler l'information rassemblée au moyen de l'évaluation des besoins techniques pour permettre une approche systématique. Le Tableau 1 offre un exemple de modèle pouvant être utilisé à cet effet.

Tableau 1 Exemple d'évaluation des besoins en capacités techniques

Objectif stratégique	Résultats/cibles clés	Goulets d'étranglement et lacunes	Actions requises	Capacités techniques requises	Capacités techniques disponibles ^a	Besoins en capacités techniques	Financement disponible (source)
Renforcement des capacités institutionnelles de la société civile	La société civile est un membre actif et à part entière de l'ANC	Mauvaise coordination parmi les organisations de la société civile	Renforcement de la coordination faitière de la société civile	15 directeurs d'ONG formés à l'établissement de réseaux	5 directeurs d'ONG formés à l'établissement de réseaux	10 directeurs d'ONG formés à l'établissement de réseaux	US\$ 6000 (DFID)

DFID, Département du Royaume-Uni pour le Développement international ; ANC, Autorité nationale de coordination sida ; ONG, organisation non gouvernementale.

^a Sources d'information : cartographie et questionnaires.

Les documents de référence suivants donnent de plus amples informations sur la conduite de l'évaluation des besoins techniques.

- *Accélérer l'action. Guide d'assistance technique visant à renforcer les capacités et à bénéficier d'un financement mondial de la santé* (GTZ, 2007b) ;
- *NGO capacity analysis. A toolkit for assessing and building capacities for high quality response to HIV/AIDS* (Alliance internationale contre le VIH/sida, 2004).

Le COP facilitera l'évaluation des besoins techniques et aidera, le cas échéant, à élaborer la méthodologie de collecte de l'information pour ce processus.

Etape 3. Planification de l'appui technique

Les expériences menées par les pays montrent que, jusqu'ici, l'appui technique a souvent été fourni sur une base ad hoc. La planification est donc une étape critique de l'amélioration de la coordination et de la gestion de l'appui technique. En outre, une bonne planification permet un suivi et une évaluation appropriés de l'appui technique, et facilite la responsabilisation des organismes compétents. Cette planification peut également servir d'outil de plaidoyer pour galvaniser les partenaires.

De plus, une large participation des diverses parties prenantes, notamment les donateurs, au processus de planification facilitera la mobilisation ultérieure des ressources pour l'appui technique nécessaire ainsi que la mise en œuvre conjointe.

Les groupes de travail doivent planifier l'appui technique immédiatement après l'évaluation des besoins techniques afin de maintenir la dynamique obtenue au cours de l'étape précédente. La planification de l'appui technique consiste à déterminer quelle est l'approche la mieux adaptée pour répondre aux besoins en capacités techniques qui ont été définis et développer les capacités nationales. Il est également crucial de veiller à ce que l'appui technique soit fourni dans le bon ordre et au bon moment.

Les pays doivent envisager diverses approches en matière d'appui technique (voir la liste des options dans l'Encadré 3). En outre, plusieurs outils innovants tels que les systèmes de télé- et vidéoconférences et les communications par Internet facilitent l'apport d'appui technique tout en permettant de gagner du temps et de réduire les frais de voyages.

Encadré 3 Approches possibles pour l'appui technique

- Groupes d'apprentissage
- Mentorat/accompagnement professionnel
- Planification trans-organisationnelle/trans-sectorielle
- Ateliers de formation
- Programmes/cours d'apprentissage officiels
- Apprentissage à distance
- Formation en cours d'emploi
- Stages
- Détachement
- Etablissement de partenariats/coopération technique Sud-Sud
- Etablissement de réseaux
- Aide d'un ou de plusieurs consultants nationaux/internationaux
- Elaboration conjointe de programmes d'enseignement
- Planification sur le terrain/examens de programmes conjoints
- Planification stratégique participative
- Visites d'étude
- Echange de personnel
- Examens par les pairs

Les critères de base orientant la sélection d'une approche en matière d'appui technique sont notamment :

- acceptabilité – l'approche sélectionnée doit être considérée par les parties prenantes comme la manière la plus appropriée de résoudre les problèmes concrets liés à la mise en œuvre ;
- solidité sur le plan technique – l'approche sélectionnée doit avoir fait ses preuves dans des situations similaires ;
- faisabilité et accessibilité financière – les moyens techniques et financiers requis par l'approche sélectionnée doivent être disponibles ;
- coût-efficacité – l'approche sélectionnée doit offrir le meilleur retour par rapport à son coût.

