

Guide

pour le processus de planification stratégique de la réponse nationale contre *le* VIH/SIDA



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONUSIDA

UNICEF • PNUD • FNUAP • PNUCID
UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE

Collection Meilleures Pratiques de l'ONUSIDA
OUTILS FONDAMENTAUX

ONUSIDA/01.04F (version française, mars 2001)
ISBN 92-9173-061-0

Version originale anglaise, UNAIDS/00.21E, août 2000 :
Guide to the Strategic Planning process for a national response to HIV/AIDS, Resource Mobilization
Traduction - ONUSIDA

© Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) 2001. Tous droits de reproduction réservés.

Ce document, qui n'est pas une publication officielle de l'ONUSIDA, peut être librement commenté, cité, reproduit ou traduit, partiellement ou en totalité, à condition de mentionner la source. Il ne saurait cependant être vendu ni utilisé à des fins commerciales sans l'accord préalable, écrit, de l'ONUSIDA (Contacter le Centre d'Information de l'ONUSIDA).

Les prises de position exprimées par les auteurs cités dans le document n'engagent que la responsabilité de ces auteurs.

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.

ONUSIDA - 20 avenue Appia - 1211 Genève 27 - Suisse
Tél.: (+41 22) 791 46 51 - Fax: (+41 22) 791 41 87
Courrier électronique: unaids@unaids.org - Internet: <http://www.unaids.org>

Guide

**pour le processus de planification
stratégique de la réponse nationale**

contre

le **VIH/SIDA**



Mobilisation des ressources



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONUSIDA

UNICEF • PNUD • FNUAP • PNUCID
UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Préambule | 4 |
| I. Introduction | 4 |
| II. Définir les ressources..... | 5 |
| □ Ressources | |
| □ <i>Ressources humaines.....</i> | <i>5</i> |
| □ <i>Ressources financières</i> | <i>5</i> |
| □ <i>Biens et services.....</i> | <i>6</i> |
| □ Partenaires financiers | |
| □ <i>Gouvernement</i> | <i>6</i> |
| □ <i>ONG.....</i> | <i>7</i> |
| □ <i>Donateurs/organismes de développement international.....</i> | <i>7</i> |
| □ <i>Le système des Nations Unies.....</i> | <i>8</i> |
| □ <i>Le secteur privé</i> | <i>8</i> |
| □ <i>Les communautés</i> | <i>9</i> |
| III. Mobiliser des ressources grâce à la formulation d'un plan stratégique..... | 10 |
| III. 1 Impliquer des partenaires clés dans le processus de planification | |
| □ <i>S'assurer que le gouvernement dirige le processus</i> | <i>10</i> |
| □ <i>Participation communautaire.....</i> | <i>10</i> |
| □ <i>Impliquer les principales agences de développement international.....</i> | <i>11</i> |
| III. 2 Maximiser les ressources disponibles | |
| □ <i>La réponse actuelle est-elle pertinente?</i> | <i>11</i> |
| □ <i>Les réponses actuelles sont-elles efficaces? Sont-elles rentables?</i> | <i>12</i> |
| – <i>Les ressources sont-elles suffisantes?</i> | <i>12</i> |
| – <i>Validité technique et meilleures pratiques</i> | <i>12</i> |
| – <i>Rapport coût-efficacité</i> | <i>13</i> |
| □ <i>Y a-t-il des opportunités ou des impératifs de réaffectation et de reprogrammation des ressources? Où sont actuellement les priorités?.....</i> | <i>13</i> |
| □ <i>S'adapter et réagir aux changements – suivi et évaluation</i> | <i>14</i> |
| □ <i>Etablir des priorités</i> | <i>14</i> |
| III. 3 Mobiliser des ressources supplémentaires | 15 |
| □ <i>Identifier et mobiliser de nouveaux partenariats</i> | <i>15</i> |
| □ <i>Créer des réseaux de ressources techniques.....</i> | <i>16</i> |
| □ <i>Collecter des fonds auprès des donateurs et des agences de développement international</i> | <i>16</i> |
| – <i>Impliquer les organismes de développement dans la planification</i> | <i>16</i> |
| – <i>Mettre en forme les propositions</i> | <i>18</i> |
| – <i>Connaître les donateurs.....</i> | <i>18</i> |
| – <i>Soutenir l'intérêt et l'engagement des nouveaux partenaires</i> | <i>19</i> |
| IV. Conclusion..... | 19 |
| V. Autres publications..... | 20 |

module 4: Mobilisation des ressources

Préambule

Les trois premiers modules du Guide de planification stratégique abordent de temps à autre la question des ressources et celle de leur mobilisation. Un quatrième module consacré entièrement à la mobilisation de ressources est néanmoins nécessaire afin de renforcer les nombreux aspects évoqués dans les trois premiers modules et aussi de discuter et de clarifier un certain nombre d'idées reçues largement répandues concernant ces questions.

- Les ressources et leur mobilisation sont souvent considérées du strict point de vue financier; ce module a pour but de décrire et de mettre en lumière le domaine plus vaste représenté par les ressources.
- Dans le contexte de la planification en matière de VIH/SIDA, la mobilisation des ressources est encore beaucoup trop souvent perçue comme une activité n'intervenant qu'après la planification; ce module la fait apparaître comme faisant partie intégrante du processus de planification stratégique.
- Enfin, la mobilisation des ressources est souvent considérée comme synonyme d'obtention de ressources nouvelles ou supplémentaires; ce module montre qu'elle consiste également à faire un usage optimal des ressources existantes.

I. Introduction

Les planificateurs dans tous les domaines se doivent d'accorder la plus grande attention à la question des ressources et à celle de leur disponibilité ou de leur indisponibilité. Une stratégie implique notamment d'avoir une vision réaliste non seulement de la situation à affronter mais également des ressources nécessaires aux objectifs à atteindre.

La question des ressources constitue donc un thème récurrent tout au long du Processus de planification stratégique (PPS) des programmes nationaux de lutte contre le VIH/SIDA. L'analyse de la situation sert à identifier les principaux facteurs qui influencent l'évolution de l'épidémie, c'est-à-dire notamment l'état des ressources humaines, institutionnelles et financières qui déterminent la vulnérabilité des individus, de certains secteurs ou de la société en général vis-à-vis du VIH. Ces ressources déterminent également l'ampleur et l'efficacité de la réponse nationale (voir page 11 du module 1).

L'évaluation des ressources que réalisent les acteurs principaux de la réponse nationale au VIH/SIDA constitue un aspect essentiel de l'analyse de celle-ci et permet de vérifier si ces ressources ont été ou non utilisées judicieusement (voir page 21 du module 2).

