



## Observateur du Fonds mondial

### LETTRE D'INFORMATION

Numéro 55 : 16 novembre 2017

OFM est une lettre d'information indépendante du Fonds mondial.

[OFM en direct >>](#)

[Site Aidspan >>](#)

[Contactez-nous >>](#)

#### **AU SOMMAIRE :**

1. ACTUALITÉS : [Il faut améliorer les contrôles pour garantir l'efficacité du suivi des subventions du Fonds mondial, estime le Bureau de l'Inspecteur général](#)

Bien que ces dernières années, le Fonds mondial ait nettement amélioré la gestion de son portefeuille de subventions, il est nécessaire de renforcer les contrôles afin de garantir l'efficacité et la pérennité du suivi des subventions. Telle est la conclusion d'un audit réalisé par le Bureau de l'Inspecteur général, qui a coïncidé avec l'introduction par le Secrétariat d'un nouveau système de gestion des subventions.

2. ACTUALITÉS : [Discussions animées à la consultation d'Addis Abeba sur les ICN du Fonds mondial](#)

Une consultation sur les instances de coordination nationale organisée à Addis Abeba (Éthiopie) du 5 au 8 septembre a donné aux membres d'ICN de 15 pays l'occasion de discuter des défis rencontrés par les ICN et de proposer des idées pour les surmonter. Les participants ont également fourni leurs commentaires sur le projet d'évolution des ICN envisagé par le Fonds mondial. Cette consultation faisait partie des cinq consultations régionales organisées par le Fonds mondial et des organisations partenaires.

3. ACTUALITÉS : [La consultation d'Abidjan s'est concentrée sur les défis rencontrés par les ICN](#)

Du 12 au 15 septembre, les représentants de 21 instances de coordination nationale, principalement d'Afrique de l'Ouest et du Centre, ont discuté à Abidjan, en Côte d'Ivoire, des défis rencontrés pour s'assurer que leurs instances fonctionnent de façon efficace. Cet atelier faisait partie des cinq consultations régionales des ICN qui se sont tenues aux mois d'août et septembre. La plupart des participants ont indiqué ne pas être à l'aise avec le concept de modèles différenciés des ICN proposé par le Fonds mondial.

[HAUT](#)

## **ARTICLES:**

### **1. ACTUALITÉS : Il faut améliorer les contrôles pour garantir l'efficacité du suivi des subventions du Fonds mondial, estime le Bureau de l'Inspecteur général**

*L'audit du BIG coïncide avec l'introduction par le Secrétariat d'un nouveau système de gestion des subventions*

**Un Comité d'examen du portefeuille sera créé au Secrétariat, chargé d'examiner les résultats des subventions sur l'ensemble du portefeuille**

David Garmaise

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) affirme que suite aux recommandations d'un Groupe de haut niveau en 2011 visant à améliorer la gestion et les contrôles internes, le Fonds mondial a pris d'importantes mesures en vue de mettre en place des structures de gouvernance, des procédures, des contrôles et des systèmes appropriés pour la gestion de son portefeuille de subventions. Cependant, ajoute-t-il, « il reste à apporter plusieurs améliorations aux contrôles afin de garantir que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes en matière de suivi des subventions soient pleinement efficaces et pérennes ».

Ces observations figurent dans un [rapport](#) d'audit du Bureau de l'Inspecteur général sur les procédures de suivi de la mise en œuvre des subventions. Le rapport a été publié (en anglais) le 3 novembre.

L'audit a examiné toutes les subventions actives au 31 mars 2017, mais s'est concentré sur un échantillon représentatif de 27 subventions. L'examen couvre la période de mise en œuvre de janvier 2016 à mars 2017.

Le Bureau de l'Inspecteur général fait remarquer que son audit a eu lieu alors que le système de gestion des subventions du Fonds mondial fait l'objet d'importants changements du fait de l'introduction d'une nouvelle plateforme globale de gestion des subventions, laquelle est encore en cours de mise en œuvre. Selon le Bureau de l'Inspecteur général, certains des problèmes identifiés dans le cadre de l'audit seront réglés par la nouvelle plateforme, mais pour d'autres problèmes, les causes profondes vont au-delà de ce que le système de gestion des subventions peut accomplir.

***Note de la rédaction :** Le rapport d'audit décrit les limites et les déficiences des procédures actuelles de suivi des subventions de manière très détaillée (et souvent en des termes assez techniques). Compte tenu de l'espace dont nous disposons, nous ne pouvons fournir que les points saillants. Les lecteurs sont donc invités à consulter le [rapport d'audit](#) pour de plus amples renseignements.*

#### **Procédure de décision annuelle de financement**

D'après le rapport d'audit, les lacunes en matière de contrôle présentes dans la procédure de décision annuelle de financement méritent une attention particulière. Le Bureau de l'Inspecteur

général estime que ces lacunes pourraient compromettre la capacité du Fonds mondial à appliquer efficacement ses principes de financement en fonction des résultats.



La décision annuelle de financement a pour objet d'évaluer les résultats récents de la subvention afin de vérifier que les crédits sont utilisés comme prévu, d'évaluer si les résultats attendus sont atteints et de mettre à disposition un niveau approprié de financement pour l'année à venir.

Le Bureau de l'Inspecteur général note que bien que plusieurs procédures de suivi soient en place, la décision annuelle de financement est le seul moment où les résultats sont évalués de manière exhaustive et globale par du personnel du Secrétariat indépendant de l'équipe de pays.

Il ressort de l'audit que a) les politiques et procédures relatives à la décision annuelle de financement ne sont pas claires, et que b) les contrôles destinés à vérifier la validité, l'exactitude et l'exhaustivité de l'information sur laquelle

repose la décision sont limités.

Les politiques en vigueur contiennent plusieurs exigences à l'appui de la décision de financement, indique le Bureau de l'Inspecteur général. Toutefois, en raison des orientations insuffisantes, les interprétations de ces exigences diffèrent considérablement d'une équipe de pays à l'autre. Bien que les notes de résultats des subventions constituent une composante clé de la décision de financement, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, il n'y a pas de critères clairs permettant d'ajuster les notes quantitatives initiales des indicateurs générées automatiquement par le système de gestion des subventions. Le résultat est que dans certains cas, les ajustements attendus ne sont pas apportés, tandis que dans d'autres, des ajustements significatifs sont effectués sans être étayés.

Le Bureau de l'Inspecteur général a fait les constatations suivantes :

- dans 47 pour cent des décisions de financement examinées, les notes n'ont pas été ajustées par l'équipe de pays alors que des problèmes de qualité des données étaient connus. Dans 33 pour cent des décisions, les ajustements des notes requis pour tenir compte de problèmes majeurs financiers et de gestion des subventions n'ont pas été effectués. Dans les deux cas, l'équipe de pays n'a pas documenté les raisons pour lesquelles elle n'a pas ajusté les notes ;
- lorsque des décisions de financement comprenaient des exceptions exigeant une approbation additionnelle, tel que stipulé dans la politique opérationnelle, elles n'ont pas reçu le niveau d'approbation requis dans 60 pour cent des cas examinés, et le motif de l'écart par rapport à la politique n'était pas documenté ; et
- lorsque des conditions préalables jointes à l'accord de subvention n'étaient pas satisfaites, cela n'a pas été pris en compte dans 53 pour cent des décisions de financement examinées, et aucune explication de l'exception n'était documentée.

Concernant les problèmes de qualité des données, le Bureau de l'Inspecteur général signale que la procédure de décision annuelle de financement requiert que les notes soient ajustées si une subvention a des problèmes connus de qualité des données, par exemple des résultats programmatiques surévalués. Les politiques opérationnelles du Fonds mondial ne définissent pas la gravité des problèmes de qualité des données à prendre en compte par l'équipe de pays, et ne fournissent pas d'orientations sur les déclencheurs potentiels et la portée des dégradations des notes. Dans les subventions qu'il a examinées, précise-t-il, certains problèmes de qualité des données étaient propres à une subvention, par exemple l'incapacité du bénéficiaire principal à faire rapport sur les indicateurs de résultat et d'impact en raison des retards de son système d'information sur la gestion de la santé. D'autres problèmes sont plus systémiques, par exemple des faiblesses identifiées dans les systèmes nationaux d'information sanitaire, l'absence de mécanismes d'assurance de la qualité des données ou encore de faibles systèmes de supervision.

En raison du manque de directives de la procédure actuelle, indique le Bureau de l'Inspecteur général, il est difficile de savoir lesquels de ces problèmes auraient dû déclencher un ajustement des notes. L'outil utilisé pour la décision annuelle de financement ne documente pas comment ces problèmes de qualité des données sont pris en compte dans les notes de résultats, ni les raisons pour lesquelles les notes n'ont pas été ajustées. Le Bureau de l'Inspecteur général ajoute dans son rapport qu'il n'est pas possible de vérifier l'intégralité des dégradations potentielles dès lors que les problèmes de qualité des données ne sont pas, à l'heure actuelle, enregistrés ni suivis formellement.