Visant à s'attaquer aux lacunes et aux obstacles entravant l'intensification de la riposte au VIH, l'appui technique doit faire partie intégrante du Plan stratégique ou Plan d'action national. Les pays peuvent envisager d'utiliser une matrice alignée sur le Plan stratégique ou Plan d'action national afin de systématiser les informations liées à la planification de l'appui technique. La matrice doit contenir, au minimum, les points suivants :

- l'objectif stratégique auquel l'appui technique est lié ;
- le besoin en capacités identifié ;
- l'approche en matière d'appui technique ;
- un budget (coût, fonds disponibles et écart de financement) ;
- l'organisme responsable. Sous la coordination de l'autorité nationale de coordination sida, des organismes responsables de la mise en œuvre de l'appui technique seront désignés. Les organismes responsables doivent être familiarisés avec les activités pour lesquelles l'appui technique est requis. Les fonctions des organismes responsables sont énumérées à l'étape 4. Si l'organisme responsable est un organe international, il est recommandé d'inclure un partenaire national pour assurer une bonne compréhension du contexte local ;
- le fournisseur d'appui technique ;
- le (ou les) bénéficiaire(s) de l'appui technique ;
- un (ou des) indicateur(s). Un ou deux indicateurs pour le suivi de la mise en œuvre de l'appui technique doivent être définis lors de la phase de planification. Des indicateurs bien conçus sous-tendent de bons systèmes de suivi et d'évaluation. Les indicateurs doivent être objectifs, fiables et SMART (spécifiques, mesurables, adaptés, et réalisables dans un temps défini).

Le Tableau 2 donne un exemple de matrice pouvant être utilisée pour saisir les données liées à la planification de l'appui technique.

Le COP facilitera l'exercice de planification de l'appui technique, notamment fournira des conseils sur la faisabilité de l'appui technique proposé. Le COP aidera également à négocier l'établissement d'un consensus sur l'appui technique prévu.

Tableau 2 Exemple de matrice pour la planification de l'appui technique

Objectif stratégique	Besoins en capacités techniques	Appui technique pour répondre au besoin	Compétence spécifique requise	Date butoir	Budget		Financement disponible (source)	Ecart de financement	Fournisseur d'appui technique	Bénéficiaire de l'appui technique	Organisme responsable de l'appui technique	Indicateur
					Coût par unité	Budget total						
Renforcement des capacités institutionnelles de la société civile	10 directeurs d'ONG à former à l'établissement de réseaux	Formation dans le pays	Formateur national	Avril 2008	US\$ 10 000	US\$ 10 000	US\$ 6000 (DFID)	US\$ 4000	Département du développement social de l'université nationale	Coordination faïtière de la société civile	Ministère du Bien-être social	10 directeurs d'ONG formés

DFID, Département du Royaume-Uni pour le Développement international.

Pour garantir le soutien des parties prenantes nationales et internationales et des partenaires tels que la société civile, il est recommandé que l'autorité nationale de coordination sida valide l'appui technique prévu dans le cadre du processus de validation du Plan stratégique ou du Plan d'action.

Etape 4. Mise en œuvre de l'appui technique

Afin de gérer de manière appropriée l'apport d'appui technique conformément aux besoins définis, plusieurs tâches importantes doivent être entreprises avant, pendant et après la fourniture d'appui technique, pour assurer un soutien en temps utile et de haute qualité, ainsi que le développement des capacités nationales. Ces tâches sont décrites ci-dessous.