La formulation d'un plan stratégique implique de tenir compte de la disponibilité de ressources suffisantes à la mise en œuvre des différentes stratégies dans tous les domaines prioritaires; elle doit également aborder les moyens d'utiliser au mieux les ressources existantes (voir pages 15 et 18 du module 3).

Plus important encore, la nécessité d'impliquer activement tous les partenaires clés dans les trois phases du PPS apparaît tout au long du processus comme une stratégie clé de mobilisation des ressources (référence page 29 du module 3).

Comment utiliser ce module

Ce module est consacré avant tout à la mobilisation des ressources et il devrait être lu ou utilisé conjointement aux trois premiers modules. Ses usagers seront l'équipe chargée d'analyser la situation et/ou la réponse et l'équipe responsable de la formulation du plan stratégique.

Il sera cependant nécessaire de temps en temps d'obtenir des ressources supplémentaires après la formulation du processus de planification stratégique, par exemple pour soutenir l'expansion de stratégies nouvelles dont le succès est avéré ou pour compenser l'insuffisance des fonds destinés à une stratégie prioritaire ou à un projet particulièrement dynamique. Ce module comprend donc également les approches, techniques et méthodes destinées à cet usage.

Après une revue générale et une définition des ressources et des partenaires financiers, le module:

- i. souligne l'efficacité de la mobilisation des ressources lorsqu'elle fait partie d'un processus de planification stratégique;
- ii. décrit des approches spécifiques tendant à la mobilisation de ressources supplémentaires adoptées au cours de la mise en œuvre du plan stratégique.

II. Définir les ressources

Le terme «ressources» est trop souvent perçu comme étant synonyme de liquidités, surtout en matière de mobilisation de ressources. Et pourtant, lorsque l'échec d'un programme ou d'un projet est attribué au manque de ressources, il s'agit au moins aussi souvent de ressources humaines ou autres que financières. Il est donc utile de définir dès le départ ce que nous entendons par «ressources» et «partenaires financiers».

Ressources

Les ressources sont non seulement de l'argent mais des personnes, des biens et des services que l'on peut regrouper dans les catégories suivantes:

Ressources humaines

Ce sont les personnes nécessaires à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des activités et des projets.

- Ces personnes doivent posséder une large gamme de compétences et beaucoup de savoir-faire pour faire face à toutes les tâches spécifiques requises.
- Elles peuvent être rémunérées ou bénévoles.
- Elles peuvent travailler à temps plein ou partiel, être détachées d'un ministère ou d'une administration d'Etat, recrutées par des organismes internationaux, employées par des ONG nationales ou internationales, par le secteur privé, etc.

Ressources financières

Leurs sources sont multiples:

- Le budget de l'Etat (y compris des crédits de la Banque mondiale)
- Des subventions d'organismes de développement international, de fondations consacrées au SIDA, etc.

- Le budget des ONG
- Le secteur privé

Biens et services

Ils comprennent:

- Les véhicules et l'équipement informatique
- Des bureaux
- La publicité
- Des installations pour la conception et l'impression de documents
- Les conseils financiers, techniques ou médicaux
- Les services de formation
- Des lieux de réunion de travail ou de convivialité.

Ces biens peuvent également être fournis à prix réduit ou fournis gratuitement.

Enfin, une ressource importante rarement prise en compte et qui a sa place ici est le temps consacré bénévolement par toutes sortes de gens à divers aspects du VIH/SIDA – du plaidoyer politique de haut niveau aux services communautaires.

Partenaires financiers

Le tableau suivant permet de classer succinctement tous les partenaires financiers actuels et potentiels:

| | District/local | Province/ région | National | International |
|---|----------------|---------------------|----------|---------------|
| Gouvernement | | | | |
| ONG | | | | |
| Donateurs/organismes de développement international | | | | |
| Système des Nations Unies | | | | |
| Secteur privé | | | | |
| Communautés | | | | |

Chacun de ces groupes présente des exigences et des avantages particuliers qui sont résumés ci-dessous:

Gouvernement

Il est essentiel que le gouvernement soit à la tête de la réponse nationale et qu'il ait la haute main sur les moyens nécessaires, afin de pouvoir gérer fermement le Programme national de lutte contre le SIDA, ce qui signifie:

- diriger le programme et la réponse nationale de façon cohérente
- disposer de ressources substantielles, au moins potentiellement, notamment en personnel, en bureaux, en équipement et en services

- coordonner l'aide extérieure
- avoir accès à toute la gamme des activités, disciplines et intérêts du secteur public.

Mais en dépit de la reconnaissance de la nécessité d'une approche multisectorielle si l'on veut affronter efficacement le VIH/SIDA, dans bien des cas, la seule réelle implication du secteur public est celle du secteur de la santé. De plus, le gouvernement se heurte quelquefois à des procédures et règlements administratifs qui sont susceptibles d'entraver la circulation des ressources financières surtout mais également humaines – par exemple du niveau central au niveau provincial ou à celui du district. Le gouvernement peut également être embarrassé d'allouer des ressources ou d'être associé à certaines activités de prévention du SIDA ciblant des comportements illégaux comme l'usage de drogues ou le commerce du sexe.

ONG

Il existe aujourd'hui d'innombrables ONG consacrées au SIDA, nationales ou internationales, qui interviennent comme prestataires de services dans toute la gamme des activités et stratégies de prévention et de soins. Elles jouent un rôle vital et contribuent de façon significative au succès des réponses nationales et possèdent des atouts uniques comme par exemple:

- La pertinence et la sensibilité aux besoins des communautés, notamment périphériques
- Le dévouement et la motivation des petites ONG nationales
- La capacité, contrairement au gouvernement, à travailler avec des populations marginales comme les consommateurs de drogues et les professionnel(le)s du sexe.

Les ONG sont également plus enclines à prendre des risques (ou peuvent davantage se le permettre) comme d'allouer des ressources à des stratégies non encore testées ou de démarrer un projet pilote dans un nouveau contexte géographique ou dans un nouveau domaine thématique. Quant aux ONG internationales, leur connexion à de vastes réseaux en font une bonne source de soutien technique et financier.

D'un autre côté, la prolifération d'ONG consacrées au SIDA a quelquefois nui à la qualité et à l'efficacité des projets, qui étaient mal conçus ou inappropriés et absorbaient des ressources limitées sans pour autant produire un réel impact. Les autres sources de préoccupation sont:

- La méfiance réciproque entre gouvernements et ONG
- La faiblesse habituelle des structures de gestion
- Le fait que les priorités des ONG ne correspondent pas obligatoirement à celles des programmes nationaux.