Le Bureau de l'Inspecteur général conclut que les procédures liées à la décision annuelle de financement « nécessitent une nette amélioration ». Cette note est l'avant-dernière des quatre notes du système de notation du Bureau de l'Inspecteur général.

### **Cadre de résultats et budget des subventions**

Le Bureau de l'Inspecteur général remarque que ces dernières années, le Fonds mondial a élaboré des directives exhaustives à l'appui de l'élaboration du cadre de résultats et du budget des subventions. Cependant, ajoute-t-il, les contrôles existants ne sont pas efficaces lorsqu'il s'agit de garantir la conformité du cadre de résultats et du budget avec ces directives.

L'audit conclut que l'alignement entre le cadre de résultats et le budget est limité. Sur les 27 subventions examinées, 28 pour cent du budget total de subvention était en moyenne affecté à des activités ou à des postes pour lesquels il n'y avait pas d'indicateur de résultat correspondant.

Le Bureau de l'Inspecteur général explique qu'après la signature de l'accord de subvention, le spécialiste du suivi et de l'évaluation en santé publique de l'équipe de pays est chargé de saisir les données clés du cadre de résultats dans le système de gestion des subventions. Cependant, ajoute-t-il, il n'y a pas de contrôles efficaces en place pour garantir qu'il capture de manière exacte et exhaustive toute l'information pertinente. Pour 14 indicateurs de sept des 27 subventions examinées, soit les valeurs cibles manquaient dans le cadre de résultats, soit la valeur cible saisie dans le système de gestion des subventions ne correspondait pas au cadre de résultats. Dans ces mêmes subventions, il y avait également des cas où les valeurs cibles

n'étaient pas saisies correctement dans le système de gestion des subventions (en pourcentages au lieu des valeurs réelles).

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, plusieurs subventions ont reçu la note de résultat la plus élevée, A1, alors qu'elles n'absorbaient que 25 pour cent des crédits. Il précise que bien qu'il puisse y avoir diverses raisons valables à l'origine d'écarts entre les résultats programmatiques et l'absorption, telles que les contributions d'autres donateurs ou le fait que les résultats sont déclarés par rapport aux cibles nationales, cela peut dans certains cas être le signe d'un décalage entre le cadre de résultats et le budget.

Le rapport d'audit fait état de plusieurs faiblesses quant à la manière dont les notes des subventions sont déterminées. Ainsi, explique le Bureau de l'Inspecteur général, les orientations sur le relèvement des notes sont inadéquates. De plus, dans le système actuel de gestion des subventions, les notes des subventions peuvent être modifiées par n'importe qui à tout moment – même après qu'une note a été officiellement approuvée aux fins de la décision annuelle de financement. Il n'y a pas de piste d'audit sur les modifications apportées aux notes, ajoute le Bureau de l'Inspecteur général.

Le Bureau de l'Inspecteur général fait remarquer qu'une nouvelle procédure de cadre d'assurance qualité a été officialisée en août 2017, qui devrait garantir une meilleure conformité aux directives. Cette nouvelle procédure a été testée et en règle générale considérée adéquate, souligne-t-il, mais elle doit encore être améliorée grâce à des contrôles garantissant la redevabilité en termes de validité, d'exactitude et d'exhaustivité des cadres de résultats.

En résumé, le Bureau de l'Inspecteur général conclut que les procédures liées à l'utilisation du cadre de résultats et du budget « nécessitent une nette amélioration ».

### **Suivi continu de la mise en œuvre des subventions**

Le Bureau de l'Inspecteur général signale que le Fonds mondial a mis au point diverses exigences de communication de l'information afin de suivre régulièrement les résultats des subventions durant toute la période de mise en œuvre. Ces exigences de communication de l'information ont augmenté avec le temps, menant à des procédures complexes et faisant souvent double emploi, lesquelles ne sont pas suffisamment adaptées au contexte des pays ou à la nature et au calendrier des différentes subventions.

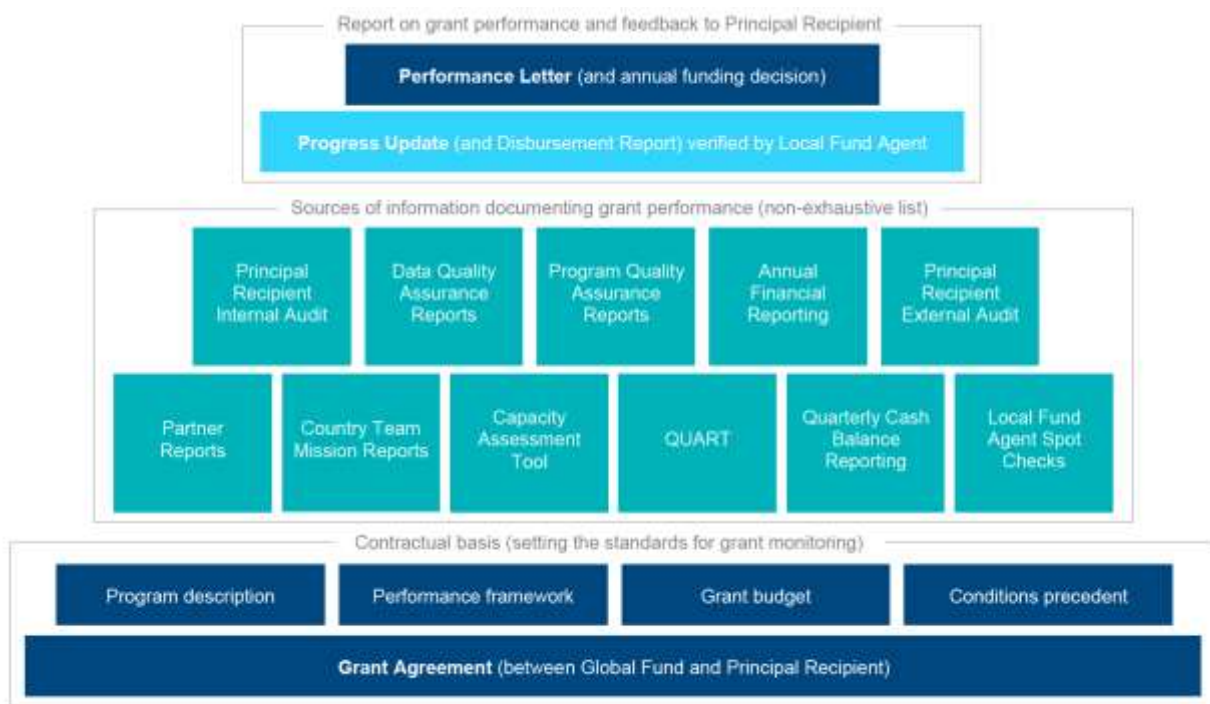
De ce fait, estime le Bureau de l'Inspecteur général, il est de plus en plus difficile de se conformer aux exigences de communication de l'information. Il donne l'exemple des rapports sur les résultats actuels du bénéficiaire principal, qui prennent en moyenne 129 jours contre les 75 jours requis. Certains rapports ont été déposés 11 mois après la fin de la période visée. Un autre exemple avancé est celui des lettres de résultats, qui prennent en moyenne deux mois. Certaines lettres de résultats n'ont pas été émises du tout, tandis que d'autres ont été envoyées 11 mois après la présentation par le bénéficiaire principal de son rapport sur les résultats actuels.

Le rapport d’audit contient un diagramme (voir la figure ci-après) illustrant la myriade d’outils et de sources d’information que le gestionnaire de portefeuille du Fonds et le reste de l’équipe de pays doivent gérer, analyser et utiliser aux fins des décisions.

L’audit constate également la nécessité d’assurer un suivi plus systématique des résultats globaux du portefeuille au niveau de la haute direction. Bien que la gestion des subventions soit l’activité principale du Fonds mondial, affirme le Bureau de l’Inspecteur général, « il n’y a pas encore d’organe de suivi stratégique efficace en place au niveau de la direction exécutive, doté d’une représentation transversale, pour suivre les résultats de haut niveau du portefeuille de subventions, évaluer les tendances émergentes et guider les réponses associées au niveau stratégique ».

Le Bureau de l’Inspecteur général constate que, globalement, l’adéquation et l’efficacité des structures de suivi des subventions du Secrétariat sont « partiellement efficaces ». Cette note est la deuxième meilleure des quatre notes du système de notation du Bureau de l’Inspecteur général.

**Figure : Ensemble de rapports relatifs au suivi des risques et des résultats des subventions**



Source : Rapport d’audit du BIG sur les procédures de suivi de la mise en œuvre des subventions

## Révisions de subventions

Le Bureau de l'Inspecteur général constate que bien que le Secrétariat ait amélioré les politiques et procédures de révision des subventions, il n'y a pas de mécanisme efficace, qu'il soit manuel ou fondé sur un système, permettant de suivre les révisions de subventions. Tant qu'un tel mécanisme n'aura pas été institué, affirme-t-il, on ne peut être raisonnablement assuré que les révisions de subventions sont réalisées pour des motifs valables et capturées de manière exacte et complète, que leur impact sur les résultats des subventions est évalué efficacement et que les révisions sont approuvées au niveau approprié.