Planifier les demandes d'appui technique

Il est conseillé de formuler les demandes d'appui technique six mois à l'avance pour avoir suffisamment de temps pour les traiter et pour permettre de recevoir l'appui technique dans les délais prévus. Le point focal pour l'appui technique auprès de l'autorité nationale de coordination sida sera chargé de formuler les demandes d'appui technique, de vérifier la disponibilité des fonds et de superviser le travail des organismes responsables des tâches décrites dans les paragraphes qui suivent. En l'absence de point focal national, l'autorité nationale de coordination sida aura la responsabilité de vérifier la disponibilité des fonds et le comité d'orientation chargera les groupes de travail de formuler les demandes et de superviser le travail des organismes responsables.

Préparation du mandat

Les agences responsables, chargées de faciliter ou de fournir un appui technique donné, élaboreront le mandat conformément aux besoins identifiés. Le mandat doit définir clairement le contexte, les objectifs et les produits concrets, notamment des indicateurs clairs des apports, selon l'appui technique planifié, les tâches à accomplir, les aptitudes, les compétences et l'expérience requises, la date butoir, le budget et l'établissement des rapports. Un mandat peu clair peut expliquer en partie la mauvaise qualité de l'appui technique. Une référence particulière doit être faite au transfert de connaissances et de compétences aux homologues nationaux afin de renforcer les capacités nationales. Le mandat doit être partagé avec le point focal pour l'appui technique, le fournisseur d'appui technique et l'organisme ou ministère bénéficiaire et approuvé par ces derniers avant l'établissement du contrat.

Identification des sources d'appui technique

Les organismes responsables sont également chargés de déterminer les sources d'appui technique. L'appel à soumissions peut être effectué de plusieurs manières : appel d'offres national ou international ; contact avec les institutions nationales ou internationales telles que Dispositifs d'appui technique, universités, Nations Unies, organismes bilatéraux et multilatéraux, organisations non gouvernementales nationales ou internationales, firmes de consultants ; recherche dans des compendiums ou sur des sites web.

Examen des soumissions

L'examen et la sélection des soumissions en vue de garantir l'appui technique doivent suivre des procédures transparentes et être fondés sur un processus d'appel d'offres concurrentiel. Les organismes responsables peuvent envisager d'impliquer certains membres des groupes de travail pour assurer la sélection de la soumission la plus appropriée.

Préparation de l'apport d'appui technique

L'appui technique doit être bien préparé pour assurer un apport efficient et efficace. Il est recommandé qu'un ou plusieurs homologues nationaux soient désignés par l'organisme ou ministère bénéficiaire pour collaborer étroitement avec le fournisseur d'appui technique afin de veiller à ce que les services répondent aux besoins locaux et développent les capacités nationales. L'homologue national (ou les homologues nationaux) seront responsables de la collecte de la documentation pertinente à l'intervention en matière d'appui technique et de l'organisation des dispositions administratives et logistiques (telles que voyages, espace de travail, rendez-vous, réunions).

Apport de l'appui technique

Durant la mise en œuvre de l'appui technique, les homologues nationaux organiseront une séance d'information initiale, à mi-parcours, et au terme de la mission avec le fournisseur d'appui technique, l'organisme responsable et les partenaires impliqués. Le fournisseur d'appui technique, en collaboration étroite avec l'homologue (ou les homologues), élaborera un plan de travail couvrant la durée de la mission. Le plan de travail sera discuté et approuvé lors de la séance d'information initiale.

L'organisme responsable doit faire en sorte que le fournisseur d'appui technique soit bien équipé pour livrer des produits de haute qualité. A cet égard, l'organisme responsable peut collaborer avec l'organisme ou le ministère bénéficiaire. En cas de difficulté à remplir le mandat, le fournisseur d'appui technique doit en avvertir l'organisme responsable.