Donateurs/organismes de développement international

Dans les premières années de l'épidémie, les organismes de développement multi- ou bilatéral constituaient les principales sources de ressources – surtout financières – des programmes nationaux VIH/SIDA. Bien que leur soutien ait diminué ces dernières années, l'aide bilatérale reste une source importante – sinon la plus importante – des ressources financières et humaines et de biens et de services pour de nombreux pays ayant peu de ressources.

La dynamique relationnelle entre les donateurs et les gouvernements nationaux peut quelquefois subir l'influence des facteurs suivants:

- Lorsque l'aide bilatérale transite par les ONG, les tensions préexistantes entre ONG et gouvernement risquent de s'aggraver.
- Lorsque les mécanismes nationaux de coordination ne sont pas assez solides, la coordination entre donateurs peut également être insatisfaisante.
- Certains donateurs ne sont prêts à soutenir que certaines stratégies spécifiques et tentent d'influencer les programmes nationaux dans ce sens.

Le système des Nations Unies

L'aide multilatérale a globalement diminué et se concentre davantage maintenant sur des actions menées en synergie, sur l'assistance technique et la sensibilisation, et notamment sur des efforts destinés à débloquer des ressources supplémentaires. En même temps, l'existence de l'ONUSIDA permet un meilleur usage des ressources et assure une plus grande cohérence des efforts réalisés par les différentes institutions des Nations Unies qui soutiennent les réponses nationales.

Avec la création de l'ONUSIDA et l'efficacité croissante des Groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH/SIDA dans les pays, on peut s'attendre à ce que la coordination soit meilleure non seulement au sein des Nations Unies mais également pour l'ensemble de l'aide extérieure.

Grâce à l'ONUSIDA et à ses coparrainants, une action plus cohérente de l'ensemble des institutions des Nations Unies produit ses effets dans tous les pays, et ceux-ci peuvent compter désormais sur un certain nombre de biens et services comme par exemple:

- Un accès accru aux meilleures pratiques et leur échange entre pays
- Un meilleur accès aux ressources techniques (grâce par exemple aux réseaux de ressources techniques)
- Un meilleur accès aux biens et services, notamment aux préservatifs et aux médicaments.

Le secteur privé

A mesure que l'impact négatif de l'épidémie de VIH/SIDA se fait sentir dans différents domaines notamment en matière de productivité, de plus en plus d'institutions privées sont prêtes à soutenir les programmes de prévention qu'elles considèrent comme un investissement. Parmi tous les partenariats suscités par le VIH/SIDA, celui qui se dessine entre le secteur privé et public des différents pays représente un potentiel unique en dépit de quelques difficultés.

Le potentiel du secteur privé réside non seulement dans les ressources financières à exploiter mais également dans les considérables ressources humaines qu'il représente et dans le rôle de mobilisation sociale qu'il peut assumer. Ses autres forces sont:

- Son implication dans la prévention du SIDA capable d'entraîner à la fois la participation de sa propre main d'œuvre et celle de ses clients
- Ses compétences spécifiques pouvant s'appliquer à la prévention du SIDA comme par exemple en matière de communication
- Ses approches professionnelles fondées sur les principes commerciaux
- Sa culture d'efficacité, de rentabilité et d'obligation de rendre des comptes.

D'un autre côté, la compréhension des questions liées au VIH/SIDA par les différents éléments du secteur privé est variable et souvent incomplète. Ces différences et la diversité des intérêts en jeu, peut parfois compromettre la bonne coordination et donner lieu à la diffusion de messages divergents.

Les communautés

Ce sont les communautés qui offrent le plus grand potentiel de ressources car elles se mobilisent facilement, si elles ne le sont pas déjà, en faveur des actions de lutte contre le VIH/SIDA.

Les communautés ne sont pas définies seulement en termes de proximité géographique – bien que ce soit souvent le cas – mais dans un sens plus large de groupes de personnes liées par leur culture, leur religion, leurs croyances, leurs pratiques et par-dessus tout, par une préoccupation et un intérêt communs vis-à-vis de la prévention et de la prise en charge du VIH/SIDA. On peut regrouper les communautés comme suit:

- Communautés d'intérêt – groupes de personnes ayant un but commun comme les professionnels de la santé travaillant ensemble sur le VIH.
- Communautés de circonstances – personnes d'horizons différents mais réunies par un événement commun, par exemple les hémophiles contaminés par des produits sanguins.
- Communautés structurées – personnes qui partagent une histoire ou une identité ainsi que des valeurs et des attitudes qui les unissent et les identifient en tant que communauté distincte.

Il peut s'agir de groupes religieux, d'organisations de jeunes ou de femmes, de syndicats, d'associations professionnelles ou socioculturelles et, enfin et surtout, d'associations de personnes vivant avec le VIH/SIDA. Chacune d'elles apporte ses ressources et ses compétences personnelles, ainsi que sa propre capacité à faire face au VIH/SIDA. Malgré ces différences, la capacité de ces communautés, une fois mobilisée autour du problème du VIH/SIDA, ne peut être trop soulignée.

La force d'une communauté mobilisée est bien résumée dans une mise à jour technique de l'ONUSIDA (*Mobilisation communautaire et SIDA – Actualisation ONUSIDA*, avril 1997):

- La conscience de sa propre vulnérabilité individuelle et collective au VIH
- La motivation à affronter cette vulnérabilité
- La connaissance des différentes options susceptibles de réduire cette vulnérabilité
- Le temps, les compétences et les autres ressources qu'elles sont prêtes à investir.

III. Mobiliser des ressources grâce à la formulation d'un plan stratégique

Les caractéristiques clés et les points forts des approches stratégiques à la planification en matière de VIH/SIDA sont résumées dans l'introduction des guides de l'ONUSIDA (voir pages 4-5). Tous ces guides ont, directement ou indirectement, des aspects et des dimensions liés aux ressources. Ensemble, ils soulignent le fait que la mobilisation des ressources fait partie intégrante du processus de planification stratégique.

Le paragraphe qui suit analyse de façon plus approfondie la manière dont la mobilisation des ressources prend *de facto* place dans le processus de planification stratégique.

III.1 Impliquer des partenaires clés dans le processus de planification

Les trois premiers modules du Guide au PPS (voir page 9 du module 1, page 29 du module 2 et page 6 du module 3) insistent tous sur la nécessité de s'assurer de la participation des partenaires clés et des partenaires financiers à toutes les étapes du PPS. Il est impératif de réunir un ensemble de compétences et d'expertise pour faire une analyse approfondie de la situation et de l'action contre le VIH/SIDA, alors que lors de la formulation du processus de planification stratégique, il faut impliquer le plus grand nombre possible des partenaires potentiels et de ceux qui sont déjà engagés dans cette action. Ce sont notamment les différents ministères du gouvernement, les organisations communautaires et les ONG, y compris les associations de personnes touchées ou affectées par le VIH/SIDA, les universités et les centres de recherche, le secteur privé et les donateurs internationaux.