Le Bureau de l'Inspecteur général conclut que les procédures relatives aux révisions de subventions « nécessitent une nette amélioration ».

## Différenciation pour l'impact

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, la mise en œuvre du projet Différenciation pour l'impact représente un important pas en avant dans la gestion des subventions. « Ce réalignement est une entreprise permanente », indique-t-il, « et, mis en œuvre efficacement, certains de ses bénéficiaires peuvent mettre des années à se concrétiser. Cependant, à court terme et deux ans après son lancement, il n'apparaît pas encore clairement dans quelle mesure les objectifs immédiats des procédures de différenciation et d'optimisation des allocations de ressources ont été atteints. » De manière générale, estime le Bureau de l'Inspecteur général, à ce jour, le projet n'a pas entraîné une réorientation des ressources et des procédures aussi radicale qu'initialement prévu.

Les principales procédures post-mise en œuvre ont été conçues pour appuyer et intégrer le modèle différencié, mais bon nombre de ces procédures d'appui n'ont pas été mises en œuvre. Par exemple, une équipe spéciale était censée être mise en place pour aider au jour le jour les équipes de pays à répondre aux questions et à régler les problèmes et les difficultés liés à la transition vers les nouveaux systèmes et les procédures révisées. Or, indique le rapport d'audit, ce soutien s'est avéré limité et n'a pas atteint le niveau envisagé, en raison de plusieurs priorités divergentes au Secrétariat. « De ce fait, les équipes de pays ont eu du mal à s'adapter aux nouvelles procédures et, dans de nombreux cas, se sont rabattues sur les anciennes procédures », affirme le Bureau de l'Inspecteur général.

De plus, le Secrétariat était censé avoir évalué l'efficacité opérationnelle du modèle différencié en juillet 2017, quelque six mois après la mise en œuvre du projet. Cette évaluation n'a toutefois pas encore eu lieu « en raison de priorités organisationnelles concurrentes », selon le Bureau de l'Inspecteur général, et elle n'est pas prévue d'ici la fin de 2017.

Bien que le Secrétariat ait fait d'importants efforts pour modifier les procédures de gestion des subventions de manière à refléter le cadre différencié, écrit le Bureau de l'Inspecteur général, les changements ont été limités pour les pays ciblés, malgré une réduction des effectifs. Par exemple, le traitement d'une décision annuelle de financement prend toujours autant de temps pour une équipe de pays ciblé que pour une équipe de pays à fort impact ou essentiel. Il en va de même pour le rapport sur les résultats actuels, indique le Bureau de l'Inspecteur général. La portée de ce rapport pour un pays ciblé n'a pas changé, alors que le rapport n'est plus exigé

qu'une fois par an. Cependant, ajoute le Bureau, l'agent local du Fonds ne vérifie et n'analyse plus les résultats du rapport pour les pays ciblés. Par conséquent, le temps gagné par l'équipe de pays du fait qu'elle ne doit plus examiner semestriellement le rapport sur les résultats actuels est annulé par le temps supplémentaire requis pour l'analyse du rapport sur les résultats actuels dans le but d'envoyer la lettre de résultats au récipiendaire principal.

Le projet Différenciation pour l'impact était censé aligner les ressources en personnel affectées aux équipes de pays sur la taille des subventions allouées à chaque pays, la charge de morbidité et les priorités stratégiques de l'organisation, explique le Bureau de l'Inspecteur général. Le projet visait à répartir les ressources de gestion des subventions à hauteur de 42 pour cent pour les pays à fort impact, 37 pour cent pour les pays essentiels et 21 pour cent pour les pays ciblés. Suite à la mise en œuvre du projet, les ressources de gestion des subventions sont actuellement réparties comme suit : 41 pour cent pour les pays à fort impact, 25 pour cent pour les pays essentiels et 24 pour cent pour les pays ciblés. Bien que ce résultat représente un accomplissement de taille très proche de la cible initialement fixée par le projet, indique le Bureau de l'Inspecteur général, cette réaffectation des ressources ne tient pas compte de plusieurs facteurs clés qui ont une incidence sur le niveau réel d'effort requis dans les activités quotidiennes de gestion des subventions des équipes de pays.

Par exemple, des complexités supplémentaires telles que le nombre de subventions, le nombre et la capacité des récipiendaires principaux dans chaque portefeuille et la gestion des subventions régionales n'ont pas été pris en compte. En ce qui concerne les subventions régionales, souligne le rapport, la responsabilité de la gestion de 13 subventions régionales d'une valeur de 301 millions de dollars – augmentant à environ 450 millions de dollars pour la période d'allocation 2017/2019 – a été attribuée à huit portefeuilles d'équipes de pays à fort impact. Dans un cas, seuls un gestionnaire de portefeuille du Fonds et une équipe de pays ont la charge de six subventions de pays à fort impact d'une valeur de 442 millions de dollars et d'une subvention régionale à fort impact de 116 millions de dollars. Du fait de ces déséquilibres, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, tandis que trois portefeuilles à fort impact (Nigeria, République démocratique du Congo et Inde) ont bénéficié d'une augmentation de personnel, le reste des équipes de pays à fort impact ont vu leurs responsabilités de portefeuille augmenter sans augmentation correspondante des ressources.

### **Mesures de gestion convenues**

Selon le rapport d'audit, le Secrétariat du Fonds mondial prévoit de traiter les risques identifiés dans le cadre de l'audit de plusieurs manières, notamment au travers d'un stade de suivi (phase II) du nouveau système de gestion des subventions. Ce projet sera lancé début 2018 et durera 18 mois. Le Secrétariat prendra les mesures suivantes :

- examen des procédures de mise en œuvre des subventions et des contrôles mis en œuvre dans la refonte du système de gestion des subventions ;
- mise à jour des contrôles et des orientations opérationnelles associées selon les besoins ;
- élaboration de rapports de renseignements en vue de suivre de manière régulière les résultats et la conformité opérationnels.



De plus, dans le cadre du projet Impact par le partenariat - Transformation, un Comité d'examen du portefeuille sera mis sur pied, chargé d'examiner de façon régulière les résultats sur l'ensemble du portefeuille. Le Secrétariat procédera également à un examen post-mise en œuvre du projet Différenciation pour l'impact, avec une emphase particulière sur les pays ciblés.

Enfin, concernant la procédure de décision annuelle de financement, le Bureau de l'Inspecteur général remarque que le nouveau système de gestion des subventions contient un module à cet effet, mis en œuvre par le Secrétariat en septembre 2017 et qui devrait être opérationnel d'ici la fin de l'année.

### **Meilleures pratiques**

Le rapport d'audit présente plusieurs exemples de meilleures pratiques. En voici une synthèse :

Les subventions du portefeuille du **Cameroun** ont un cadre de résultats qui couvre adéquatement l'ensemble des objectifs clés de l'accord de subvention. « Cela tient à l'approche intégrée et en cascade de l'équipe de pays par rapport au bénéficiaire principal concernant l'élaboration du cadre de résultats », explique le Bureau de l'Inspecteur général. Les spécialistes techniques ont en premier lieu examiné et évalué le cadre de résultats pour vérifier la couverture appropriée des objectifs de la subvention et l'alignement sur les autres subventions du pays. Outre le spécialiste du suivi et de l'évaluation en santé publique, le spécialiste de la gestion des produits de santé, le conseiller juridique et les responsables financiers ont participé au processus.

L'équipe de pays chargée de la **République démocratique du Congo**, pays à fort impact, a élaboré un plan global d'amélioration des résultats, sur lequel il s'est appuyé dans les activités quotidiennes de gestion des subventions. Ce plan couvre toutes les actions pertinentes des bénéficiaires principaux à partir de différents outils de suivi, notamment les rapports d'audit et les enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général. Il attribue des responsabilités aux membres de l'équipe de pays pour chaque volet du plan. L'équipe de pays a également inclus les résultats du plan dans sa lettre de résultats afin que celle-ci fasse suffisamment état des problèmes liés aux résultats concernant le bénéficiaire principal. En fin d'année, le gestionnaire de portefeuille du Fonds a envoyé une lettre faisant le point sur l'état du portefeuille à toutes les parties intéressées, notamment l'instance de coordination nationale, tous les bénéficiaires principaux et les partenaires de développement. De plus, le gestionnaire de portefeuille a fait circuler un mémo interne décrivant la stratégie de l'équipe de pays pour l'année à venir.

Pour **Haïti**, pays essentiel, l'équipe de pays a perfectionné la structure de la lettre de résultats de manière à distinguer clairement les problèmes d'ordre programmatique, financier et autres. La lettre identifie également quels problèmes sont jugés majeurs et lesquels sont considérés mineurs. Les mesures de gestion et les délais sont précisés et les mesures de la période précédente qui ont été réalisées sont mentionnées.

Pour le **Salvador**, pays ciblé, une synthèse des mesures de gestion, tant en cours que clôturées, est régulièrement communiquée aux bénéficiaires principaux.

