



L'observateur
indépendant
du Fonds mondial

Plan stratégique d'Aidspan 2016-2018

“Avoir un impact positif sur les activités du Fonds mondial”

Siège d'Aidspan
P.O. Box 66869–00800,
Tel: +254 (0) 774 135 984
Courriel: info@aidspan.org
Nairobi, Kenya.

www.aidspan.org

Avant-propos

A Aidspan, notre objectif est d'être un observatoire efficace du Fonds mondial au niveau global et au niveau des pays en fournissant de l'information, des analyses critiques et des commentaires sur l'évolution de cette institution.

La surveillance qu'Aidspan exerce sur le Fonds mondial a débuté en 2002 grâce à son fondateur, Bernard Rivers. Ce qui a commencé comme des commentaires et des articles sur le Fonds mettant en exergue la nécessité d'une surveillance a depuis évolué pour devenir un observatoire à part entière qui vérifie de manière systématique si l'argent du Fonds est investi de manière judicieuse et transparente.

Le Fonds aussi a évolué. Il collecte et dépense désormais plus de 3 milliards de dollars par an, bien loin des 442,8 millions de dollars qui avaient été approuvés pour la première fois en 2002. Il communique mieux et produit des directives et des politiques plus claires qu'à ses débuts. Il joue un rôle crucial dans la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme et le renforcement des systèmes de santé. Son modèle économique en fait une institution publique qui doit rendre des comptes aux contribuables à la fois dans les pays donateurs, mais également dans les pays bénéficiaires.

Depuis dix ans, nous avons souligné la nécessité de mieux rendre compte et analyser les activités du Fonds. Depuis 2011, nous concentrons nos efforts sur le fait de rendre le Fonds responsable de ses actions ; nous produisons des analyses critiques des politiques et des procédures au niveau du Conseil d'administration et du Secrétariat et nous avons renforcé notre vérification des activités au niveau des pays.

Nous avons appris comment améliorer notre travail de soutien aux observatoires dans les pays et nous comprenons désormais clairement quel type de capacités et de ressources sont nécessaires pour susciter des actions de surveillance de qualité. En particulier, nous avons produit des analyses et des reportages indépendants et variés, créé un intérêt autour du Fonds mondial et cherché des moyens innovants de renforcer la connaissance de la sphère du Fonds mondial.

Notre nouvelle stratégie, tournée vers l'avenir, tire les leçons de cette expérience. La notoriété d'Aidspan, qui incarne un observatoire indépendant du Fonds mondial, est en train d'être renforcée pour produire, avec un budget plus limité, une optimisation des ressources, des analyses plus percutantes concernant les problèmes clés d'un secteur de la santé dynamique et changeant.

Le Conseil d'administration d'Aidspan a approuvé ce Plan Stratégique durant sa réunion du 24 novembre 2015, tenue à Nairobi, au Kenya.

Nous invitons les amis d'Aidspan à nous rejoindre dans cette nouvelle aventure.

.....

Ida Hakizinka Présidente du Conseil – Aidspan.

Novembre 2015

Synthèse

Dans le cadre de cette nouvelle phase, nous avons, à Aidspan, un objectif : « *Avoir, d'ici 2018, un impact positif sur les activités du Fonds mondial.* »

Pour accomplir cela, nous souhaitons modifier la manière dont nous travaillons et ce sur quoi nous investissons nos ressources limitées, comme indiqué dans notre cadre stratégique 2016-2018 (tableau 1) à la page suivante. D'une part, nous allons rendre toutes nos données publiques et améliorer l'ampleur et la profondeur de ces analyses qui ont contribué à notre notoriété. Ensuite, nous allons réformer la manière dont nous travaillons, renforcer nos partenariats et nos réseaux pour produire des analyses plus percutantes de la mise en œuvre des politiques, des systèmes et des processus du Fonds mondial. Enfin, en recherchant le plus de collaborations possibles avec des organisations qui travaillent dans le même esprit que nous, nous évaluerons de manière plus agressive les directives données au niveau des pays par le Fonds et la compréhension de ces directives et de ces politiques par les gens concernés.

Le Modèle de Financement marque une nouvelle façon d'opérer de la part du Fonds mondial. Nous souhaitons vérifier à quel point ces changements sont réels. Par exemple, nous analyserons la manière dont la méthodologie de différenciation est comprise – comment le Fonds classe les pays en fonction des niveaux de risque. Nous analyserons comment les perceptions, la compréhension et donc la mise en œuvre de ces politiques par des structures clés au sein du système du Fonds ont un impact sur les processus de décision et sur la priorisation par le Conseil, le Secrétariat, le CTEP et les structures au niveau des pays, comme les instances de coordination nationale ou les maîtres d'œuvre des subventions.

Nous allons évaluer l'impact des décisions prises au niveau du Conseil d'administration et du Secrétariat concernant la mise en œuvre des subventions, comme par exemple l'impact de la formule d'allocation sur la planification des activités durables dans les pays en transition, les mesures d'atténuation des risques mises en place par les équipes pays du Fonds – ainsi que la manière dont ces mesures peuvent parfois affecter l'utilisation efficace des financements. Nous ferons un suivi des procédures de contrôle de l'optimisation des ressources, des plans de transition pour les pays qui ne bénéficient plus de l'aide du Fonds mondial et de l'impact de ce retrait des subventions sur les pays bénéficiaires. Nous souhaitons avoir une influence plus forte sur les mesures prises par le Fonds mondial pour garantir que ses subventions incluent les aspects cruciaux comme les droits de l'homme, l'inégalité des genres, la violence contre les femmes et les questions relatives aux populations clés.

Tout ce travail aura pour but d'alimenter notre produit phare – *la lettre d'information de l'Observateur du Fonds mondial (actualités de l'OFM)*. Des analyses plus approfondies seront publiées dans un nouveau périodique – *l'OFM trimestriel*.