Une participation d'une telle ampleur à l'analyse de la situation et de la réponse enrichit la réflexion. Et surtout elle confère un sentiment d'appartenance au processus et de ses résultats. De la même façon, l'implication des partenaires clés dans la formulation du PPS constitue une première étape importante vers la mobilisation des ressources financières et humaines des différents partenaires en vue de la mise en œuvre.

S'assurer que le gouvernement dirige le processus

Il est de plus en plus évident que le VIH/SIDA aura un impact sur les plans à long terme de nombreux pays et sur leur plan de développement social et économique en particulier. Il est donc d'autant plus important que le gouvernement, qui est responsable de l'établissement de ces plans, assume la direction de l'ensemble du PPS. Et il ne s'agit pas seulement de direction technique. Une direction politique de haut niveau est cruciale. La viabilité et la pérennité des programmes dépendront de la mesure dans laquelle la réponse au VIH fera partie intégrante du cadre de développement national – ce que les gouvernements sont les seuls à pouvoir réaliser.

Participation communautaire

Si le matériel et les fonds sont évidemment nécessaires à la mise en œuvre des activités, disposer de ressources humaines compétentes et motivées est encore plus important. La participation des communautés concernées aux différentes étapes du processus de planification est aussi importante que la direction du gouvernement car les communautés représentent la ressource la plus cruciale de la réponse nationale. En tant qu'individus et que collectivités – qu'il s'agisse de membres des populations affectées, d'associations de personnes vivant avec le SIDA, de prestataires de services en matière de VIH/SIDA, d'ONG nationales ou internationales, de petites organisations locales, d'instituts de recherche, d'épidémiologistes ou de spécialistes de sciences du comportement – ils contribuent tous à la réponse nationale et d'autant plus qu'ils sont impliqués dans le processus de planification.

La participation communautaire – si difficile soit-elle – est la seule manière d’assurer la pertinence et le réalisme des stratégies et de mobiliser les ressources qui existent au sein des communautés.

Impliquer les principales agences de développement international

La majorité des programmes nationaux dépendent jusqu’à un certain point d’une aide extérieure. C’est pourquoi il est souhaitable d’encourager les principaux donateurs à participer au processus de planification stratégique national, surtout lors de la formulation du plan stratégique. Comme le dit le module 3, «l’implication de tous les protagonistes clés est, au départ, une étape essentielle vers la mobilisation des ressources – humaines ou financières» (voir page 6). Le fait que les donateurs aient souvent des préoccupations et des priorités spécifiques qui ne correspondent pas forcément à celles du pays est une autre raison d’encourager leur implication au tout début du processus.

Leur participation active au processus de planification stratégique national en assurera la cohérence et maximisera les bénéfices pour le pays de l’attribution des ressources à des domaines prioritaires. En plus des diverses communautés mentionnées ci-dessus, les partenaires clés incluront à ce stade, non seulement des donateurs internationaux mais également, si possible, de nouveaux partenaires potentiels qui auront été identifiés grâce à l’analyse de la situation et de la réponse.

Comme cela a été répété dans les différents modules du Guide de planification stratégique de l’ONUSIDA, les personnes vivant avec le VIH/SIDA ou directement affectées par le VIH/SIDA sont des partenaires précieux pour toute action dans ce domaine. L’ONUSIDA encourage et soutient une plus grande implication des personnes vivant avec le VIH/SIDA dans la réponse à l’épidémie.

III.2 Maximiser les ressources disponibles

La mobilisation des ressources est largement considérée comme synonyme d’obtention de ressources nouvelles ou supplémentaires. Cependant, dans le contexte de l’approche stratégique de la planification, il faut particulièrement insister sur le fait qu’il s’agit tout autant d’optimiser l’usage des ressources existantes.

Les questions qui suivent sont essentielles à cet égard:

- La réponse actuelle est-elle toujours pertinente?
- Les réponses actuelles sont-elles efficaces? Sont-elles rentables?
- Y a-t-il des opportunités ou des impératifs de réaffectation et de reprogrammation des ressources? Où sont actuellement les priorités?
- **La réponse actuelle est-elle pertinente?**

C’est la première question clé. L’une des raisons pour lesquelles il est crucial d’adopter des approches stratégiques à la planification en matière de VIH/SIDA est que les situations ne sont pas statiques. Elles changent – souvent très vite – dans le temps et l’espace, ce qui signifie qu’une stratégie parfaitement pertinente actuellement peut l’être beaucoup moins ou même plus du tout à l’avenir.

C’est ce qui fait l’importance de l’analyse de la situation puis de la réponse qui renseignent l’équipe de planification stratégique sur la pertinence de stratégies et d’activités spécifiques à

un moment particulier (voir page 18 du module 2). Dans tous les cas, mais plus encore dans les situations où les ressources humaines et financières sont limitées, ce serait un gaspillage de continuer à les orienter vers des domaines où elles ne sont plus vraiment indispensables ou qui sont moins prioritaires que d'autres. Reprogrammer leur utilisation dans des domaines où leur besoin se fait sentir est une manière aussi efficace que d'autres de mobiliser des ressources.

> **Les réponses actuelles sont-elles efficaces? Sont-elles rentables?**

La deuxième série de questions consiste à voir si les stratégies et les activités actuelles, surtout dans les domaines qui ont été définis comme prioritaires par l'analyse de la situation (voir pages 19-20 du module 2), sont efficaces et surtout si elles sont rentables.

Examiner et comparer la rentabilité d'interventions ou de stratégies spécifiques de la prévention du SIDA ou de l'atténuation de son impact n'est pas aisé. Toutes les tentatives d'estimer l'efficacité et la rentabilité se heurtent à des problèmes comme la diversité du contexte épidémiologique et social au sein duquel les interventions ont lieu, au choix et au caractère approprié des mesures de résultats qui pourraient être utilisés comme indicateurs indirects de rentabilité ou aux interactions complexes entre les différents programmes et stratégies qui se déroulent en même temps.

Il est néanmoins souhaitable et possible d'examiner sérieusement certains facteurs qui peuvent être à l'origine de succès ou d'échecs. Ce sont notamment:

- Le fait que les ressources soient suffisantes
- La validité technique
- Le rapport coût-efficacité

Les ressources sont-elles suffisantes ?