Suivi les recommandations faites par le fournisseur d'appui technique

On attend du fournisseur d'appui technique qu'il offre des services en temps utile et de haute qualité, conformément au mandat, comprenant un rapport final muni de recommandations pour les actions de suivi.

L'organisme responsable communiquera les recommandations au point focal pour l'appui technique auprès de l'autorité nationale de coordination sida et au comité d'orientation. Le point focal et le comité d'orientation analyseront les recommandations et décideront de la personne qui doit être chargée des actions de suivi.

Utilisation des connaissances et des compétences acquises

Il est essentiel de s'assurer que l'homologue national (ou les homologues nationaux) utilisent les connaissances et les compétences acquises par le biais de l'intervention en matière d'appui technique dans leurs fonctions professionnelles. Dans certaines circonstances, une réorganisation du travail des homologues nationaux peut s'avérer nécessaire.

Le COP aidera l'autorité nationale de coordination sida à superviser la mise en œuvre de l'appui technique.

Etape 5. Suivi et évaluation de l'appui technique

Le suivi et l'évaluation de l'appui technique sont cruciaux, afin de surveiller le niveau d'exécution et la qualité des activités d'appui technique, et de vérifier si l'appui technique a produit les résultats désirés et réalisé son objectif global. Les résultats du suivi et de l'évaluation permettront à l'autorité nationale de coordination sida et aux principales parties prenantes de tirer des leçons et, le cas échéant, d'adapter ou de réorienter l'approche en matière d'appui technique.

Etant donné que la planification de la fourniture d'appui technique fait partie intégrante du Plan stratégique ou du Plan d'action national, son suivi et son évaluation doivent être intégrés dans le système global de suivi et d'évaluation de ces plans.

Suivi

Les organismes responsables seront chargés du suivi de la fourniture individuelle de l'appui technique. Ils transmettront dans les trois mois les informations collectées à l'unité de suivi et d'évaluation et au point focal pour l'appui technique auprès de l'autorité nationale de coordination sida. Le suivi de l'apport individuel d'appui technique comprend plusieurs éléments

critiques pour évaluer les progrès réalisés dans l'exécution de l'appui technique ainsi que la qualité des services offerts. Il s'agit notamment : a) de l'exécution de l'appui technique ; b) de la vérification des produits concrets à l'aide des indicateurs de résultats définis au stade de la planification et de ceux qui figurent dans le mandat ; c) de la satisfaction des bénéficiaires ; et d) du rapport final du fournisseur d'appui technique. Les trois derniers éléments sont liés à l'assurance qualité de la fourniture d'appui technique.

Les indicateurs de résultats définis au stade de la planification et ceux qui sont compris dans le mandat permettront aux organismes responsables d'évaluer les progrès réalisés dans la prestation d'appui technique et de déterminer s'il faut procéder immédiatement à certains ajustements.

Les indicateurs suivants peuvent également être pris en considération :

- Activités d'appui technique exécutées conformément à la planification de l'appui technique.
- Produits concrets obtenus.
- Affectations budgétaires pour l'appui technique absorbées dans les délais prévus.

On peut juger dans quelle mesure les produits ont été obtenus soit par une vérification physique du travail accompli (par ex. installation et fonctionnement du logiciel, pharmacie centrale organisée ou laboratoire fonctionnel) et/ou par l'examen des documents publiés (par ex. manuels, programmes, propositions de projets, recommandations claires et concrètes). La qualité des produits sera validée par les organismes responsables et si nécessaire par le personnel technique pour veiller à ce qu'elle réponde aux normes établies sur le plan international.

Les informations sur la satisfaction des bénéficiaires portant sur la mise en œuvre et les résultats de l'appui technique, notamment le transfert des connaissances, peuvent être recueillies au moyen d'un questionnaire ou d'un entretien. Une liste de contrôle standard peut être utilisée à cet effet.