Le budget total estimé pour mettre en œuvre cette nouvelle stratégie est de 3,3 millions dollars et nous prévoyons un déficit environ du même montant. Nous invitons ceux qui nous soutiennent à participer à cette nouvelle aventure d'Aidspan. Partagez vos idées sur la manière dont nous pouvons le mieux réaliser ce projet d'un « *Fonds mondial efficace et transparent qui remplit sa mission.* »

.....
Directeur Exécutif – Aidspan
Novembre 2015

Schéma 1: Cadre stratégique d'Aidspan 2016-2018

Vision:	Un Fonds mondial efficace et transparent qui remplit sa mission.
Mission:	Etre un observatoire efficace du Fonds mondial au niveau global et au niveau des pays en produisant de l'information, des analyses critiques et des commentaires sur l'évolution du Fonds mondial.
Objectif stratégique: D'ici 2018, avoir un impact positif sur les activités du Fonds mondial	

Objectifs Stratégiques et Principaux Domaines d'Activités

Objectif Stratégique 1: Une analyse critique d'Aidspan pour améliorer les politiques, les procédures, les structures et l'efficacité du Fonds mondial**Principaux Domaines d'Activités :**

- 1.1. Efficacité des processus de financement, des mécanismes d'assurance et des structures de gouvernance et de gestion au niveau global et au niveau des pays.
- 1.2. Soutien du Fonds mondial pour prolonger l'impact dans les pays qui ne bénéficient plus de l'aide du Fonds mondial.
- 1.3. Efficacité des politiques et des processus pour renforcer l'implication des populations clés au niveau des pays, la réponse aux inégalités de genre et à la violence et les droits de l'homme dans la lutte contre les trois maladies.
- 1.4. Efficacité du Fonds à encourager le financement national pour plus de durabilité.

Mesurer notre succès

- Des exemples concrets de changements de politiques, de processus, de structures du Fonds mondial, pouvant être attribués à l'influence d'Aidspan.
- Satisfaction des parties prenantes concernant les activités et l'influence d'Aidspan sur les structures et l'efficacité du Fonds mondial.

Objectif Stratégique 2: Un Fonds mondial plus transparent avec des données plus précises et complètes**Principaux Domaines d'Activités :**

- 2.1. Plus de transparence dans les documents du Fonds.
- 2.2. Disponibilité des données de qualité au niveau des pays pour une mise en oeuvre efficace des subventions et une bonne évaluation des investissements du Fonds.
- 2.3. Collaboration avec experts et organisations sur la transparence et les données de qualité.

- Cas où Aidspan a influencé une amélioration du Fonds en matière de transparence, de données de qualité et de disponibilité des données.
- Preuves de l'utilisation par les parties prenantes des informations et données produites par Aidspan.

Objectif Stratégique 3: Aidspan, une organisation solide et durable**Principaux Domaines d'Activités :**

- 3.1. Améliorer la gouvernance et la capacité de surveillance du Conseil d'administration.
- 3.2. Renforcer les structures et processus de management.
- 3.3. Mobilisation efficace des ressources financières.

- Efficacité du Conseil d'administration
- Efficacité de la structure et des systèmes de management.
- Augmenter la notoriété d'Aidspan comme organe de surveillance du Fonds mondial.
- Plus de financement et de diversité des bailleurs

Ce qui va permettre le succès de cette stratégie :

Un accent fort mis sur les alliances stratégiques et les collaborations
 Une utilisation renforcée des médias et des réseaux sociaux
 Une organisation dynamique, qui sait s'adapter et apprendre

Table des matières

Avant-propos	i
Synthèse	ii
Schémas	v
Tableaux	v
Abréviations et Acronymes	vi
1.0 Introduction et Contexte	1
1.1 Au sujet d'Aidspan.....	1
1.2 Vision, Mission et Principes Directifs.....	1
1.3 Accomplissements, Défis et Enseignements Tirés	2
1.4 Elaboration d'une Stratégie.....	3
2.0 Examen du Contexte	3
2.1 Aperçu	3
2.2 Etude externe.....	3
2.3 Résumé FFPM Institutionnel	4
2.4 Enjeux Stratégiques	4
3.0 Orientation Stratégique 2016-2018	5
3.1 Aperçu	5
3.2 Objectifs Stratégiques, Domaines d'intérêt et Principales Activités	6
3.3 Structure Révisée de l'Organisation	9
3.4 Alignement du Plan d'Effectifs sur la Stratégie.....	9
4.0 Suivi et Evaluation	11
4.1 Aperçu	11
4.2 Mise en œuvre Progressive des Activités	11
4.3 Gestion des Performances	11
4.4 Examen du Plan Stratégique.....	11
5.0 Budget, Risques et Hypothèses	12
5.1 Budget de mise en œuvre de la Stratégie 2016-2018.....	12
5.2 Mobilisation des ressources	13
5.3 Principaux Risques et Hypothèses	13

Schémas

Schéma 1: Cadre stratégique d'Aidspan 2016-2018.....	iii
Schéma 2: Orientation stratégique d'Aidspan 2016-2018.....	5
Schéma 3: Structure organisationnelle révisée d'Aidspan 2016	9

Tableaux

Tableau 1: Objectifs Stratégiques, Domaines d'intérêt Spécifiques et Activités 2016-2018.....	6
Tableau 2: Description de postes et proposition de plan des effectifs 2016-2018.....	10
Tableau 3: Summary Strategy Implementation Budget 2016-2018	12

Abréviations et Acronymes

ALF	Agents Locaux du Fonds
ARV	Antirétroviraux
APW	Aidspan Portal Workbench
BIG	Bureau de l'Inspecteur général
CAS	Comité d'Approbation des Subventions
CTEP	Comité Technique d'Evaluation des Propositions du Fonds mondial
DE	Directeur Exécutif
FM	Fonds mondial de lutte contre le VIH, la TB et le Paludisme (le Fonds mondial)
GTT	Groupes de Travail Technique
ICN	Instance de Coordination Nationale
ICP	Indicateurs Clés de Performance
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFM	Observateur du Fonds mondial, une lettre d'information d'Aidspan
ONG	Organisation Non Gouvernementale
NMF	Nouveau Modèle de Financement du Fonds mondial
PCA	Populations Clés Affectées
PST	Panel de Soutien Technique d'Aidspan
RH	Ressources Humaines
S&E	Suivi et Evaluation
RP	Réципиентаire Principal
TB	Tuberculose
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
VIH/SIDA	Virus d'Immunodéficience Humain/ Syndrome d'Immuno Déficience Acquis

1.0 Introduction et Contexte

1.1 Au sujet d'Aidspan

Aidspan, une organisation non gouvernementale basée au Kenya, est un observatoire indépendant du Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la TB et le Paludisme qui a 13 ans d'expérience à son actif. Son but est de promouvoir des mécanismes de régulation pour une aide plus efficace.

Depuis sa création, Aidspan a renforcé l'efficacité du Fonds mondial en se positionnant comme source d'information fiable et en produisant des analyses ciblées et des commentaires indépendants sur son site web (www.aidspan.org/fr), et dans la lettre d'information de l'Observateur du Fonds Mondial ainsi que d'autres canaux de communication. L'organisation est devenue une ressource indispensable pour un large éventail de parties prenantes du Fonds mondial – depuis les décideurs avides d'un point de vue indépendant et de conseils sur les processus, les investissements et les progrès du Fonds mondial, jusqu'aux organisations citoyennes dont les ressources font souvent défaut pour accéder aux importants moyens du Fonds mondial.