Evaluer si les intrants – techniques, financiers, mais aussi sous forme de biens et services et surtout, les moyens humains – destinés à des stratégies spécifiques sont suffisants, fait partie intégrante de l'analyse critique des causes de succès ou d'échec. Cette évaluation apporte également les informations nécessaires à une analyse finale de rentabilité et aide les planificateurs et autres partenaires à établir des priorités dans la mobilisation des ressources vers des stratégies potentiellement efficaces qui seraient dans le cas contraire rejetées.

On n'insistera jamais assez sur l'importance de ressources humaines suffisantes pour le succès et l'efficacité d'une activité. Alors que la majorité des gens trouve facile d'attribuer un échec à un manque de ressources matérielles, de biens ou de financement, il y a souvent une réticence à reconnaître qu'un échec peut être dû au manque d'expertise spécifique, de compétences appropriées ou même de motivation et d'engagement du personnel.

Validité technique et meilleures pratiques

Comme l'observe le module 2 (voir pages 19-20), la décennie écoulée nous a beaucoup appris sur les raisons du succès ou de l'échec de la prévention et des soins liés au VIH/SIDA. Néanmoins de nombreux programmes sont encore au stade d'apprendre ce qui marcherait le mieux dans leur cas particulier. L'analyse de réponse montre souvent que l'échec d'une activité est lié au manque de validité technique; des ressources considérables sont ainsi absorbées par des activités inefficaces et peu rationnelles. Ces situations soulignent l'importance et la signification d'une stratégie qui consiste à mettre en évidence et à partager les "meilleures pratiques" et les leçons apprises de façon à accélérer la "courbe d'apprentissage" des programmes et à réduire le gaspillage de ressources et de temps consacrés à des interventions peu ou pas performantes.

A toutes les étapes d'un processus de planification stratégique, mais surtout lors de la formulation des stratégies dans les domaines prioritaires (voir pages 14-15 du module 3), les équipes seront capables de repérer des opportunités pour les programmes nationaux de tirer parti des leçons apprises et des meilleures pratiques internationales.

La collection Meilleures Pratiques de l'ONUSIDA comporte des mises à jour techniques, des points de vue et des études de cas, de même que des outils fondamentaux sur un grand nombre de sujets et de problèmes liés au VIH/SIDA. En plus de ce travail de documentation et de diffusion du matériel de meilleures pratiques, l'ONUSIDA assure la promotion et le soutien dans les pays et entre eux des processus de meilleures pratiques en matière d'apprentissage et de compte-rendu de ce qui marche ou ne marche pas.

Rapport coût-efficacité

Evaluer la rentabilité consiste à comparer l'efficacité de plusieurs stratégies et méthodes indépendantes dans l'accomplissement d'un même objectif (dans le cas présent, la prévention et les soins liés au VIH/SIDA). A mesure que les programmes concurrents prennent de l'ampleur ou que les ressources se réduisent, le problème de la rentabilité est de plus en plus déterminant. C'est la responsabilité des planificateurs des stratégies de conseiller les décideurs sur le meilleur usage de ressources limitées. A cet égard, l'analyse de rentabilité est un outil de choix qui permet aux gestionnaires de programmes et aux planificateurs de prendre des décisions éclairées en matière d'attribution de ressources. La rentabilité relative s'évalue en comparant les coûts et les résultats de différentes activités alternatives.

Se concentrer sur la rentabilité ou l'efficacité de la réponse implique de se poser continuellement les questions suivantes:

- Quels sont les coûts spécifiques de telle activité ou ensemble d'activités du programme?
- Quels en sont les résultats, c'est-à-dire les bénéfices que nous en tirons?
- Quel est le coût d'opportunité de cette activité? En d'autres termes, faisons-nous le meilleur usage possible de nos ressources ou obtiendrions-nous de meilleurs résultats en consacrant ces ressources à d'autres activités?

> Y a-t-il des opportunités ou des impératifs de réaffectation et de reprogrammation de ressources? Où sont actuellement les priorités?

La troisième série de questions ne fait que souligner l'importance cruciale des approches stratégiques dans un contexte aussi dynamique que celui du VIH/SIDA. Agir avec stratégie signifie notamment être pertinent vis-à-vis de la situation actuelle et réaliste quant aux ressources nécessaires à la mise en œuvre des stratégies planifiées (voir l'introduction aux guides de processus de planification stratégique, pages 5-7). En d'autres termes, il s'agit de répondre aux changements et de savoir établir des priorités.

S'adapter et réagir aux changements – suivi et évaluation

Ce module a jusqu'ici attiré l'attention sur l'importance cruciale de la pertinence des réponses au sein du contexte changeant de l'épidémie de VIH/SIDA. Un processus toujours recommencé de réflexion et d'analyse est nécessaire pour permettre aux différents partenaires de la réponse nationale de rester à l'écoute de la situation à mesure qu'elle évolue et des opportunités nouvelles de façon à maximiser les bénéfices d'une reprogrammation et d'une nouvelle répartition des ressources intervenues en temps opportun. C'est également rester vigilant vis-à-vis des obstacles à surmonter et réduire au minimum les pertes qui résulteraient de la poursuite de l'affectation de ressources à des domaines qui seraient devenus moins cruciaux que d'autres ou ne seraient plus du tout des priorités.

Agir avec stratégie, c'est être capable de réagir au changement. Cela signifie que la gestion doit être souple grâce par exemple à une structure dirigeante qui combine la décentralisation du processus de décision à une réelle délégation d'autorité. Il faut cependant par-dessus tout un bon système d'évaluation et de suivi. Celui-ci fournira en temps utile aux responsables des programmes et de leur mise en œuvre les informations nécessaires, non seulement sur l'état d'avancement des activités mais aussi et surtout, sur les points clés que sont leur rentabilité, leur efficacité et le fait qu'elle demeurent en tout temps les mieux appropriées. Pour que ce système fonctionne bien, le plan doit comporter au moins:

- Des objectifs, un rendement et des résultats clairs
- Des buts réalistes
- Des indicateurs clairs et significatifs.

Etablir des priorités

Etablir des priorités est un élément clé de la planification stratégique et par-là même, un des nombreux aspects de l'affectation et de la mobilisation des ressources. Même dans le meilleur des cas, il faut toujours faire des choix entre ce qui doit être fait et ce qui peut raisonnablement être fait. Ceci est encore plus vrai quand les ressources sont limitées. Tout le processus de planification stratégique vise à guider les décideurs à faire les choix qui permettront d'utiliser au mieux les ressources humaines et financières disponibles.