Le rapport final du fournisseur de service, qui doit être conforme au mandat, fournira des informations sur le degré auquel le mandat a été respecté et sur les principales difficultés administratives et techniques rencontrées en effectuant l'intervention. Il contiendra également des recommandations liées au suivi requis et, le cas échéant, donnera des précisions sur le transfert de connaissances et de compétences aux homologues nationaux. Le rapport final sera validé par l'organisme responsable dans les trois mois suivant la fin de l'apport d'appui technique.

Les indicateurs suivants sont proposés concernant le rapport final :

- Rapport validé.
- Recommandations incluses dans le rapport approuvées.

L'unité chargée du suivi et de l'évaluation – responsable du stockage et de l'analyse des données – collaborera avec le point focal national pour l'appui technique afin de produire un rapport trimestriel sur la mise en œuvre de l'appui technique.

Les indicateurs suivants peuvent être envisagés pour le rapport trimestriel :

- Pourcentage d'activités d'appui technique exécutées dans les délais convenus.
- Lacunes et obstacles identifiés ayant été abordés.
- Pourcentage d'affectations budgétaires pour l'appui technique absorbées dans les délais prévus.

Si l'appui technique n'a pas été fourni comme prévu et/ou n'a pas eu les résultats escomptés, les raisons doivent en être analysées et incluses dans le rapport trimestriel.

Le rapport trimestriel sera soumis au comité d'orientation pour un examen par les pairs et des mesures correctives, dans les cas où la mise en œuvre de l'appui technique n'était pas opportune, et/ou n'a pas été exécutée de manière satisfaisante.

Evaluation

L'évaluation de l'appui technique déterminera si les objectifs ont été atteints ; elle essayera de relier les résultats particuliers aux interventions d'appui technique après un certain laps de temps. L'évaluation des résultats des services d'appui technique doit prendre en considération : a) l'amélioration du Plan stratégique ou du Plan d'action national ; b) les connaissances et compétences transférées aux homologues nationaux ; et c) l'évolution des besoins en capacités techniques dans le temps.

L'objectif global de l'appui technique consiste à faire progresser la mise en œuvre du Plan stratégique ou du Plan d'action en débloquent les goulets d'étranglement, en améliorant les systèmes et en développant les capacités. Ainsi, le cadre ou le plan de suivi et d'évaluation doit inclure un ou plusieurs indicateurs pour définir si l'appui technique fourni représentait une assistance sans laquelle le niveau de la mise en œuvre aurait été entravé. L'appui technique qui ne contribue pas à l'amélioration du niveau de la mise en œuvre indique soit que l'estimation des besoins techniques manquait de précision, soit que l'intervention n'a pas abordé les lacunes et obstacles identifiés. Cette question d'évaluation peut être abordée dans le cadre du Plan stratégique ou du Plan d'action national par l'équipe conjointe d'examen.

Les indicateurs suivants peuvent être pris en compte :

- Mise en œuvre accrue de la Stratégie ou du Plan d'action national, conformément aux indicateurs compris dans le cadre ou plan de suivi et d'évaluation.
- Nombre de goulets d'étranglement identifiés totalement supprimés.
- Niveau accru de l'absorption des fonds nationaux et internationaux, notamment les subventions du Fonds mondial, pour le Plan stratégique ou le Plan d'action national.
- Appui technique bien coordonné parmi les fournisseurs d'appui technique.

Le transfert de connaissances et de compétences aux homologues nationaux, afin d'améliorer la gestion et le fonctionnement des systèmes, sera évalué par les superviseurs. Cette évaluation, fondée sur le mandat des homologues nationaux, sera menée de préférence dans le cadre de l'évaluation régulière des performances.

A cet égard, l'indicateur de performance suivant est proposé :

- Tâches liées à la gestion et au fonctionnement des systèmes accomplies avec succès par les homologues nationaux.