Aidspan est régie par un Conseil d'administration dont les membres proviennent de tous les coins du globe. Les activités quotidiennes sont menées par un Secrétariat à la tête duquel se trouve le Directeur Exécutif (DE).

Aidspan finance son travail à travers des subventions de fondations et de donateurs bilatéraux et ne reçoit aucun financement du Fonds mondial. Le niveau de financement des gouvernements et d'autres donateurs a augmenté depuis cinq ans, le budget annuel étant passé de moins d'un million de dollars à environ 1,6 million sur les trois dernières années. Aidspan continue à élargir son éventail de financements basés sur des projets pour compléter son financement de base.

1.2 Vision, Mission et Principes Directifs

Notre Vision

"Un Fonds mondial efficace et transparent qui remplit sa mission."

Notre Mission

"Etre un observatoire efficace du Fonds mondial en produisant de l'information fiable, des analyses et des commentaires critiques sur l'évolution du Fonds mondial."

Les analyses et les enquêtes indépendantes d'Aidspan ciblent le Conseil d'administration du Fonds mondial, ses comités et ses structures de conseil et d'assurance, le Secrétariat, les structures dans les pays et les maîtres d'œuvre. Notre audience clé inclut les bailleurs du Fonds mondial, les partenaires techniques, les organisations de surveillance au niveau des pays, les chercheurs/universitaires, les médias, les groupes de plaidoyer et de défense de la société civile et n'importe quelle personne qui veut comprendre le Fonds mondial et la valeur (ou non) de ses investissements.

<p>Principes Directeurs Nous croyons en un observatoire indépendant qui vise à promouvoir la transparence, l'optimisation des ressources et l'inclusion dans les activités du Fonds mondial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire les choses bien même quand personne ne nous observe • Ne porter préjudice à personne tout en visant l'intégrité • Utiliser les ressources de manière efficace, innovante et avec un impact maximum • Respecter la diversité des idées et des contextes • Collaborer avec des organismes alliés pour une diffusion plus importante
---	---

Notre organisation s'efforce de mener ses opérations dans l'esprit de nos principes directeurs en respectant les valeurs fondamentales **d'intégrité, de transparence et de responsabilité, de qualité, de créativité et d'innovation et de respect pour la diversité** dans tout ce que nous faisons.

1.3 Accomplissements, Défis et Enseignements Tirés

Accomplissements Clés:	Défis Principaux:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visibilité: Les parties prenantes du Fonds mondial nous connaissent et se réfèrent à nos produits régulièrement. ➤ Qualités des données et accès aux données: L'outil Aidspan Portal Workbench (APW) a été introduit avec succès et le Fonds a accepté d'ajouter de nouvelles données et d'améliorer les données déjà en ligne. ➤ Communication: Des canaux divers ont été utilisés pour stimuler un débat critique, y compris la lettre d'information de l'Observateur du Fonds mondial, des mémoires, des tables rondes et des réunions. ➤ Partenariats: Un réseau de partenaires nationaux et régionaux a été tissé, augmentant notre diffusion et notre notoriété au niveau des pays. ➤ Mobilisation des Ressources: Aidspan a augmenté les financements des gouvernements, y compris les financements annuels sur la base de projets. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un Fonds mondial en constante évolution contraint Aidspan à innover pour continuer à surveiller efficacement ses activités. ➤ La compréhension de notre rôle par les acteurs extérieurs; un certain nombre d'entre eux n'ont pas encore compris la différence avec d'autres observatoires conventionnels décrits dans une récente étude du milieu. ➤ Des contraintes internes de capacité ont rendu difficile la production continue d'enquêtes approfondies et de grande ampleur.

Enseignements Tirés:

- **Nous devons clarifier notre mission pour les acteurs extérieurs.** Si notre rôle d'observatoire est clair en interne, il est nécessaire d'impliquer les acteurs extérieurs afin qu'ils comprennent mieux le rôle d'observatoire indépendant d'Aidspan.
- **Des alliances et des partenariats plus forts et stratégiques** sont la clé d'un suivi et d'un impact efficaces sur l'évolution du Fonds mondial au niveau global et au niveau des pays.
- **Réformer notre façon de travailler est impératif.** Nous avons constaté l'intérêt de suivre l'impact de notre travail mais nous avons aussi besoin de trouver des moyens plus innovants. Pour remplir notre mission de la manière la plus efficace, nous devons renforcer notre capacité interne à produire un contenu plus robuste et percutant de manière plus coordonnée.

1.4 Elaboration d'une Stratégie

Le développement d'un plan stratégique est dû à la nécessité pour l'organisation d'apprendre et de s'adapter après plus d'une décennie d'activités. Le processus d'élaboration de la stratégie a coïncidé avec les conclusions et les recommandations clés d'une étude externe d'Aidspan réalisée en juin 2015. Cette étude très complète a pris en compte les nouveaux concepts et modèles d'observatoires et exploré les changements au sein du Fonds mondial et de la sphère dans laquelle Aidspan opère. Elle a impliqué des consultations de multiples parties prenantes sur la meilleure façon pour Aidspan d'évoluer après 2015. Une équipe externe a guidé le Conseil d'administration et le personnel pour redéfinir l'orientation stratégique et les composantes essentielles de ce Plan.

2.0 Examen du Contexte

2.1 Aperçu

Les **activités du Fonds mondial sont organisées en trois volets** : le Conseil d'administration, le Secrétariat et les structures des pays. Le Conseil d'administration et ses comités sont répartis en circonscriptions issues des gouvernements bailleurs et maîtres d'œuvre, de la société civile, des communautés affectées, du secteur privé et des fondations privées. Le Conseil, avec le soutien des différents organes consultatifs, définit les politiques, tandis que le Secrétariat basé à Genève, met en œuvre la stratégie et développe des directives à l'attention des pays récipiendaires. Le Secrétariat se fie aux structures au niveau des pays, comme les Agents Locaux du Fonds (ALF) et les Instances de Coordination Nationale (ICN) pour surveiller ses investissements. L'absence d'une présence physique du Fonds dans les pays rend l'existence d'un observatoire tel qu'Aidspan particulièrement pertinente.

Selon le Rapport des Résultats du Fonds mondial 2015, le partenariat global du Fonds a financé des programmes qui ont sauvé plus de 17 millions de vies depuis 2002. Ces résultats sont largement dûs aux avancées scientifiques, aux solutions innovantes et au soutien global accru qui ont permis d'augmenter le nombre de vies sauvées à hauteur de deux millions par an. Cependant, il est nécessaire pour le Fonds d'assurer la disponibilité de données de qualité au niveau des pays et de soutenir une surveillance indépendante au niveau communautaire.