Pour la région Afrique et Moyen-Orient et la région Afrique, Europe, Amérique latine et Caraïbes, les équipes régionales sont les seules de la Division de la gestion des subventions à systématiquement évaluer mensuellement les résultats des pays et des subventions. Les équipes ont mis au point des outils et documents-types internes de communication de l'information pour la présentation des résultats des pays et des subventions. Les problèmes de résultats sont discutés, et des plans d'action sont élaborés et suivis à la réunion suivante de l'équipe régionale.

### **Message de la Directrice exécutive**

Dans son message joint au rapport d'audit, la Directrice exécutive par intérim, Marijke Wijnroks, fait référence au fait que l'audit a été réalisé durant la mise en œuvre du nouveau système de gestion des subventions du Fonds mondial. « Les procédures de suivi des subventions faisant l'objet de l'audit ne sont plus utilisées », commente Mme Wijnroks. « Les améliorations introduites par le Secrétariat, notamment au travers de la mise en œuvre du projet AIM (gestion de l'intégration accélérée), règlent bon nombre des problèmes identifiés dans l'audit ».

D'après Mme Wijnroks, le nouveau module de décision annuelle de financement lancé en septembre 2017 est désormais pleinement opérationnel, et comble la plupart des lacunes identifiées dans le rapport d'audit. « Le module permet au personnel du Fonds mondial d'examiner les progrès de mise en œuvre de chaque subvention, d'identifier les problèmes de mise en œuvre, les risques et les mesures d'atténuation correspondantes, [et de] déterminer et d'engager les crédits à décaisser selon un calendrier prédéfini », explique-t-elle. « Désormais, toutes les décisions de financement des subventions et toutes les demandes de décaissement sont traitées au travers de ce système. Depuis la mi-septembre, 132 décaissements au total ont été traités, d'une valeur de quelque 180 millions de dollars. À l'heure actuelle, 615 autres décaissements sont prévus pour ce qui reste de 2017 et en 2018. »

Dans son message, Mme Wijnroks commente qu'un module de révision des subventions a été lancé en mai 2017 et amélioré en août dernier. Ce module permet le lancement, la gestion et le suivi des révisions conformément à la politique opérationnelle actualisée, ajoute-t-elle. À ce jour, 145 révisions ont été lancées ou traitées au travers de ce module.

Selon Mme Wijnroks, les réalisations du système de gestion des subventions « représentent une étape décisive dans le renforcement des procédures de suivi des subventions. Elles sont le fruit d'efforts énergiques et soutenus du projet AIM lancé en 2015 d'examen, de refonte et d'optimisation des procédures de gestion des subventions et visant à offrir une solution intégrée à l'appui d'une gestion efficace du portefeuille. »

Tout au long de 2016 et 2017, écrit Mme Wijnroks, « l'équipe AIM a travaillé d'arrache-pied à la simplification et à l'automatisation des procédures fondamentales de gestion des subventions, travaux qui se sont traduits par des procédures alignées, des contrôles renforcés et une plus grande efficacité. C'est grâce à cette équipe que les procédures de suivi de la mise en œuvre des subventions sont désormais bien plus robustes. »

## Audit de suivi

Le Bureau de l'Inspecteur général a indiqué qu'il réalisera un audit de suivi dès que la deuxième phase de la plateforme de gestion des subventions sera terminée, le nouveau système sera entièrement opérationnel et les procédures et contrôles révisés auront été en place suffisamment longtemps pour pouvoir évaluer leur efficacité.

[HAUT](#)

---

## 2. ACTUALITÉS : Discussions animées à la consultation d'Addis Abeba sur les ICN du Fonds mondial

*Les participants ont formulé leurs commentaires sur l'évolution des ICN*

David Garmaise

Un atelier de consultation sur les instances de coordination nationale (ICN) organisé à Addis Abeba, en Éthiopie, a donné aux membres d'ICN de 15 pays l'occasion de discuter des défis rencontrés par les ICN et d'émettre des suggestions pour les surmonter.

Cet atelier, qui s'est tenu du 5 au 8 septembre, était l'une des cinq consultations régionales, les autres se tenant à Siem Reap (Cambodge), à Kiev (Ukraine), à Abidjan (Côte d'Ivoire) et à Panama City (Panama). Dans ce numéro de l'OFM, nous revenons sur deux de ces consultations : celle d'Addis Abeba et celle d'Abidjan (voir [l'article de l'OFM](#)).

La consultation d'Addis Abeba était organisée par le Pôle ICN du Fonds mondial, l'Alliance internationale contre le VIH/sida et GIZ / BACKUP Health (au nom du ministère allemand de la Coopération et du Développement économiques et de l'Agence suisse pour le développement et la coopération). L'atelier réunissait des participants de 14 pays anglophones d'Afrique occidentale, orientale et australe, ainsi que d'Afghanistan. Les délégations se composaient de trois représentants par ICN, un du gouvernement, un de la société civile et des populations clés, et un du comité de suivi stratégique de l'ICN. D'autres acteurs concernés ont également participé à l'atelier, dont des membres du Conseil d'administration du Fonds mondial représentant la circonscription d'Afrique orientale et australe et les communautés, des représentants de réseaux régionaux de la société civile et des partenaires bilatéraux et multilatéraux du Fonds mondial, ainsi que d'autres représentants de la société civile, notamment d'organisations de jeunes et d'observatoires. Aidspace était représenté par sa directrice exécutive, Ida Hakizinka.

Les objectifs de la consultation étaient décrits comme suit :

- examiner et débattre le modèle « standard » actuel des ICN, et étudier les manières d'améliorer le modèle ;
- discuter d'un modèle différencié d'ICN, notamment de la façon de modifier le modèle standard pour l'adapter aux différents contextes des pays ; et

- fournir une plateforme d'échange de connaissances, en particulier en matière de gouvernance et de critères d'admissibilité des ICN concernant le suivi stratégique et l'engagement de la société civile / des populations clés.

Il a été expliqué aux participants qu'il est nécessaire d'examiner et de faire évoluer les ICN parallèlement à la nouvelle stratégie 2017/2022 du Fonds mondial.

Les deux premiers jours de l'atelier étaient consacrés à l'amélioration du modèle actuel d'ICN, ainsi qu'à la manière dont elles pourraient évoluer. Les deux derniers jours consistaient en un échange de connaissances sur un éventail de sujets liés aux ICN, les participants ayant notamment l'occasion de présenter leurs bonnes pratiques.

## **JOUR 1**

Le code de conduite proposé pour les ICN a été présenté le premier jour en séance plénière, et discuté durant l'une des sessions en petits groupes (voir plus loin).

La plus grande partie de cette première journée a été consacrée à des discussions en petits groupes sur cinq sujets différents : fonctionnement et secrétariat des ICN, coordination et liens avec les programmes nationaux, engagement et composition des ICN, suivi stratégique des ICN et éthique, y compris le code de conduite proposé et les conflits d'intérêts. Ce qui suit est une synthèse des résultats des discussions en petits groupes.

### **Fonctionnement et secrétariat des ICN**

Les participants ont indiqué que les critères de sélection des membres devraient être renforcés de manière à faciliter la sélection de membres capables à la fois de représenter leur circonscription et de s'impliquer au niveau de l'ICN.

Les participants ont recommandé de renforcer les capacités du personnel du secrétariat de l'ICN au travers a) de formations ciblées sur les problèmes des ICN et les problèmes généraux au niveau du Fonds mondial, et b) de l'élaboration de directives supplémentaires sur le rôle et le fonctionnement du secrétariat. D'après les participants, les secrétariats d'ICN devraient bénéficier d'un appui afin de garantir la distribution en temps opportun des documents aux membres et aux comités de l'ICN.

Les participants ont avancé que le système d'évaluation des résultats des ICN devrait permettre l'évaluation de membres individuels de l'ICN, notamment par leurs circonscriptions respectives.

Les participants ont appelé au renforcement du processus de transition et d'orientation des ICN, soutenant qu'il est vital que les nouveaux membres aient au moins une connaissance pratique des procédures du Fonds mondial aux niveaux des pays et du Secrétariat du Fonds mondial. Selon eux, tout nouveau membre de l'ICN devrait bénéficier d'une orientation.

Un des problèmes identifiés par les participants est le fait que de nombreux bénéficiaires principaux n'impliquent pas les ICN de manière significative, en particulier en ce qui concerne les interactions entre le bénéficiaire principal et l'agent local du Fonds. Ils ont suggéré que

soient révisées les procédures opérationnelles relatives aux échanges entre le bénéficiaire principal et l'agent local du Fonds.

Les participants ont par ailleurs indiqué que le financement actuel des opérations de l'ICN, qui provient presque entièrement du Fonds mondial, n'est pas adéquat. Selon eux, les ICN devraient rechercher d'autres sources de financement, notamment issues des budgets nationaux.

### **Coordination et liens avec les programmes nationaux**

Les participants ont recommandé que le mandat des ICN soit modifié de manière à se concentrer davantage sur un rôle plus large du secteur de la santé.