Dans le passé, la planification en matière de VIH/SIDA a trop souvent donné naissance à des plans irréalistes qui tentaient de tout prévoir et qui ne tenaient pas compte de l'importance relative et de la pertinence des différentes stratégies d'une part, et de leur faisabilité, de leur efficacité relative et de leur accessibilité économique d'autre part.

Toutes les questions précédentes – relatives à la pertinence et à la rentabilité, à l'adéquation des ressources aux stratégies envisagées, aux déterminants principaux de l'épidémie et aux priorités d'action qui en découlent, aux stratégies qui marchent et à celles qui ne marchent pas et pourquoi – toutes ces questions servent à informer les planificateurs et les donateurs sur la meilleure manière de distribuer les ressources disponibles de façon à obtenir le maximum de résultats.

III.3 Mobiliser des ressources supplémentaires

Ce module a mis l'accent sur les différentes façons dont la mobilisation des ressources fait partie intégrante des approches stratégiques à la planification de la réponse au VIH/SIDA – ce qui constitue déjà un résultat en soi. Il a notamment souligné dans quelle mesure la “mobilisation” des ressources peut s'effectuer grâce à différents moyens:

- L'implication des partenaires principaux dans le processus de planification stratégique;
- L'identification des principaux déterminants de l'épidémie dans un lieu et à un moment précis;
- L'établissement de priorités qui en découle;
- Le souci de consacrer des ressources limitées aux domaines les plus prioritaires et aux stratégies et aux approches les plus rentables en vue d'un objectif déterminé.

Le module a également mis l'accent sur l'importance et la pertinence de la mise en application et de l'adaptation des “meilleures pratiques” internationales ainsi que des nombreuses leçons apprises en matière de prévention et de soins liés au VIH/SIDA, afin de gagner un temps précieux et de réduire au minimum les pertes qui résulteraient de l'engagement de ressources dans des stratégies moins efficaces ou moins appropriées.

En plus de ces aspects de mobilisation des ressources inhérents à la planification stratégique, il apparaît à l'évidence que la dynamique de l'épidémie de VIH/SIDA et de la réponse est telle que des ressources supplémentaires doivent de temps à autre être trouvées pour répondre à une situation en constante évolution, pour soutenir des stratégies nouvelles et permettre une expansion de la réponse.

Les paragraphes qui suivent sont consacrés aux différentes méthodes et stratégies d'obtention de ressources supplémentaires et soulignent encore une fois que les ressources ne sont pas seulement financières mais comprennent également les biens et services et les ressources humaines. Ces paragraphes sont consacrés aux questions suivantes:

- a) Identifier et mobiliser de nouveaux partenariats
- b) Créer des réseaux de ressources techniques
- c) Collecter des fonds

Identifier et mobiliser de nouveaux partenariats

La planification stratégique consiste à rechercher les obstacles qui peuvent s'opposer à l'élargissement, au renforcement et à l'efficacité de la réponse ou au contraire des occasions qui s'y prêtent (voir pages 11-12 du module 1). Lors de l'analyse de la situation, l'équipe se penche sur les conséquences et les déterminants principaux du VIH/SIDA et sur les domaines d'action prioritaires qui en découlent ainsi que sur les changements nécessaires pour passer de la situation présente à la situation souhaitée. Ensuite, elle examinera à la fois ce qui s'oppose aux changements requis et les facteurs susceptibles de les promouvoir.

L'équipe peut ainsi largement contribuer à la mobilisation de ressources supplémentaires non seulement pour les besoins à court terme mais également pour les opportunités qui pourraient survenir à moyen et à long terme:

- En identifiant des occasions d'impliquer de nouveaux acteurs et de nouveaux partenaires financiers en vue de susciter ces changements;
- En explorant les différentes raisons particulières qui pourraient amener ces nouveaux partenaires potentiels à s'impliquer ou à engager des ressources en faveur des stratégies et programmes en cours en matière de VIH/SIDA;
- En ouvrant la voie à une mobilisation de ressources en vue d'interventions futures et de stratégies nouvelles.

La mobilisation de ressources supplémentaires fera le plus souvent appel pour des raisons bien compréhensibles à des agences de développement international. Mais il est néanmoins utile de ne pas se limiter aux gouvernements et aux agences qui constituent les donateurs traditionnels. Il existe par exemple un certain nombre de fondations créées par des entreprises privées, le monde du spectacle ou des églises dont les ressources peuvent être sollicitées pour des projets spécifiques en matière de VIH/SIDA.

Même si les donateurs externes continuent à représenter une source majeure de ressources, il existe des partenaires financiers nationaux qui pourraient être à l'origine de ressources techniques et financières importantes. L'encadré de la page 17 propose des exemples de nouveaux partenariats potentiels qui pourraient être discutés lors du processus de planification stratégique, en particulier lors de la phase d'évaluation et d'analyse de la situation.

Créer des réseaux de ressources techniques

A mesure que les réponses nationales évoluent et que de nouvelles stratégies émergent, le savoir-faire et l'expertise technique sont ce dont les pays ont le plus besoin. La demande d'expertise dans une vaste gamme de domaines ou sur des questions de prévention et de soins précises grandit à mesure que de plus en plus de pays cherchent à prendre de vitesse la menace de l'épidémie et à élargir leur réponse au VIH/SIDA. Comme nous l'avons déjà observé (voir Validité technique et meilleures pratiques page 12), le partage des leçons apprises et l'expérience des meilleures pratiques peut aider les pays à accélérer leur processus d'apprentissage donc à gagner du temps et par-là même, à épargner des ressources tellement nécessaires.

A cet égard, l'identification et la mobilisation de nouveaux partenariats contiennent également l'idée – ou la stratégie – de création de réseaux en général, et plus spécifiquement de réseaux de ressources techniques, de façon à élargir la base de ressources d'un pays ou d'une région et de mettre l'expertise technique davantage à la portée des pays.

(L'ONUSIDA et ses coparrainants encouragent et soutiennent la création et le développement de réseaux de ressources techniques dans un certain nombre de domaines clés au niveau national et régional).