En dépit de ces succès, le **Mécanisme de Financement** récemment mis en place a été confronté à de nombreux défis dans les domaines tels que l'allocation de financement ; de la transition des pays récipiendaires sans porter atteinte à la durabilité ; de l'absorption des financements ; des politiques claires de gestion des risques ; de la participation inclusive des populations affectées clés comme les femmes, les enfants et les adolescents. Le **Cadre Stratégique du Fonds mondial 2017-2022** indique que le Fonds évolue vers une contribution des Objectifs de Développement Durable, particulièrement l'Objectif numéro 3 qui concerne la bonne santé et le bien-être. Un suivi est nécessaire pour vérifier les progrès du Fonds dans ce domaine et les comparer à ce qui a été accompli dans le cadre des Objectifs Millénaires du Développement.

2.2 Etude externe

L'étude externe indépendante d'Aidspan à la mi-2015 a évalué la pertinence et l'efficacité de l'organisation en tant qu'observatoire du Fonds mondial et a fourni des conseils en ce qui concerne ce sur quoi Aidspan devrait se concentrer à partir de 2016. L'étude note que **les**

appels pour une transparence et une responsabilisation accrues dans l'aide au développement sont prédominants au niveau global, alors que se fait sentir le besoin de réduire le gaspillage des ressources et mieux articuler les résultats et l'impact de l'aide. Il faut faire plus pour mesurer les résultats de manière fiable, particulièrement dans les pays à revenu faible et intermédiaire dont la charge de morbidité est élevée. Cela confirme la pertinence d'Aidspan dont la mission est de renforcer l'efficacité et la transparence du Fonds. La plupart des parties prenantes estiment qu'Aidspan a moins besoin d'expliquer les processus et les procédures du Fonds que de faire pression sur le Fonds pour qu'il améliore la clarté de ses systèmes et de ses résultats. La majorité des parties prenantes souhaite qu'Aidspan se positionne de manière plus stratégique pour s'adapter aux opportunités et aux demandes du secteur de la santé au niveau global. Le Conseil d'administration a pris en compte ces recommandations ainsi que d'autres formulées par les soutiens d'Aidspan et a établi un plan de réforme ambitieux pour permettre à Aidspan de **s'adapter, se remodeler, et se concentrer sur une réponse efficace aux changements de son environnement opérationnel**.

Une configuration organisationnelle relativement complexe du Fonds mondial requiert une meilleure compréhension des parties prenantes.

La moindre évolution des activités du Fonds a un impact sur le rôle d'Aidspan en tant qu'observateur. Notre nouvelle orientation stratégique prévoit une souplesse dans les principaux domaines d'intervention.

Pour qu'Aidspan reste pertinente, ses actions doivent se concentrer sur la manière d'avoir un impact positif et mesurable sur l'efficacité et la transparence du Fonds mondial.

2.3 Résumé FFPM Institutionnel

<p>Forces:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un Conseil d'administration fonctionnel ▪ Un modèle d'observatoire souple qui peut être répliqué dans d'autres contextes. ▪ Des produits pertinents et faciles d'accès. ▪ Objectivité: Nous pouvons dire ce que le Fonds mondial et même d'autres ne peuvent pas dire. ▪ Une référence en matière d'informations crédibles sur le Fonds mondial. ▪ Une souplesse qui nous permet de faire un suivi de questions variées. 	<p>Faiblesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des lacunes en matière de capacité ont affecté l'efficacité d'Aidspan à faire un suivi du paysage dynamique et changeant du Fonds mondial. ▪ Problèmes de gouvernance et de direction stratégique: Des successions mal gérées entraînent souvent une perte de compétences à chaque fois qu'un cadre supérieur quitte ses fonctions. ▪ Pas assez d'esprit d'équipe et de synergies.
<p>Opportunités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de présence physique du Fonds dans les pays rend notre existence pertinente. ▪ Des lacunes demeurent dans le suivi des systèmes du Fonds au niveau communautaire. ▪ Des partenaires et collaborateurs potentiels pour diversifier notre réseau. ▪ La possibilité d'observer d'autres initiatives en matière de santé. 	<p>Menaces:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des évolutions dans l'accent mis au niveau global sur les ODD qui peuvent détourner l'attention des bailleurs vers d'autres domaines. ▪ Le large éventail des activités du Fonds rend difficile pour Aidspan d'évaluer son impact sur les résultats et l'efficacité du Fonds.

2.4 Enjeux Stratégiques

Une concurrence accrue dans la surveillance du Fonds mondial est à la fois une opportunité de croissance et une menace pour la survie d'Aidspan. D'où la nécessité pour Aidspan de s'adapter à un environnement en constante évolution. Afin de renforcer les capacités requises,

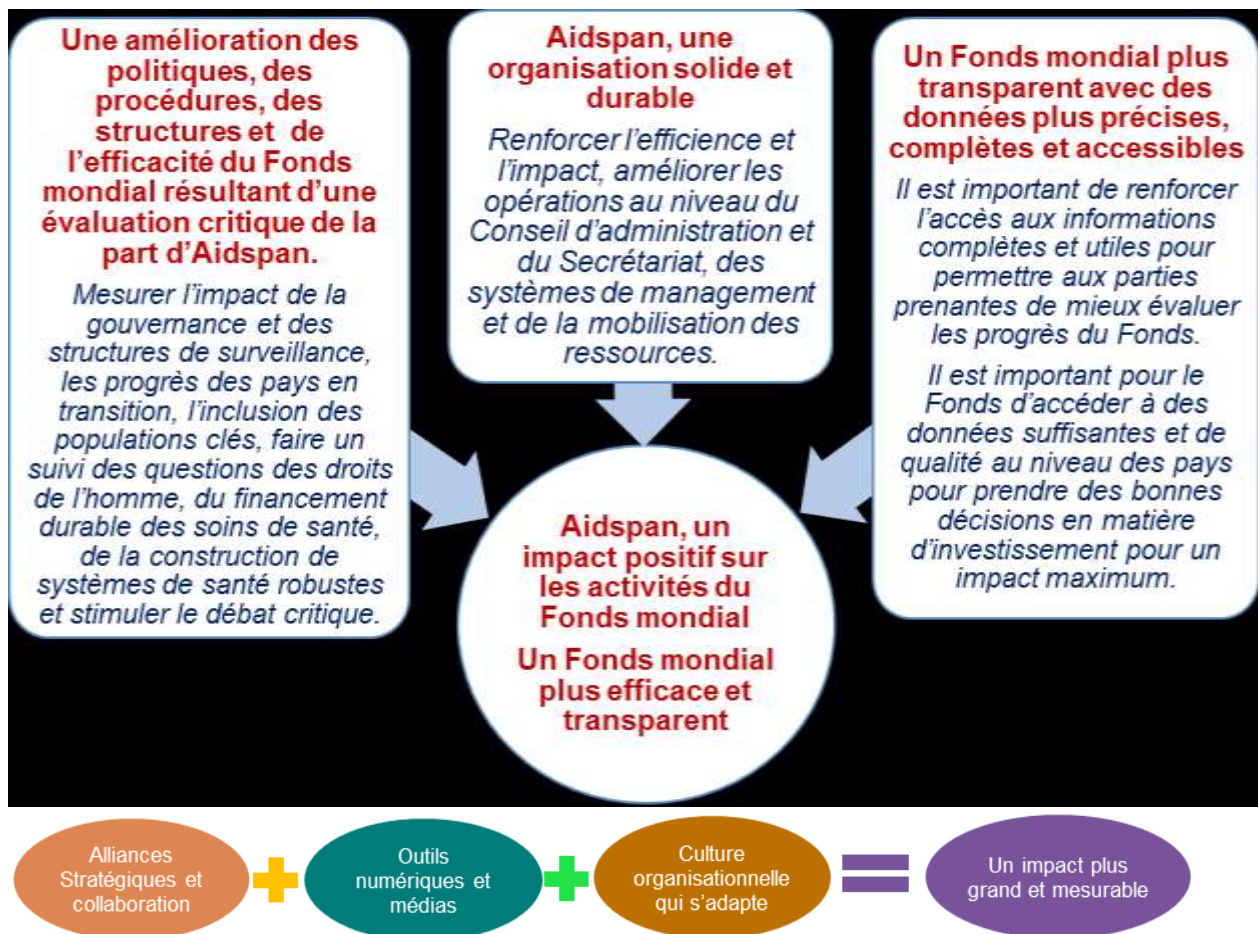
il est important de restructurer les structures de gouvernance et de management pour effectuer ce virage stratégique. De plus, adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et d'orientation stratégique va faciliter l'accomplissement de sa nouvelle mission et garantir la pertinence continue d'Aidspan.