Améliorer la participation des ministères de la Santé dans les procédures des ICN est une étape critique de l'amélioration des liens entre le Fonds mondial et d'autres programmes du secteur de la santé consacrés au sida, à la tuberculose et au paludisme, ont avancé les participants. C'est pourquoi, ont-ils soutenu, la participation active des ministères de la Santé aux ICN est vitale et devrait être renforcée au travers de directives révisées à l'intention des ICN et par d'autres moyens.

Les participants ont recommandé de renforcer les capacités des secrétariats des ICN de sorte qu'ils soient à même d'assurer la coordination avec d'autres comités et groupes de travail techniques nationaux du secteur de la santé. Ils ont donné l'exemple du secrétariat de l'ICN de la Zambie, où cela s'est fait efficacement. Dans le même ordre d'idée, les participants ont recommandé que les ICN recherchent une représentation dans d'autres comités et groupes de travail techniques nationaux du secteur de la santé.

Les participants ont indiqué que les ICN devraient s'attacher à faire officiellement partie du gouvernement national. La participation aux processus budgétaires nationaux a été identifiée comme un bon point de départ, qui donnerait aux ICN l'occasion de plaider en faveur d'une augmentation du financement de la lutte contre les trois maladies. Faire officiellement partie du gouvernement améliorerait la pérennité financière des ICN et leur donnerait le statut d'organe de coordination au niveau national.

### **Engagement et composition des ICN**

Les participants ont recommandé que les ICN envisagent d'inclure une représentation du parlement national. Ils ont signalé que cela a déjà été fait au Nigeria et au Zimbabwe, grâce à quoi les ICN et les programmes du Fonds mondial dans ces pays bénéficient désormais d'un plus grand soutien.

Les participants ont indiqué qu'il est nécessaire de s'attaquer aux déséquilibres de pouvoir au sein des ICN, c'est-à-dire aux situations où les représentants du gouvernement et des partenaires de développement ont plus de pouvoir que ceux des organisations de la société civile et des populations clés.

Ils ont recommandé de réaliser une évaluation globale des besoins de tous les membres d'ICN et d'élaborer un plan de renforcement des capacités pour faire face à ces besoins.

Actuellement, l'interaction entre les membres d'ICN et leur circonscription est limitée, ont expliqué les participants. Cela est parfois dû aux capacités limitées des membres et parfois à un manque de ressources (et parfois aux deux). Concernant les populations clés, les limites sont exacerbées par le contexte juridique et politique existant. Une solution proposée consisterait à étudier la possibilité de recourir à des technologies à bas coût pour améliorer la communication.

### **Suivi stratégique de l'ICN**

Les participants à l'atelier ont identifié plusieurs mesures d'amélioration du suivi stratégique des ICN, parmi lesquelles les suivantes : a) formation et renforcement des capacités des membres des ICN, b) recours à des consultants pour appuyer les comités de suivi stratégique, et c) augmentation du budget des comités de suivi stratégique.

Les participants ont indiqué qu'il est nécessaire d'améliorer la communication sur les questions de suivi stratégique en raison du grand nombre de parties prenantes concernées. Ils ont appelé à l'élaboration de directives et d'une politique de communication en matière de suivi stratégique. Précisément du fait du grand nombre d'acteurs impliqués dans le suivi stratégique, les participants ont souligné qu'il est nécessaire de clarifier les rôles des différents acteurs. Ils ont précisé qu'il est important d'éviter de contourner les ICN lorsque les équipes de pays et les agents locaux du Fonds travaillent avec les bénéficiaires principaux. Ils ont recommandé que les rôles de suivi stratégique des ICN, des équipes de pays et des agents locaux du Fonds soient clarifiés.

Les participants ont avancé qu'il conviendrait d'élaborer des directives de suivi stratégique fondées sur les bonnes pratiques et les faits probants.

Les participants ont appelé à créer une « plateforme » externe pour conseiller et assister les ICN concernant la mise au point et l'examen de leurs stratégies de suivi stratégique, examiner les constatations de suivi stratégique, suggérer des solutions aux aspects problématiques et surveiller la mise en œuvre des plans d'amélioration. Cette plateforme devrait inclure les parties prenantes participant au suivi stratégique des subventions du Fonds mondial, comme les équipes de pays, les agents locaux du Fonds et les bénéficiaires principaux, ont-ils affirmé.

### **Éthique (code de conduite des ICN et conflits d'intérêts)**

En ce qui concerne le code de conduite des ICN proposé, certains membres d'instances de coordination nationale et un membre du Conseil d'administration du Fonds mondial ont soutenu qu'il devrait y avoir plus de consultation au niveau des pays afin de permettre aux ICN de contribuer davantage. Les participants ont suggéré une consultation de suivi du Conseil d'administration pour prendre en compte ces apports supplémentaires.

Les participants étaient d'avis que le code de conduite devrait être suffisamment flexible pour s'adapter à divers contextes de pays. Selon eux, certains éléments des politiques et procédures en matière de conflits d'intérêts – volet important du code de conduite – ne sont pas respectés partout car ils sont inapplicables dans certains pays. Les participants ont avancé que le

déploiement du code de conduite devrait inclure une composante de formation obligatoire, car une bonne compréhension du code de conduite est cruciale.

La gestion des conflits d'intérêts devrait aller au-delà d'une déclaration de conflit durant les réunions d'ICN, ce qui est la pratique à l'heure actuelle, ont indiqué les participants. Ils ont recommandé que le processus inclue la cartographie des associations des membres d'ICN avec l'ensemble du réseau de mise en œuvre des subventions (récipiendaires principaux, sous-récipiendaires, fournisseurs, etc.).

Les participants ont indiqué qu'il est impossible d'éviter totalement les conflits d'intérêts, parce que la plupart des membres d'ICN ont un intérêt direct ou indirect dans les programmes du Fonds mondial. Ils ont donné l'exemple du ministère de la Santé, qui est généralement un maître d'œuvre clé des subventions et en même temps un acteur crucial dans l'élaboration de la politique sanitaire, et joue par ailleurs un rôle clé dans les délibérations de l'ICN. Les participants ont indiqué que l'accent devrait être mis sur la gestion et l'atténuation de l'impact des conflits d'intérêts.

Les participants ont suggéré que les antécédents de tous les membres d'ICN soient vérifiés avant leur nomination, afin d'éviter les conflits potentiels.

## **JOUR 2**

Un des points forts du deuxième jour fut la discussion sur la différenciation des ICN. Dans le cadre de son projet d'évolution des ICN, le Secrétariat du Fonds mondial a proposé une démarche différenciée concernant le rôle et la structure des ICN. Telle que définie par le Fonds mondial, la démarche différenciée consiste à passer d'un statu quo où il n'y a qu'un modèle standard pour tous les pays à plusieurs modèles basés sur la taille des pays et le contexte opérationnel. Dans le cadre de cette démarche, la taille des pays inclut trois catégories : fort impact, petit et standard. Le contexte opérationnel comporte deux catégories : les contextes d'intervention difficiles et les pays en transition.

Les participants étaient répartis en trois petits groupes en fonction des catégories ci-dessus : pays à fort impact, petits pays et contextes d'intervention difficiles. Toutefois, à la différence de la consultation d'Abidjan, où la démarche différenciée a rencontré une certaine résistance (voir l'[article de l'OFM](#)), les participants n'ont pas abordé les mérites de la démarche proposée. La discussion s'est plutôt centrée sur les manières d'améliorer l'efficacité des ICN. Certaines des suggestions avancées étaient similaires à celles issues des sessions en petits groupes de la veille. Nous proposons ci-dessous un résumé des suggestions s'appuyant sur les antérieures, sans toutefois en être des répétitions.

Les participants ont fait part de la nécessité de veiller à ce que le processus de changement et l'évolution des ICN tiennent compte des contextes des pays, étant donné que tous les pays ont des statuts politiques, économiques et épidémiologiques différents. Ils ont indiqué que cela permettra également d'éviter les problèmes de type « taille unique » associés au modèle standard unique actuellement en vigueur.

(Le troisième jour, les discussions ont abordé le sujet de l'évolution générale des ICN ; voir plus loin.)

### **Pays à fort impact**

Dans les pays à fort impact, il est urgent d'augmenter les effectifs du secrétariat des ICN et de renforcer les capacités et l'éventail de compétences du secrétariat, ont indiqué les participants. Ils ont en outre signalé la nécessité de se concentrer sur les stratégies de financement du secrétariat des ICN des pays à fort impact. Une option possible consisterait à abandonner progressivement le soutien du Fonds mondial aux opérations des ICN. Les participants ont soutenu qu'il faudrait mettre en œuvre un processus graduel pour faire passer le soutien aux ICN du Fonds mondial au budget national des pays. Une autre option serait d'explorer la possibilité du cofinancement avec des partenaires comme le PEPFAR.

Les participants ont mentionné la nécessité d'examiner le soutien de l'équipe de pays aux subventions dans les pays à fort impact.