Collecter des fonds auprès des donateurs et des agences de développement international

Impliquer les organismes de développement dans la planification

Le Guide de Planification stratégique met l'accent sur l'intérêt d'obtenir la participation de tous les partenaires clés, notamment des principaux donateurs. Tout comme pour les partenaires financiers potentiels, leur participation devrait leur procurer un sentiment d'appartenance vis-à-vis des plans stratégiques et du plan d'action qui en résultent ainsi qu'une volonté plus grande de contribuer aux ressources – particulièrement financières – nécessaires à la mise en œuvre des activités. De plus, ces mêmes donateurs seront également plus réceptifs aux sollicitations futures, si des ressources supplémentaires étaient nécessaires pour élargir la réponse ou saisir des opportunités de mettre en route de nouveaux projets. De plus, à

ONG et agences de développement

Les ONG et les agences multilatérales responsables de divers projets de développement ne sont pas toujours conscientes de l'ampleur de l'impact que l'épidémie pourrait avoir sur les résultats d'un projet déterminé, sur ses bénéficiaires et même sur le personnel du projet. L'analyse de la situation peut servir à identifier les ONG ou les agences générales qui pourraient être impliquées, à tenter de répondre aux questions concernant par exemple la «vulnérabilité» d'un projet au VIH (en raison par exemple d'un recours massif à des travailleurs migrants). Elle peut également renforcer la justification et le bénéfice de l'intégration de la prévention du VIH/SIDA au sein des activités du projet, en incluant par exemple un programme de sensibilisation au VIH/SIDA dans la formation du personnel.

Le secteur privé

L'impact de l'épidémie sur le secteur privé commercial a augmenté pendant les dernières années au point de devenir visible dans certains endroits. De nombreux directeurs d'entreprise ont néanmoins encore besoin d'être convaincus que des programmes de prévention du SIDA destinés à leurs employés vont dans le sens de leur propre intérêt. En termes économiques, ces programmes de prévention peuvent être présentés en tant que «réduction des coûts» ou «prévention de pertes de bénéfices» et comme la protection d'un précieux investissement acquis en «capital humain». L'avantage de créer de nouveaux partenariats avec des entreprises privées est que celles-ci disposent de ressources importantes. En même temps, les lieux de travail de ces entreprises offrent une excellente opportunité de toucher un grand nombre de travailleurs et de produire un fort impact.

L'analyse de la situation doit rapidement décrire et classer par ordre de priorité les secteurs les plus concernés par la prévention du VIH d'une manière qui permettra à l'équipe d'analyse de la réponse de mieux concentrer ses investigations sur les réponses en cours et à l'équipe de formulation du plan stratégique d'identifier et de mobiliser ou de créer des partenariats afin d'élargir la réponse.

Dans cette perspective, il est utile de recueillir les informations suivantes:

- nombre total d'employés
- chiffre d'affaires annuel
- principales sources de revenu et situation de risque particulier lié à une caractéristique spécifique (recours massif à une main d'œuvre immigrée, lien avec l'industrie du spectacle et du tourisme etc.)
- analyse de la clientèle de base; par exemple, comprend-elle surtout des populations vulnérables comme les jeunes?

L'armée

Les forces armées constituent un groupe particulier et important, à la fois en termes de risque d'infection¹ par le VIH et de ressources potentielles pour changer cette situation.

Souligner rapidement sa vulnérabilité met l'accent sur les bénéfices potentiels liés à la bonne utilisation de leurs ressources:

- les jeunes recrues sont souvent stationnées loin de leurs communautés et de leurs familles pour des durées habituellement prolongées
- ces jeunes sont à l'âge où l'activité sexuelle est élevée de même que la prise de risque
- l'exposition au risque fait partie de l'éthique militaire
- ils disposent souvent de plus d'argent que les populations locales.

D'un autre côté, l'armée dispose de ressources qui peuvent être mises au service de la prévention:

- ressources financières (bien qu'elles ne soient pas toujours disponibles pour des services *sociaux*)
- ressources humaines: un personnel instruit et compétent
- un environnement discipliné et très organisé
- une concentration élevée de sujets ayant des comportements à haut risque et faciles à atteindre

La combinaison d'un risque élevé et de ressources non négligeables signifie que les forces armées représentent une occasion unique d'éducation à la prévention.

Le recueil d'informations auprès de jeunes non informés est par contre une question délicate dans de nombreux pays et peut représenter une difficulté pour l'équipe d'analyse de la situation. On peut cependant aboutir au même objectif à long terme en impliquant activement un officier de haut rang appartenant aux services sociaux de l'armée dans l'analyse de la situation de façon que celui-ci puisse organiser lui-même une réponse appropriée «dans ses murs».

Universités et institutions de recherche

Celles-ci représentent encore une ressource potentielle différente parce qu'elles sont riches de données scientifiques, d'études et bien sûr de personnes dont les connaissances n'ont pas toujours été exploitées et qui peuvent être utiles dans le recueil d'informations nouvelles et la comparaison avec les données initiales.

Une fois informées et sollicitées, elles constituent une ressource majeure notamment pour le recueil et l'analyse de données épidémiologiques et comportementales ainsi que pour la planification, le suivi et l'évaluation des programmes sans parler de leur capacité d'effectuer des recherches cliniques ou opérationnelles ou des études d'impact socio-économique.

¹ Des études comparatives réalisées dans plusieurs pays industrialisés et en développement ont montré que le personnel des armées avait un risque d'infection par le VIH beaucoup plus élevé que les groupes de même sexe et de même âge de la population civile.

mesure que les réponses nationales sont de plus en plus multisectorielles et multidimensionnelles, les donateurs veulent s'assurer que les nouveaux projets et les nouvelles initiatives s'inscrivent dans un cadre stratégique national. C'est là qu'une sensibilisation cohérente de haut niveau et une démonstration d'engagement (voir également page 10 – S'assurer que le gouvernement dirige le processus) contribuent souvent à rallier les donateurs.

Mettre en forme les propositions

Dans tous les cas, lorsqu'il s'agit de recueillir des fonds auprès de donateurs pressentis pour des programmes ou des projets nouveaux, il y a quelques impératifs à connaître qui peuvent faire pencher la balance:

- Avoir une justification solide du projet qui mette en évidence sa pertinence vis-à-vis de la situation ou des priorités nationales; s'il s'agit d'un programme, avoir un ensemble de stratégies et d'activités prioritaires qui se tiennent ainsi qu'un but et une stratégie d'ensemble tout aussi cohérents
- Avoir des objectifs clairs et réalistes
- Enumérer les résultats escomptés et le rendement concret attendu
- Intégrer une composante bien conçue de suivi et d'évaluation
- Avoir un budget réaliste et détaillé incluant les ressources des différents partenaires
- Être très attentif à l'obligation de rendre des comptes
- Aborder le problème de la pérennité

Tous ces éléments contribuent à rendre le projet plus acceptable, ce qui peut convaincre les bailleurs de fonds potentiels qu'ils ont affaire à un projet bien ciblé, transparent, responsable et étayant des activités qui contribuent manifestement à une réponse constructive. Au bout du compte, tous les donateurs veulent connaître le prix (que payons-nous?) et le résultat qu'on peut en attendre (qu'aurons-nous pour notre argent?).