3.0 Orientation Stratégique 2016-2018

3.1 Aperçu

Ce processus de réforme consiste en une double approche : (i) se concentrer sur ce qu'Aidspan considère comme de la surveillance pertinente, pragmatique et pénétrante, et (ii) restructurer son architecture organisationnelle, élargir la base de ses bailleurs de fonds et réorganiser son département ressources humaines pour accomplir les activités prévues d'une manière innovante sans porter atteinte à la souplesse de l'organisation ni augmenter les coûts. Le schéma 2 présente un résumé du noyau stratégique.

Schéma 2: Noyau Stratégique d'Aidspan 2016-2018



Une nouvelle manière de travailler : Tout le travail et le contenu fabriqué visera à alimenter le produit de communication phare de l'organisation – *La lettre de l'Observateur du Fonds mondial* (OFM actualités). Des analyses plus approfondies seront publiées dans un nouveau périodique – *l'OFM trimestriel*. Pour augmenter notre diffusion, nous favoriserons l'établissement de partenariats, et l'utilisation des médias numériques. Nous renforcerons notre engagement avec le Conseil d'administration du Fonds mondial, le Secrétariat et les structures au niveau des pays. En tant qu'organisation en évolution, nous nous efforcerons de mettre en œuvre la stratégie d'une manière plus dynamique et innovante.

3.2 Objectifs Stratégiques, Domaines d'intérêt et Principales Activités

Tableau 1: Objectifs Stratégiques, Domaines d'intérêt Spécifiques et Activités 2016-2018

Objectif Stratégique 1: Une amélioration des politiques, des procédures, des structures et de l'efficacité du Fonds mondial résultant d'une évaluation critique de la part d'Aidspan.

Domaine d'Intérêt Spécifique	Activités Principales (3 ans)	Méthodes, approches, et outils à utiliser
1.1 Efficacité des processus de financement, des mécanismes d'assurance et des structures de gouvernance et de gestion au niveau global et au niveau des pays.	1.1.1 <i>Evaluer les activités du Fonds mondial, les structures et les processus, les mécanismes d'assurance, et leur impact sur les activités dans les pays.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes ciblées • Synthèses/Examens des politiques • Méthodes d'évaluation mixte (études, interviews d'interlocuteurs clés, visites de terrain et autres méthodes de recherche). • Implication des parties prenantes: principalement sous la forme de tables rondes thématiques générant livres blancs et autres formes d'analyses
	1.1.2 <i>Examiner l'efficacité des processus de financement, de l'élaboration de la note conceptuelle, de l'examen par le CTEP et le CAS, jusqu'à l'octroi des subventions, l'approbation et les décaissements.</i>	
	1.1.3 <i>Evaluer dans quelle mesure les organes de suivi des pays renforcent l'efficacité et la responsabilité</i>	
	1.1.4 <i>Evaluer l'efficacité des mesures utilisées par le Fonds pour estimer sa performance</i>	
	1.1.5 <i>Evaluer l'efficacité des politiques d'achat du Fonds et leur mise en œuvre</i>	
	1.1.6 <i>Evaluer l'impact des politiques du Fonds mondial pour renforcer les systèmes de santé nationaux.</i>	
1.2 Soutien du Fonds mondial pour prolonger l'impact dans les pays qui ne bénéficient plus de l'aide du Fonds mondial.	1.2.1 <i>Evaluer la stratégie et les politiques adoptées par le Fonds concernant son rôle dans la planification des transitions.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification indépendante, analyses comparatives /résultats • Synthèses/Examens des politiques • Méthodes d'évaluation mixte
	1.2.2 <i>Enquêter sur l'impact du retrait du Fonds mondial dans les pays ne bénéficiant plus de ses subventions particulièrement sur les populations clés.</i>	
1.3 Efficacité des politiques et des processus pour renforcer l'implication des populations clés au niveau des pays, la réponse aux inégalités de genre et à la violence et les droits de l'homme dans la lutte contre les trois maladies.	1.3.1 <i>Enquêter sur les mesures prises par le Fonds mondial pour garantir que ses subventions renforcent les droits des populations clés, y compris les enfants et les jeunes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes • Synthèses/Examens des politiques • Résultats pays: genre, droits humains • Méthodes d'évaluation mixte • Implication des parties prenantes
	1.3.2 <i>Evaluer les mesures prises par le Fonds pour garantir que ses subventions renforcent la lutte contre les inégalités de genre et les violences faites aux femmes.</i>	

<p>1.4 Efficacité du Fonds à encourager le financement national pour aller vers plus de durabilité.</p>	<p>1.4.1 <i>Evaluer les efforts du Fonds mondial pour promouvoir son principe d'additionnalité ayant pour but d'augmenter le financement des gouvernements dans leurs programmes nationaux contre les trois maladies.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèses/Examens des politiques • Réunions au Fonds mondial • Outil de cartographie des ressources • Index et résultats ex. financement national • Grille comparative des résultats de financement • Engagement des parties prenantes
--	---	---