On s'attend à ce que les besoins en appui technique changent au fil du temps étant donné que les capacités techniques nationales doivent croître par le biais de l'appui technique, à mesure qu'évoluent les lacunes et les obstacles qui empêchent l'élargissement. Cela peut être évalué au cours d'examens conjoints, en comparant les évaluations des besoins techniques et l'appui technique prévu qui ont été inclus dans les Plans stratégiques ou les Plans d'action nationaux successifs. L'unité chargée du suivi et de l'évaluation, en collaboration avec le point focal national pour l'appui technique, informera l'équipe d'évaluation conjointe de l'évolution des besoins en appui technique au fil du temps. Des besoins continus en appui technique dans les mêmes domaines programmatiques ou un appui technique répété abordant les mêmes besoins, doivent servir de signaux d'alarme et être analysés. Les raisons peuvent en être l'absence de transfert ou d'utilisation des connaissances et compétences, un appui technique de mauvaise qualité, ou inapproprié.

Les résultats et conclusions liés à l'évaluation de l'appui technique seront fournis par l'équipe d'examen conjoint au point focal pour l'appui technique représentant l'autorité nationale de coordination sida et au comité d'orientation, pour examen des enseignements tirés et des actions qui s'imposent.

Enseignements tirés et bonnes pratiques

Le suivi et l'évaluation n'auront pas de réelle valeur si aucune action n'est prise ensuite et que des enseignements ne sont pas tirés. L'unité chargée du suivi et de l'évaluation et le point focal national pour l'appui technique analyseront les données collectées pour tirer les principaux

enseignements et conseilleront l'autorité nationale de coordination sida et le comité d'orientation sur les bonnes pratiques, pour une plus large diffusion.

L'autorité nationale de coordination sida peut demander aux partenaires, notamment l'ONUSIDA, d'aider à documenter et à partager ces bonnes pratiques à travers les niveaux décentralisés ainsi qu'avec d'autres pays.

Le COP apportera son appui à l'autorité nationale de coordination sida et aux partenaires clés pour le suivi et l'évaluation de l'appui technique et préconisera largement leur intégration dans le système national de suivi et d'évaluation. Le COP collaborera avec l'autorité nationale de coordination sida, afin de définir et de diffuser les bonnes pratiques.

Références

Alliance internationale contre le VIH/sida (2004). *NGO capacity analysis. A toolkit for assessing and building capacities for high quality response to HIV/AIDS*. Brighton, International HIV/AIDS Alliance (disponible sur : http://www.aidsalliance.org/graphics/secretariat/publications/cat0704_Capacity_analysis_toolkit_eng.pdf).

GTZ (2007a). *Accélérer l'action. Guide d'assistance technique visant à renforcer les capacités et à bénéficier d'un financement mondial de la santé. Section sur la Planification de l'appui technique*. Eschborn, GTZ (disponible sur : http://www.backup-link.de/pdf/01_Chapter_fr.pdf).

GTZ (2007b). *Accélérer l'action. Guide d'assistance technique visant à renforcer les capacités et à bénéficier d'un financement mondial de la santé*. Eschborn, GTZ (disponible sur : <http://www.backup-link.de/>).

Nations Unies (2006). *Développer la prévention, les soins, le traitement et les services d'accompagnement en matière de VIH*. Assemblée générale des Nations Unies, soixantième session. Suite à donner aux textes issus de la vingt-sixième session extraordinaire : mise en œuvre de la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida, 24 mars 2006. New York, NY, Nations Unies (disponible sur : http://data.unaids.org/pub/InformationNote/2006/20060324_HLM_GA_A60737_fr.pdf).

ONUSIDA (2005a). *Les « Trois principes » en action : bilan et avenir*. Genève, ONUSIDA.

ONUSIDA (2005b). *Cellule mondiale de réflexion pour une meilleure coordination entre les organismes multilatéraux et les donateurs internationaux dans la riposte au sida. Rapport final, 14 juin 2005*. Genève, ONUSIDA.