Dans ces pays, les groupes vulnérables ont tendance à être laissés pour compte, ont-ils expliqué. Ils ont appelé à l'élaboration d'une stratégie et de directives d'engagement des populations clés, afin de garantir que les groupes vulnérables soient impliqués de manière significative.

### **Petits pays**

Les participants ont indiqué que dans les petits pays, il est courant que les membres d'ICN ne participent pas de manière régulière. Ils ont suggéré que les directives à l'intention des ICN des petits pays devraient énoncer explicitement les exigences en matière de participation des membres aux activités de l'ICN.

Les participants ont proposé que le système d'évaluation des résultats des ICN soit utilisé de manière continue pour surveiller les résultats des ICN.

### **Contextes d'intervention difficiles**

Les participants ont indiqué que la politique de sauvegarde supplémentaire devrait comprendre un plan pour permettre le retour des pays soumis à cette politique aux opérations « normales ». Ils ont suggéré que ce plan comprenne une composante de renforcement des capacités dans le pays. Selon eux, ces suggestions devraient également s'appliquer aux pays désignés contextes d'intervention difficiles.

Les participants ont proposé d'envisager d'allouer des budgets de fonctionnement plus importants aux ICN opérant dans des contextes d'intervention difficiles, et ont indiqué que les ICN de ces pays devraient avoir accès à davantage d'assistance technique.

Dans les contextes d'intervention difficiles, les ICN ont besoin d'un encadrement additionnel quant à savoir qui est inclus dans les populations clés, à une stratégie d'engagement des populations clés, à la nécessité d'améliorer la communication et aux politiques en matière de sûreté et de sécurité, ont-ils avancé. De même, ont-ils dit, les ICN en contextes d'intervention



difficiles ont besoin de davantage de renforcement des capacités et de formation. Les participants ont en outre suggéré que les pays classés contextes d'intervention difficiles explorent la possibilité de fournir une rémunération aux membres d'ICN en fonction de leurs résultats.

Enfin, les participants ont appelé à une plus grande flexibilité concernant le nombre de bénéficiaires principaux requis pour la mise en œuvre des subventions.

### **JOUR 3**

Le troisième jour a marqué le début de la deuxième partie de la consultation. Il a comporté une session sur les attentes et les défis de l'évolution des instances de coordination nationale. Bon nombre des attentes mentionnées par les participants reflétaient des suggestions formulées lors de sessions antérieures. Un élément nouveau, néanmoins, est le fait que les participants ont identifié cinq critères de réussite de l'évolution des ICN :

- intensifier la diffusion de la stratégie 2017/2022 du Fonds mondial ;
- élaborer une stratégie globale de communication et de gestion du changement (mise au point pour les pays par le Secrétariat du Fonds mondial) ;
- élaborer des plans de transition et de renforcement des capacités pour les changements majeurs ;
- veiller à la disponibilité d'une assistance technique appropriée ; et
- faire participer pleinement les membres d'ICN au processus d'évolution.

Cette troisième journée a également comporté un panel sur le partage des enseignements et des meilleures pratiques. Il y a eu des présentations sur l'expérience du Rwanda concernant l'intégration de l'ICN aux programmes de santé nationaux, sur l'expérience de l'Éthiopie en matière de prévention des conflits d'intérêts, sur l'expérience du Kenya en matière de suivi stratégique de l'ICN et sur celle du Libéria concernant l'amélioration de l'engagement de la société civile et des populations clés.

Ci-dessous, un bref résumé de deux des présentations.

#### **Intégration des ICN au secteur national de santé : l'expérience rwandaise**

Le Rwanda a intégré les subventions du Fonds mondial au secteur national de santé au travers d'un groupe de travail du secteur de la santé déjà établi. Celui-ci sert de plateforme commune de coordination et de suivi des programmes du secteur de la santé. L'ICN du Rwanda n'a pas de comité de suivi stratégique, ce dernier étant assuré par le groupe de travail du secteur de la santé. À travers la plateforme, tous les sous-secteurs sont informés des programmes actuels et des ressources disponibles, ce qui minimise les doubles emplois et génère des gains d'efficacité.

## **L'expérience éthiopienne en matière de conflits d'intérêts**

En Éthiopie, la politique en matière de conflits d'intérêts n'était pas mise en œuvre en tant que politique autonome, mais plutôt comme une composante du manuel de procédures. La politique couvre les conflits potentiels et perçus, notamment dans les domaines suivants : mise en œuvre des subventions, suivi stratégique et examen des programmes du Fonds mondial, sélection des bénéficiaires principaux et des sous-bénéficiaires, et reprogrammation des crédits de subvention. La politique couvre les situations où les membres de l'ICN et le personnel du secrétariat ont des amis proches ou des membres de leur famille qui dirigent des organisations bénéficiaires de subventions du Fonds mondial ou sont impliqués dans l'achat direct ou indirect de produits et de services. Parmi les autres aspects couverts dans la politique figurent les cadeaux, la position du président et du vice-président de l'ICN par rapport à la mise en œuvre des subventions, la procédure correcte à suivre lorsqu'un membre pense qu'un autre membre a un conflit non déclaré, les conséquences de la non-déclaration d'un conflit, la publication de la politique en matière de conflits d'intérêts et la nécessité de fournir une orientation annuelle ou une réorientation des membres de l'ICN sur la politique.

### **JOUR 4**

Le plus clair du quatrième jour a été consacré à des discussions en petits groupes sur des actions concrètes visant à améliorer l'engagement des organisations de la société civile et des populations clés, le suivi stratégique et la gouvernance des ICN. Encore une fois, de nombreux points soulevés se chevauchaient avec les suggestions issues de sessions antérieures. Ci-après, une description de quelques idées nouvelles ressorties des discussions.

#### **Engagement des organisations de la société civile et des populations clés**

Les participants étaient d'avis que des ressources devraient être allouées spécifiquement aux fins de l'engagement des circonscriptions. Ils ont suggéré que pour chaque réunion de l'instance, il devrait y avoir des réunions préparatoires et postérieures, en personne, d'engagement des circonscriptions.

Les participants ont identifié deux populations – les habitants de zones rurales et les jeunes – qui bien souvent ne sont pas représentées dans les ICN. Ils ont suggéré d'augmenter l'interaction entre les équipes de pays et les ICN.

Les participants ont souligné que la présence de femmes dans l'ICN ne garantit pas en soi que les questions de genre reçoivent suffisamment d'attention. Les ICN doivent s'assurer qu'elles comptent des membres possédant les compétences nécessaires pour intervenir sur les questions liées au genre.

#### **Suivi stratégique de l'ICN**

Les participants ont recommandé que les ICN explorent la possibilité d'embaucher du personnel spécialisé en soutien au suivi stratégique, ou de recourir au détachement de fonctionnaires gouvernementaux qui remplissent ces fonctions.

Les participants ont dit que les équipes de pays du Fonds mondial et les comités de suivi stratégique des ICN devraient examiner leurs rôles respectifs et discuter de la coordination nécessaire entre les deux entités.

## **Gouvernance**

Les participants ont indiqué que les ICN devraient avoir une stratégie pour faire face à la réduction progressive du soutien du Fonds mondial, et une stratégie de mobilisation de ressources en prévision du jour où le soutien du Fonds mondial cessera complètement.

Les participants ont en outre appelé à des discussions sur l'établissement des ICN en tant qu'entités juridiques.

+++++

Durant une session sur l'assistance technique, les participants ont discuté de l'impact de la clôture du projet Grant Management Solutions (GMS). GMS était un important prestataire d'assistance technique. Les participants étaient d'avis que la clôture du projet créera un vide immense en matière d'assistance technique, et que les autres grands prestataires d'assistance technique n'ont peut-être pas les ressources nécessaires pour combler ce vide.

## **Prochaines étapes**

Les apports de cette consultation seront compilés avec ceux des quatre autres consultations régionales, et présentés aux comités du Conseil d'administration chargés d'élaborer une stratégie d'évolution des instances de coordination nationale. Les recommandations issues des consultations seront également utilisées pour examiner et actualiser des documents clés tels que les directives à l'intention des ICN, la politique de financement des ICN et le projet de code de conduite des ICN.

+++++

Le 30 octobre, un porte-parole du Pôle ICN a transmis les informations suivantes à Aidspan sur l'avancement du projet d'évolution des instances de coordination nationale :

Le Pôle ICN a mené des consultations sur l'évolution des ICN et présenté les retours d'information aux trois comités du Conseil d'administration. Au total, le pôle s'est réuni avec 66 ICN, soit 63 % de toutes les ICN, au cours des cinq ateliers régionaux. Il a reçu des commentaires de six autres ICN sous forme de questionnaires, examiné des documents couvrant 30 pays et, au travers de questionnaires et de rencontres en personne, consulté 25 bureaux de pays d'agents locaux du Fonds, 17 observatoires ou organismes de plaidoyer et plateformes techniques, ainsi que 10 organismes multilatéraux et bilatéraux d'un total de 88 pays. Le Secrétariat a commencé à interviewer les membres du Conseil d'administration pour connaître leur avis sur la manière dont les ICN devraient évoluer.