Objectif Stratégique 2: Un Fonds mondial plus transparent avec des données plus précises, complètes et accessibles

Domaine d'Intérêt Spécifique	Activités Principales (3 ans)	Méthodes, approches, et outils à utiliser
<p>2.1 Un niveau accru de transparence des documents du Fonds.</p>	<p>2.1.1 <i>Identifier les informations qui devraient être rendues publiques par le Fonds à tous les niveaux.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Former des alliances stratégiques • Tables rondes thématiques régulières • Méthodologies d'études mixtes • Utilisation de différents médias
	<p>2.1.2 <i>Engagement direct avec les départements clés du Fonds sur les mesures correctives</i></p>	
<p>2.2 Disponibilité des données de qualité au niveau des pays pour une mise en oeuvre efficace des subventions et une bonne évaluation des investissements du Fonds.</p>	<p>2.2.1 <i>Evaluer les efforts du Fonds à accéder aux données de qualité dans les pays</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluations périodiques • Former des alliances stratégiques avec d'autres utilisateurs de données • Réunions avec des responsables clés du Fonds mondial et avec des sources détenant les données dans les pays
<p>2.3 Collaboration avec experts et organisations sur la transparence et les données de qualité.</p>	<p>2.3.1 <i>Augmenter l'ampleur et la profondeur des analyses des autres agences concernant les questions relatives à la transparence et aux données du Fonds mondial</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser l'OFM comme principal outil de diffusion • Améliorer • Améliorer la navigation des utilisateurs et le portail de données en ligne– Aidspan portal workbench (APW) et tous les autres outils de données en accès public • Publications évaluées par des pairs
	<p>2.3.2 <i>Stimuler la demande en faveur de la transparence et de l'accès au données de qualité par les parties prenantes au niveau des pays</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une stratégie d'engagement des parties prenantes • Tables rondes thématiques servant à nourrir nos analyses et notre contenus et celui des partenaires ci-dessus

Strategic Objective 3: Aidspan becomes stronger and more sustainable

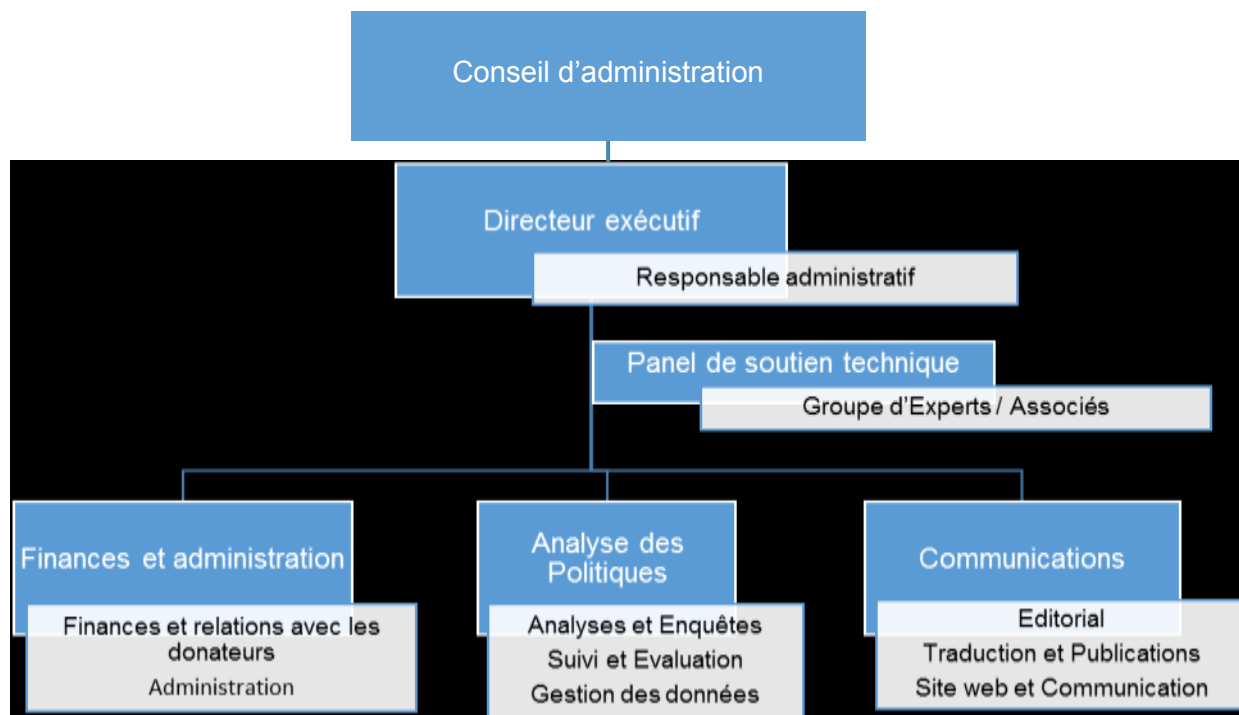
Domaine d'Intérêt Spécifique	Activités Principales (3 ans)	Méthodes, approches, et outils à utiliser
<p>3.1 Améliorer la gouvernance et la capacité de surveillance du Conseil d'administration.</p>	<p>3.1.1 <i>Améliorer les opérations du Conseil d'administration</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir la structure du Conseil d'administration • Un manuel de gouvernance du Conseil • Calendrier annuel du Conseil
	<p>3.1.2 <i>Renforcer le développement du Conseil et sa performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement du Conseil • Examen annuel de la performance du Conseil • Mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources

		<i>pertinente</i>
3.2 Renforcer les structures, les systèmes et les processus de management.	3.2.1 <i>Renforcer la structure organisationnelle d'Aidspan</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir l'identité juridique d'Aidspan • Mettre sur pieds une structure organisationnelle basée sur les tâches à accomplir
	3.2.2 <i>Attirer, maintenir et développer des effectifs optimaux</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir le plan des effectifs, des compétences, évaluation des postes/ établissement des profils, structure salariale, développement des effectifs • Partenariats stratégiques • Développer un panel de soutien technique
	3.2.3 <i>Améliorer les pratiques de direction et de management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la mission du DE • Plan de relève des cadres supérieurs • Continuité des opérations, gestion des risques
	3.2.4 <i>Etablir un système de gestion des performances robuste</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plans annuels de travail et plan de gestion des performances plus strict • Retraites annuelles du Conseil et des cadres supérieurs • Changement de culture en profondeur
	3.2.5 <i>Développer des systèmes de gestion du savoir, de la communication et de l'information</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une solide fonction de gestion du savoir et de la communication • Utiliser la lettre d'information de l'OFM comme principal relai de diffusion pour le contenu produit • Développer des "Analyses de l'OFM" – comprenant 2-3 analyses en profondeur sur les sujets choisis, publiées de manière périodique • Améliorer le portail en ligne d'Aidspan – the Aidspan portal workbench (APW) et tous les autres outils de données en accès public, en soulignant les lacunes • Renforcer la notoriété d'Aidspan et actualiser la stratégie de communication • Investir dans une bibliothèque électronique de haute qualité et dans des ressources TCI appropriées • Entreprendre des études systématiques d'audience et des sondages sur les produits • Utiliser les canaux médiatiques différents (presse, TV, radio, réseaux sociaux)
3.3 Mobilisation efficace des ressources financières.	3.3.1 <i>Maintenir et élargir la base des donateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'engagement des donateurs • Etude et profil périodiques des donateurs • Démontrer notre capacité à optimiser les ressources
	3.3.2 <i>Renforcer l'efficacité opérationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Délocalisation des bureaux de Nairobi • Contrôle et gestion des dépenses • Plan de gestion des achats • Utiliser les groupes de partenaires pour le plus de projets possibles

3.3 Structure Révisée de l'Organisation

Pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie de manière efficace, les activités quotidiennes d'Aidspan seront réorganisées en trois fonctions essentielles soutenues par un groupe d'experts sollicités au cas par cas comme le montre le Schéma 3.

Schéma 3: Revised Aidspan Organization Structure 2016



Chacune des trois fonctions principales est dirigée par un cadre supérieur qui rend compte au Directeur Exécutif (DE). Le DE rend compte au Conseil d'administration, fournit une orientation stratégique et offre un mentorat aux cadres supérieurs conformément au plan de relève. Le DE et les trois cadres supérieurs constituent l'Equipe d'Encadrement Supérieur, un organe de décision clé du Secrétariat. Tous les manuels sur la politique et les procédures seront actualisés pour permettre la mise en œuvre de cette nouvelle structure.

3.4 Alignement du Plan d'Effectifs sur la Stratégie

Un personnel optimal sera recruté de manière compétitive pour rendre opérationnelle la nouvelle structure managériale. Le Guide du Personnel d'Aidspan, les descriptions de poste et de candidats seront actualisés pour guider les procédures de recrutement. Pour compléter le personnel en interne, un Panel de Soutien Technique, comprenant un groupe d'experts, sera recruté pour être sollicité selon les besoins, en se basant sur des critères de sélection approuvés par le Conseil. Des stagiaires provenant d'universités et d'instituts de recherche crédibles seront utilisés autant que possible pour combler les besoins temporaires et encourager de nouveaux talents.

Le Tableau 2 détaille les descriptions de poste et la proposition de plan des effectifs pour 2016 et au-delà.

Tableau 2: Description de postes et proposition de plan des effectifs 2016-2018

Titre de Poste	Description de Poste	Proposition de Plan d'effectifs
1. Bureau du Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur du Secrétariat/ Chef comptable ▪ Coaching stratégique et mentorat pour les cadres supérieurs ▪ Dirige les relations avec les bailleurs de fond 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Directeur Exécutif
2. Analyse Politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse critique et enquête sur les politiques, les processus et les structures du Fonds mondial, les mécanismes financiers, la transparence et les données de qualité ▪ Développement du contenu – collecte de données, recherche, analyse, et présentation ▪ Gérer la commande d'études menées par le PST ▪ Suivi et Evaluation interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Analyste Principal des Politiques ▪ 1 Analyste des Politiques ▪ <i>Utiliser le Panel de Soutien Technique selon les besoins</i> ▪ <i>Externaliser certaines activités en fonction de la valeur ajoutée.</i>
3. Communications	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle du contenu, traduction et relecture ▪ Présentation et promotion des produits comme les infos de l'OFM et l'OFM trimestriel ▪ Gérer le site web d'Aidspan, la bibliothèque électronique et les outils informatiques ▪ Gestion des Connaissances ▪ Suivi et Evaluation interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Rédacteur en chef ▪ 1 Responsable de la Communication et du Site Web ▪ <i>Utiliser le Panel de Soutien Technique selon les besoins</i> ▪ <i>Externaliser certaines activités en fonction de la valeur ajoutée.</i>
4. Finance & Administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle budgétaire et prévisions financières ▪ Rapports aux donateurs et conformité ▪ Administration du personnel et conformité juridique ▪ Coordination du transport, des déplacements et autres questions logistiques. ▪ Gestion des contrats et des activités externalisées ▪ Gestion des TCI et autres services de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Gestionnaire des Rapports et des Finances ▪ 1 Assistant Administratif et Comptable ▪ <i>Externaliser certaines activités en fonction de la valeur ajoutée.</i>

Le recrutement de six postes clés sera effectué en 2016. Certains postes comme les finances et l'administration seront externalisés selon la valeur ajoutée apportée. Une assistance technique supplémentaire sera recherchée auprès du PST.

Les ressources matérielles existantes comme l'équipement de bureau, les ressources TCI et autres outils seront réorganisés selon les différents départements qui ont été restructurés.

4.0 Suivi et Evaluation

4.1 Aperçu

Le système de Suivi et Evaluation sera actualisé pour garantir qu'Aidspan a une information fondée sur des faits, ciblée, objective et publiée en temps utile concernant la performance de son Conseil d'administration, du Secrétariat (management et personnel) et son efficacité en général. Cela débutera par une révision du Plan de Suivi et d'Evaluation d'Aidspan pour renforcer la manière dont les résultats au niveau de l'impact et de la performance sont vérifiés. L'objectif ultime de ce système de S&E actualisé est de documenter les accomplissements, les défis et les enseignements à tirer pour une amélioration des prises de décision.

4.2 Mise en œuvre Progressive des Activités

Ce Plan Stratégique sera mis en œuvre selon **une approche en plusieurs phases**. Les principales activités détaillées dans la section 3.2 (Tableau 1) se tiendront sur une période de trois ans. Cela permettra de mobiliser les ressources adéquates et d'avoir une souplesse nécessaire pour s'adapter aux défis de la mise en œuvre.

Un plan annuel de travail intégré résumant les projets de tous les départements sera développé pour couvrir les activités prévues pour les trois objectifs stratégiques sur une année donnée. Le plan annuel pour l'année suivante est présentée par le Directeur Exécutif au Conseil d'Aidspan pour discussion et approbation durant la retraite des cadres supérieurs et du Conseil. Tout changement par rapport à ce plan exigera une résolution spéciale de la part du Conseil.