ONUSIDA (2007). *20^{ème} réunion du Conseil de Coordination du Programme de l'ONUSIDA Genève, Suisse, 25-27 juin 2007. Décisions, recommandations et conclusions*. Genève, ONUSIDA.

Lectures conseillées

Alliance internationale contre le VIH/sida (2006). *NGO support toolkit, 2006* [CD-ROM, version 3]. Brighton, International HIV/AIDS Alliance (disponible sur : http://www.aidsalliance.org/custom_asp/publications/view.asp?publication_id=112).

Banque mondiale (2007). *HIV/AIDS Strategic Self Assessment Tool (SAT). A guideline for the evaluation the evaluation HIV/AIDS strategies and action plans*. Washington, DC, Banque mondiale.

Constella Futures (2002). *Resource needs for HIV/AIDS: Model for Estimating Resource Needs for Prevention, Care, and Mitigation*. Glastonbury, CT, Constella Futures (disponible sur : http://www.constellagroup.com/toronto/software/Resource_needs/ResourceNeedsManual.pdf).

Constella Futures (2007). *Short-term technical support for HIV and AIDS programs. A good practice guide*. Kenya HAPAC3: Lessons learning from the experience of large scale technical support, Mai. Constella Futures.

MSH (2003). *Human resource management rapid assessment tool for HIV/AIDS environments. A guide for strengthening HRM systems*. Cambridge, MA, Management Sciences for Health (disponible sur : http://erc.msh.org/newpages/english/toolkit/hr_hiv_assessment_tool.pdf).

MSH (2004). *Scaling up HIV/AIDS programs: a manual for multi-sectoral planning*. Cambridge, MA, Management Sciences for Health.

MSH (2006). *Tools for planning and developing human resources for HIV/AIDS and other health services*. Cambridge, MA, Management Sciences for Health et Organisation mondiale de la Santé.

OCDE (2006). *Relever le défi posé par le renforcement des capacités : évoluer vers de bonnes pratiques*. Lignes directrices et ouvrages de références du Comité d'Aide au Développement. Paris, Organisation de Coopération et de Développement économiques.

OMS (2004). *A guide to rapid assessment of human resources for health*. Genève, Organisation mondiale de la Santé.

OMS (2006). *Travailler ensemble pour la santé. Rapport sur la santé dans le monde 2006*. Genève, Organisation mondiale de la Santé.

ONUSIDA (1998). *Guide pour le processus de planification stratégique de la réponse nationale contre le VIH/sida*. Genève, ONUSIDA (disponible sur : http://data.unaids.org/Publications/IRC-pub05/JC441-StratPlan-Intro_fr.pdf).

ONUSIDA (2007). *Outil d'harmonisation et d'alignement national (CHAT)*. Genève, ONUSIDA (disponible sur : http://data.unaids.org/pub/Report/2007/jc1321-chat-broch_fr.pdf).

ONUSIDA, Banque mondiale (2002). *Conseils nationaux du sida : Manuel opérationnel de suivi et d'évaluation*. Genève, ONUSIDA.

PEPFAR (2005). *Indicators, reporting requirements and guidelines for focus countries, revised for FY2006*. Washington, DC, United States President's Emergency Plan for AIDS Relief (<http://www.pepfar.gov/guidance/c19554.htm> ; consulté le 18 décembre 2007).

SYNERGYAIDS (2004). *Resources for HIV/AIDS program managers, APDIME toolkit, version 2.0* [CD-ROM]. SYNERGYAIDS (<http://www.synergyaids.com/apdime/index.htm#>).

TSF Southern Africa (2007). *A guide to managing short-term technical assistance for HIV and AIDS programmes. Written for project managers and organisations*. Johannesburg, Technical Support Facility Southern Africa (disponible sur : <http://www.tsfsouthernafrica.com/docs/TSFclient.pdf>).

USAID et al. (2007). *Monitoring and evaluation systems strengthening tool*. Washington, DC, United States Agency for International Development (disponible sur : <http://www.pepfar.gov/documents/organization/79624.pdf>).