Le Pôle ICN a entre-temps entamé la difficile tâche d'analyse des apports et de formulation de recommandations pour présentation à l'approbation du Conseil d'administration à sa réunion de mai 2018. Des thèmes communs sont ressortis de toutes les consultations, tels

que le besoin clair de différenciation. Toutefois, outre la préparation à la transition et la transition en soi, il se peut que le modèle de différenciation se concentre sur des niveaux d'engagement stratégique et de maturité des ICN autres que ceux initialement envisagés (pays à fort impact, contextes d'intervention difficiles, petits pays). Parmi les autres conclusions figurent les relations positives entre des secrétariats et directions robustes d'ICN et le fonctionnement des ICN, le fait que les ICN doivent assumer un rôle plus important en matière de suivi stratégique, les liens accrus nécessaires avec les gouvernements nationaux et l'engagement ferme des circonscriptions.

Au cours des prochains mois, le Pôle ICN s'attachera à analyser l'information et les commentaires reçus, ce qui supposera notamment de chiffrer chaque action et déterminer son impact et le niveau d'effort requis pour y parvenir. Lorsqu'il aura accompli tout cela, le Pôle ICN mettra au point divers modèles ou options de différenciation, qu'il présentera ensuite au Conseil d'administration.

Lorsqu'ils seront tous prêts, les rapports sur les ateliers seront diffusés publiquement.

*Rhoda M. Lewa a fourni une partie de l'information sur laquelle repose cet article.*

[HAUT](#)

---

### **3. ACTUALITÉS : La consultation d'Abidjan s'est concentrée sur les défis rencontrés par les ICN**

*Les participants n'étaient pas à l'aise avec le concept proposé de modèles différenciés des ICN*

Équipe Aidsplan

La consultation d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, sur l'évolution du modèle des instances de coordination nationale (ICN) a offert une véritable opportunité pour les membres des ICN de dialoguer entre pairs mais aussi avec le Secrétariat du Fonds mondial. Les participants ont profité de cette occasion pour exprimer leurs préoccupations sur les défis rencontrés pour assurer un fonctionnement efficace de leurs ICN.

La consultation s'est tenue du 12 au 15 septembre 2017. Elle faisait partie des cinq consultations régionales organisées, les autres se tenant à Siem Reap (Cambodge), à Kiev (Ukraine), à Addis Abeba (Ethiopie) et à Panama City (Panama). Dans ce numéro de l'OFM, nous revenons sur deux de ces consultations : celle d'Abidjan et celle d'Addis Abeba (voir l'[article de l'OFM](#)).

Les consultations étaient une partie centrale du projet d'évolution des instances de coordination nationale du Fonds mondial, un processus visant à proposer des modifications significatives au modèle d'instance de coordination nationale (voir l'[article de l'OFM](#)).

La consultation d'Abidjan était organisée par l'Initiative 5%, le dispositif d'appui technique de la France en appui au Fonds mondial. Deux représentants par ICN, (un du gouvernement, l'autre de la société civile) provenant de 21 pays y ont participé. Les pays présents étaient : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, les Comores, la Côte d'Ivoire, Djibouti, le Gabon, la Guinée-Conakry, Madagascar, le Mali, le Maroc, la Mauritanie, le Niger, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République du Congo, le Sénégal, le Tchad, le Togo et la Tunisie. Des représentants de plusieurs partenaires, d'organisations de la société civile, d'observatoires ont également participé. Le Secrétariat du Fonds mondial était représenté par le Pôle ICN, la Division de la gestion des subventions et le Bureau de l'éthique. Aidsplan était représenté par sa directrice exécutive, Ida Hakizinka.

Le programme de quatre jours était divisé en deux parties. L'idée était que les deux premiers jours, facilités par le Secrétariat du Fonds mondial, consisteraient en une consultation sur l'évolution du modèle des ICN, tandis que les deux derniers, menés par l'Initiative 5%, auraient pour objectifs d'échanger sur les bonnes pratiques et l'assistance technique aux ICN dans un contexte d'évolution du modèle des ICN. Dans les faits, les thématiques des deux parties ont pu se chevaucher.

### **Evolution : 1ère partie**

Les objectifs de cette partie de la consultation étaient, tout d'abord, d'avoir le point de vue des membres des ICN sur la façon de renforcer et modifier les ICN pour mieux les aligner sur la stratégie du Fonds mondial 2017-2022. Il s'agissait ensuite d'aborder les problèmes relevés par l'audit sur les ICN de 2016 conduit par le Bureau de l'Inspecteur général (BIG). Le but était enfin de discuter de la façon dont les ICN pourraient être plus adaptées aux contextes des pays.

(L'audit du BIG sur les ICN est disponible [ici](#) ; les articles de l'OFM sur l'audit sont disponibles [ici](#) et [ici](#) (en anglais)).

### **JOUR 1**

Le 1er jour, les représentants du Secrétariat du Fonds mondial ont présenté la feuille de route du projet d'évolution des ICN. La feuille de route comporte trois phases principales. La phase 1, qui s'est tenue jusqu'en mai 2017, consistait en une évaluation de l'état actuel des ICN. La phase 2, qui se déroule de juin à décembre 2017, implique le développement d'une vision pour les ICN ainsi que des voies d'évolution. Les cinq ateliers régionaux de consultation des ICN font partie de cette phase 2. C'est également le cas des consultations d'autres acteurs, internes et externes, incluant celles des membres du Conseil d'administration du Fonds mondial et des comités.

La phase 3 de cette feuille de route, qui est prévue de janvier à mars 2018, consistera en la préparation d'une stratégie sur la façon dont les ICN devraient évoluer accompagnée d'un plan détaillé de mise en œuvre. La stratégie et le plan seront soumis au Conseil d'administration pour approbation lors de la réunion prévue les 9 et 10 mai 2018. La phase 3 comportera le développement d'une feuille de route de lancement de la stratégie, ainsi que des changements apportés aux documents d'orientation des ICN et la mise à jour des matériels de formation.

(Il est à noter que des ajustements pourraient être apportés à la feuille de route à la lumière des résultats des ateliers régionaux).

À la suite de la présentation de la feuille de route, les participants ont été répartis en groupes pour discuter des sujets suivants : le fonctionnement et le secrétariat des ICN, composition et engagement, coordination et liens avec les programmes nationaux, suivi stratégique, et éthique et proposition d'un code de conduite pour les ICN.

Dans les restitutions plénières, les participants ont avancé des idées pour adresser les défis quotidiens des ICN et améliorer leur fonctionnement. Des suggestions pour améliorer la performance des secrétariats des ICN, favoriser la qualité de l'engagement des membres des ICN, et professionnaliser la fonction de suivi stratégique ont été formulées. Dans les groupes, les participants ont abordé des questions telles que l'inadéquation du budget pour conduire les activités des ICN, les attentes limitées pour des membres bénévoles, le besoin d'un leadership fort dans l'ICN ou l'insuffisant appui fourni par le Secrétariat du Fonds mondial.

Les suggestions suivantes ont, entre autres, été avancées :

- Les ICN devraient être reliées officiellement à la plus haute institution dans le pays (à la présidence ou la primature, par exemple) ;
- Les ICN doivent mieux gérer la question de l'absentéisme (en remplaçant les membres absents après deux absences, par exemple) ;
- Les organisations internationales ne devraient être utilisées en tant que récipiendaire principal (RP) que dans certains cas précis et seulement de façon temporaire ;
- Les représentants des populations clés devraient recevoir une formation spécifique pour renforcer leur participation dans les ICN ;
- La communication devrait être améliorée via l'utilisation des langues locales, une lettre d'information de l'ICN, ou un site internet.

Des discussions se sont tenues sur la question de savoir si des experts externes devraient être ou non payés pour appuyer le comité de suivi stratégique des ICN. Des participants ont avancé, comme autre possibilité, que la fonction de suivi stratégique elle-même soit externalisée ou réalisée à travers un partenariat impliquant l'ICN et d'autres partenaires. Cependant, il n'y a finalement pas eu de consensus sur cette question.

Certains participants ont indiqué que dans certaines ICN, la représentation du secteur privé n'était pas pertinente. Ils ont donc suggéré que cette représentation du secteur privé ne soit pas obligatoire.

Il a également été proposé que certains membres des ICN soient rémunérés pour leur travail dans l'ICN, mais il n'y a pas eu de consensus sur les membres qui devraient en bénéficier. Il n'y a pas eu non plus de consensus sur la suggestion de copier systématiquement les membres des ICN dans toutes les communications entre les RP et le Secrétariat.

Par ailleurs, des discussions se sont tenues concernant le secrétariat de l'ICN. Offrir un salaire compétitif au secrétaire de l'ICN et élever le niveau du secrétariat ont fait partie des propositions avancées.

Les représentants du Secrétariat du Fonds mondial ont indiqué qu'ils prépareraient une liste complète des suggestions.