4.3 Gestion des Performances

Le Plan de Gestion des Performances d'Aidspan sera révisé pour inclure une vérification des indicateurs clés de performance (ICP) à la fois pour le Conseil et le Secrétariat. Le Conseil sera responsable du suivi et de l'évaluation général de la performance organisationnelle à travers des rapports de performances bi-annuels soumis par le DE, ou autant de fois que le Conseil l'exigera. Le DE sera responsable des processus de gestion des performance au niveau du Secrétariat. Il ou elle établira et fera un suivi de la mise en place d'un système d'évaluation des performances du personnel qui permet le développement du personnel dans tous les postes du Secrétariat. Le Président du Conseil mettra en place un système de gestion des performances approprié au niveau du Conseil pour nourrir la Charte du Conseil ou un Manuel de Gouvernance.

4.4 Examen du Plan Stratégique

La Retraite Annuelle du Conseil et des Cadres étudiera les progrès dans la mise en œuvre du plan stratégique et prendra des mesures correctives si nécessaires. Une étude externe pour évaluer le degré l'application de la stratégie sera réalisée en 2017 suivie par une évaluation finale en 2018 pour faciliter le développement du Plan Stratégique suivant. Le Conseil pourra approuver une révision de la stratégie s'il l'estime approprié de le faire pour s'adapter aux bouleversements de l'environnement opérationnel.

5.0 Budget, Risques et Hypothèses

5.1 Budget de mise en œuvre de la Stratégie 2016-2018

L'estimation du budget total pour la mise en œuvre de la stratégie sur trois ans est d'environ **3.3 million de dollars** répartis comme suit dans le Tableau 3.

Tableau 3: Summary Strategy Implementation Budget 2016-2018

PRINCIPAUX POSTES BUDGETAIRES	MONTANT [Dollars américains]			
	2016	2017	2018	Total
OS1: Une analyse critique d'Aidspan pour améliorer les politiques, les procédures, les structures et l'efficacité du Fonds mondial				
1.1 Efficacité des processus de financement, des mécanismes d'assurance et des structures de gouvernance et de gestion au niveau global et au niveau des pays.	\$87,317	\$157,003	\$282,305	\$526,625
1.2 Soutien du Fonds mondial pour prolonger l'impact dans les pays qui ne bénéficient plus de l'aide du Fonds mondial.	\$63,817	\$91,003	\$129,771	\$284,591
1.3 Efficacité des politiques et des processus pour renforcer l'implication des populations clés au niveau des pays, la réponse aux inégalités de genre et à la violence et les droits de l'homme dans la lutte contre les trois maladies.	\$57,817	\$87,003	\$130,923	\$275,743
1.4 Efficacité du Fonds à encourager le financement national pour plus de durabilité.	\$46,817	\$77,003	\$126,652	\$250,473
Sous-total 1	\$255,768	\$412,012	\$669,651	\$1,337,431
OS2: Un Fonds mondial plus transparent avec des données plus précises et complètes				
2.1 Plus de transparence dans les documents du Fonds mondial.	\$180,317	\$231,003	\$295,937	\$707,257
2.2 Disponibilité des données de qualité au niveau des pays pour une mise en œuvre efficace des subventions et une bonne évaluation des investissements du Fonds.	\$57,817	\$68,003	\$79,984	\$205,804
2.3 Collaboration avec experts et organisations sur la transparence et les données de qualité.	\$46,817	\$83,003	\$147,159	\$276,979
Sous-total 2	\$284,951	\$382,009	\$523,080	\$1,190,040
OS3: Aidspan, une organisation solide et durable				
3.1 Améliorer la gouvernance et la capacité de surveillance du Conseil d'administration.	\$85,817	\$78,003	\$70,901	\$234,721
3.2 Renforcer les structures et processus de management.	\$120,753	\$114,003	\$119,631	\$354,387
3.3 Mobilisation efficace des ressources financières.	\$52,817	\$65,003	\$65,003	\$182,823
Sous-total 3	\$259,387	\$257,009	\$255,534	\$771,931
Budget total requis (1+2+3)	\$800,105	\$1,051,031	\$1,448,265	\$3,299,401

Les montants généraux du budget ci-dessus sont issus d'une estimation détaillée des coûts des activités pour chaque domaine d'intervention spécifique, comme détaillé dans la section 3.2 (Tableau 1).

5.2 Mobilisation des ressources

Durant la première année de l'application de ce plan, le Conseil d'Aidspan sera responsable du développement d'une stratégie de mobilisation des ressources adaptée pour financer un déficit estimé à environ 3,1 millions de dollars. Les approches suivantes seront employées pour parvenir à cette mobilisation :

- i. Elargir et diversifier la base des donateurs – Encourager les donateurs existants à augmenter leurs dotations budgétaires et à contribuer plus au panier commun. Utiliser les groupes de partenaires pour co-financer des projets conjoints et élargir notre impact autant que possible.
- ii. Démontrer notre capacité à optimiser les ressources – Renforcer l'efficacité opérationnelle à travers une gestion des dépenses appropriée, un renforcement des systèmes de contrôle interne et l'utilisation des technologies adaptées.

5.3 Principaux Risques et Hypothèses

Dans ce contexte, le *risque* mesure les problèmes potentiels qui pourraient porter atteinte à la capacité d'Aidspan de remplir ses objectifs de performance dans les contraintes de temps et d'argent prévues. Ces problèmes incluent notamment : les changements défavorables de l'économie globale pouvant causer une lassitude des donateurs ; des difficultés de financement du Fonds mondial qui le pousserait à opérer des changements drastiques dans ses activités : une instabilité économique et politique au Kenya et dans la région.

L'hypothèse principale est qu'aucun problème significatif ne surgira dans l'environnement opérationnel d'Aidspan justifiant un changement drastique de stratégie dans les trois prochaines années. On peut supposer également que les conditions de l'environnement opérationnel d'Aidspan ne changeront pas de manière significative durant la première année (2016).

On peut également partir du principe que le processus de mise en œuvre de la stratégie sera réussie sous les conditions suivantes :

- i. Un Conseil d'administration d'Aidspan solide et efficace qui s'occupe bien de l'intendance, de la gouvernance et de la surveillance de l'organisation.
- ii. Un fort accent mis sur les alliances stratégiques et les collaborations.
- iii. L'utilisation renforcée des outils électroniques et des médias.
- iv. La croissance d'une culture organisationnelle axée sur l'adaptation pour effectuer les changements prévus.
- v. La haute probabilité que les parties prenantes clés au niveau global et au niveau des pays apprécieront l'importance d'un observatoire efficace.
- vi. Le développement d'une mobilisation des ressources adaptée, d'une continuité des activités et de plans de gestion des risques.