Connaître les donateurs

Bien connaître le donateur que l'on sollicite est aussi important que la qualité et le contenu de la soumission de projet. Le vieux dicton «Amis valent mieux qu'argent» prend ici tout son sens. Les agences de développement international seront toujours plus enclines à confier des ressources à des partenaires et amis connus, qui ont fait la preuve qu'ils allaient au bout de leurs entreprises, et – ceci est plus important pour certaines d'entre elles que pour d'autres – savaient se plier aux demandes des donateurs en matière de rapports et d'évaluation par exemple.

Les donateurs ne constituent pas un groupe uniforme et il est très important de bien comprendre, pour en tenir compte, ce qui motive chacun d'entre eux et inspire leurs décisions.

Voici quelques questions utiles à se poser:

- Quels sont, le cas échéant, les domaines ou stratégies de prédilection de telle agence?
- Ont-ils une sensibilité particulière à certaines questions ou à certains partenariats? Sont-ils par exemple plus enclins à répondre favorablement si le projet implique une ONG ou une institution des Nations Unies ou s'il tient compte des problèmes de spécificité?
- Quels sont leurs mécanismes d'attribution de fonds? Qui dans leur structure administrative est susceptible d'être le plus à l'écoute?

- Quels sont leurs critères de sélection des projets à financer?
- Y a-t-il un moment particulièrement favorable pour leur soumettre une proposition? Peut-être avant la fin de l'année fiscale?

Soutenir l'intérêt et l'engagement des nouveaux partenaires

Enfin, la mobilisation de ressources se borne trop souvent au court terme et à un partenariat ponctuel n'apportant qu'un financement tout aussi ponctuel. Alors qu'en matière de programmes VIH/SIDA qui sont de toute évidence inscrits dans le long terme et dynamiques, le fait de soutenir l'intérêt et l'engagement à long terme de partenaires financiers constitue une stratégie très pertinente. Ceci est encore plus vrai quand il s'agit d'agences internationales de donateurs et du secteur privé et commercial et il faut être attentif à s'assurer la pérennité de tels partenariats.

Voici quelques moyens qui peuvent y contribuer:

- Impliquez-les dans la planification et l'élaboration des programmes et des projets
- Adaptez la présentation du projet aux intérêts et au mandat du donateur et du secteur concerné (ceci s'applique particulièrement au secteur privé)
- Revoyez régulièrement ensemble l'avancement du projet
- Reconnaissez et célébrez de temps en temps les succès du partenariat.

IV. Conclusion

Ce quatrième module attire l'attention sur le vaste sujet des ressources et de leur mobilisation. Il souligne en particulier les différentes manières dont la mobilisation des ressources s'intègre efficacement dans le processus de planification stratégique comme les trois premiers module l'ont ébauché.

Comme le VIH/SIDA constitue un défi toujours croissant à la fois en termes de prévention et de mesures d'atténuation de son impact, le problème des ressources va rester une préoccupation majeure. Dans le contexte de ressources limitées dans lequel fonctionnent les programmes nationaux, des ressources nouvelles ou supplémentaires seront toujours nécessaires et bénéfiques. Il faut cependant souligner également l'intérêt d'user judicieusement des ressources existantes. C'est ce que fait ce module en mettant l'accent sur les aspects de mobilisation des ressources du processus de planification stratégique.

V. Autres publications

- ❑ ONUSIDA. Guides pour le processus de planification stratégique de la réponse nationale contre le VIH/SIDA (Introduction. Module 1 : Analyse de la situation. Module 2 : Analyse de la réponse. Module 3 : Formulation d'un plan stratégique), Collection Meilleures Pratiques. Genève 1998
- ❑ Banque mondiale. *Confronting AIDS : public priorities in a global epidemic*. New York : Oxford University Press, 1997
- ❑ ONUSIDA. Mobilisation communautaire et SIDA. Actualisation. Collection Meilleures Pratiques. Genève, 1997
- ❑ ONUSIDA. Analyse coût-efficacité et VIH/SIDA. Actualisation. Collection Meilleures Pratiques. Genève, 1998.
- ❑ ONUSIDA. CD-Rom – Economics in HIV/AIDS Planning. Getting priorities right. Genève 2000
- ❑ Guinness L, Watts C, Mills A. Technical Brief on Cost-Effectiveness of HIV/AIDS Prevention Strategies. Background Paper for UNAIDS, 1997
- ❑ Barnett T, Blas E, Whiteside T. AIDS Briefs. Integrating HIV/AIDS into Sectoral Planning, document WHO/SARA/HHRAA/USAID Africa, 1995

Guide pour le processus de planification stratégique de la réponse nationale contre le VIH/SIDA

Ce guide, comprenant quatre modules plus une introduction, est destiné à être utilisé dans le cadre de programmes de pays – tant au niveau national que décentralisé –, par des organismes et organisations tels les organisations non gouvernementales et organismes donateurs internationaux.

Introduction

La planification stratégique, comme on l'entend dans le présent guide, définit non seulement le cadre stratégique de la réponse nationale, c'est-à-dire ses principes fondamentaux, ses grandes orientations stratégiques et son cadre institutionnel, mais également les étapes intermédiaires à franchir pour changer la situation actuelle en une situation finale à atteindre ou situation-objectif.

Module 1 – Analyse de situation

L'analyse de situation étudie particulièrement les situations en rapport avec le VIH, les facteurs qui favorisent ou entravent sa propagation, les facteurs qui favorisent ou entravent l'accès à une qualité de vie optimale pour les personnes vivant avec le SIDA et leurs familles.

Module 2 – Analyse de la réponse

Lors de l'analyse de la réponse, les pays examinent toutes les initiatives pertinentes dans un secteur prioritaire, pas seulement celles qui font partie du programme national officiel. Les activités organisées au niveau communautaire et celles organisées par des sociétés privées, des organismes universitaires et des organisations non gouvernementales (ONG) contribuent toutes à la réponse nationale.

Module 3 – Formulation d'un plan stratégique

Un plan stratégique répond à la question : que devrait-il être fait à l'avenir sur le plan du VIH dans tel pays ? Le plan inclut non seulement le cadre stratégique mais encore les stratégies plus détaillées qui sont nécessaires pour changer la situation de départ ainsi que les étapes intermédiaires nécessaires pour parvenir à la situation finale désirée.

Module 4 - Mobilisation des ressources

Le module sur la mobilisation des ressources est un guide utile pour trouver comment se procurer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités liées à la lutte contre le VIH/SIDA. Il s'attache à décrire les étapes essentielles permettant d'évaluer les ressources disponibles (et l'utilisation qui en est faite) et comment identifier et avoir accès à des ressources supplémentaires (ainsi qu'à des partenaires susceptibles d'en donner).