## **JOUR 2**

Le jour 2 a été l'objet d'une discussion plus spécifiquement centrée sur la question de l'évolution du modèle d'ICN dans un contexte de démarche différenciée du rôle et de la structure des ICN. Tel que défini par le Fonds mondial, la démarche différenciée consiste à passer d'un statu quo où il n'y a qu'un modèle standard pour tous les pays à plusieurs modèles basés sur la taille des pays et le contexte opérationnel. Dans le cadre de cette démarche, la taille des pays inclut trois catégories : fort impact, petit et standard. Le contexte opérationnel comporte deux catégories : les contextes d'intervention difficiles et les pays en transition.

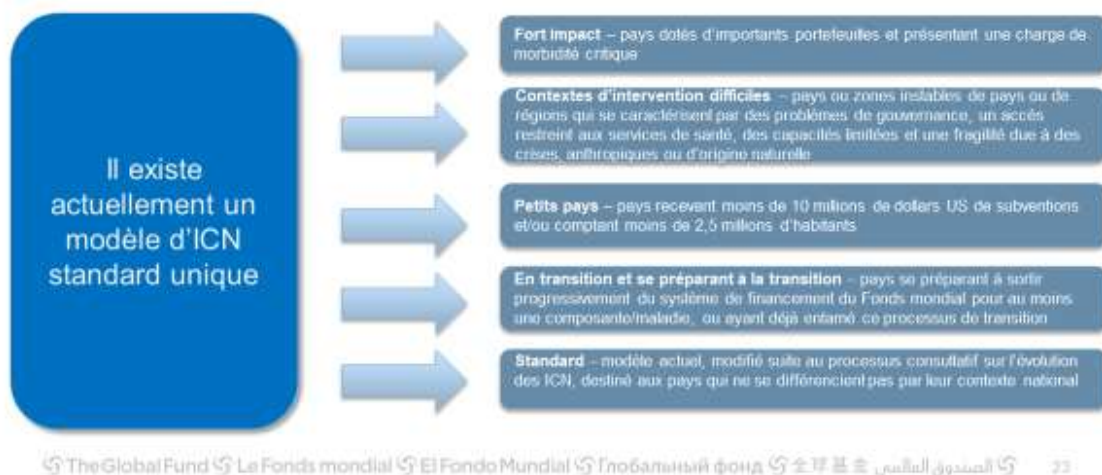
Le schéma ci-dessous explique les différentes catégories dans le cadre de la proposition de démarche différenciée.

Le sujet a généré des débats passionnés parmi les participants. La plupart des représentants des ICN n'ont pas semblé à l'aise avec le concept de différenciation. Etant d'avis que chaque ICN est unique, le modèle actuel leur a donc paru plus confortable. Peu d'idées innovantes ont par conséquent été proposées sur la façon de changer le modèle.

De plus, même si la proposition de démarche différenciée était présentée comme étant liée à la stratégie du Fonds mondial 2017-2022, nombre de participants n'ont pas considéré l'évolution de l'ICN comme reliée à la nouvelle stratégie. Les participants ont néanmoins vu les discussions de cette consultation comme une opportunité unique de discuter des défis rencontrés dans la gestion de l'ICN dans leur pays et d'avoir directement cette discussion avec le Secrétariat du Fonds mondial.

## Différenciation des ICN

Compte tenu de la diversité des contextes nationaux, il est essentiel de différencier les ICN et de les guider dans leurs transformations respectives.



Source : Secrétariat du Fonds mondial

### Evolution : 2nde partie

L'objectif initial de la seconde partie de la consultation, menée par l'Initiative 5%, était de réfléchir à la façon dont l'assistance technique pourrait accompagner le processus d'évolution des ICN vers les voies différenciées proposées par le Fonds mondial. Cependant au vu des résultats des discussions tenues lors de la première partie de l'atelier, l'accent a moins été mis sur la différenciation des ICN que sur leur évolution.

Les représentants de l'Initiative 5% ont présenté un bilan des appuis techniques fournis par l'Initiative. Quarante pour cent des appuis techniques ciblent les ICN. La plupart de ces appuis techniques sont des appuis au processus de dialogue pays. Concernant les appuis techniques pour renforcer les ICN, la grande majorité de ces appuis concerne la gouvernance et le suivi stratégique des ICN dans le cadre du nouveau modèle de financement (comprenant l'évaluation de l'admissibilité et des résultats ainsi que la préparation d'un plan d'amélioration des résultats).

Lors d'une session, les experts impliqués dans des missions d'assistance technique auprès de l'ICN de RDC ou du Maroc ont présenté leurs impressions sur les assistances techniques, complétées par celles des bénéficiaires de ces appuis. De plus, un panel a fourni des exemples de suivi stratégique de l'ICN au Togo, de gouvernance de l'ICN en Côte d'Ivoire, de suivi des programmes du Fonds mondial par la société civile au Cameroun ou d'implication des populations clés dans l'ICN de Maurice.

Néanmoins, à travers le prisme de l'assistance technique, la question de l'évolution des ICN a finalement été traitée dans les sessions de groupe. De nombreux participants se sont accordés pour dire que les ICN devraient atteindre un niveau « d'engagement stratégique » au niveau du



pays et au-delà. Au niveau du pays, cela impliquerait de ne plus seulement adopter une approche verticale mais de choisir une approche en termes de système de santé et de permettre aux ICN d'aller au-delà de leur mandat lié au Fonds mondial pour participer à la gouvernance du système de santé.

Les participants ont aussi évoqué le concept de « gouvernance globale » des ICN. Ils ont proposé que les ICN créent une communauté régionale de pratiques, en Afrique de l'Ouest et du Centre par exemple, et en Afrique de l'Est et australe, impliquant des réunions régulières, à l'image de l'atelier d'Abidjan, pour échanger des bonnes pratiques et soulever des problèmes à soumettre au Secrétariat du Fonds mondial ou son Conseil d'administration. Les participants ont indiqué que le Bureau des circonscriptions africaines pourrait jouer un rôle en organisant ces rencontres.

Un autre message important de cette seconde partie était que les ICN devraient avoir une mémoire institutionnelle et capitaliser sur l'expertise de leurs membres, dans le but de devenir plus pérennes et moins sujettes à « recommencer à zéro » après un renouvellement de membres.

A la fin de cet atelier de quatre jours, les participants ont exprimé leur vif intérêt pour ce type de rencontre et leur attrait pour d'autres échanges de ce type.

### **Prochaines étapes**

Sur la base des résultats des ateliers régionaux et autres consultations, le Secrétariat du Fonds mondial préparera une proposition de stratégie sur la façon dont les ICN devraient évoluer pour une présentation au Comité de la stratégie et au Comité d'éthique et de gouvernance. Comme indiqué plus haut, une stratégie et un plan de mise en œuvre détaillé seront présentés au Conseil d'administration de mai 2018.

L'Initiative 5% a indiqué qu'était considérée la possibilité d'étendre l'appui fourni aux ICN sur la base des résultats de cette consultation mais aussi d'autres facteurs tels que la fin du projet Grant Management Solutions (GMS) (voir l'[article de l'OFM](#)), l'évaluation de l'Initiative récemment conduite, et le fait que l'Initiative 5% passera bientôt à 7% (c'est-à-dire que la France réservera 7% de sa contribution au Fonds mondial pour la fourniture d'assistance technique au travers de ce qui est actuellement appelé l'Initiative 5%).

*Voir aussi la dernière partie de l'[article de l'OFM](#) sur la consultation d'Addis Abeba pour une mise à jour du statut du projet d'évolution de l'ICN, fourni à Aidspace par le Pôle ICN du Fonds mondial.*

[HAUT](#)

---

Ceci est le numéro 55 de la lettre d'information de l'Observateur du Fonds mondial (OFM). Pour nous faire parvenir des commentaires, des suggestions de sujets ou des remarques, vous pouvez écrire au rédacteur en chef, David Garmaise ([david.garmaise@aidspace.org](mailto:david.garmaise@aidspace.org)). Pour vous abonner à l'OFM, rendez-vous sur [www.aidspace.org](http://www.aidspace.org). Les articles sont également disponibles en anglais.

La lettre d'information indépendante de l'OFM couvre l'actualité du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et offre analyses, commentaires et opinions. (<http://www.theglobalfund.org/fr/>).

Aidspan ([www.aidspan.org](http://www.aidspan.org)) est une ONG internationale basée à Nairobi, au Kenya, dont la mission est d'agir comme un observateur indépendant du Fonds mondial et de fournir des services qui peuvent profiter à tous les pays désireux d'obtenir un financement du Fonds et d'en faire un usage efficace. Aidspan se finance grâce aux subventions des gouvernements et des fondations. Aidspan n'accepte aucun financement de la part du Fonds mondial, ne fournit aucun travail rémunéré de consultance et son contenu est gratuit.

La reproduction des articles de la lettre d'information est autorisée avec la mention : « Source : lettre d'information de l'Observateur du Fonds mondial ([www.aidspan.org/gfo](http://www.aidspan.org/gfo)), un service d'Aidspan ».

Pour vous désabonner, cliquez [ici](#).

© 2017 Aidspan. Tous droits réservés.

[HAUT](#)