



Observateur du Fonds mondial

LETTRE D'INFORMATION

Numéro 44 : 8 juin 2017

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

[OFM en direct >>](#)

[Site Aidspan >>](#)

[Contactez-nous >>](#)

AU SOMMAIRE :

1. ACTUALITÉS : [Le BIG observe des progrès dans les procédures d'établissement des subventions du Fonds mondial, mais identifie des retards dans la mise en œuvre des améliorations des systèmes](#)

Dans son deuxième audit des procédures d'établissement des subventions du Fonds mondial en trois ans, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que bon nombre des risques identifiés lors du premier audit ont été circonscrits. Cependant, la mise en œuvre des améliorations des systèmes a connu des retards, lesquels peuvent affecter la capacité du Fonds mondial à signer les subventions dans les délais.

2. ACTUALITÉS : [La Zambie accorde la priorité aux agents de santé ruraux de première ligne dans ses demandes de financement au Fonds mondial](#)

Le 23 mai 2017, la Zambie a présenté des demandes de financement pour la lutte conjointe contre le VIH et la tuberculose et pour la lutte contre le paludisme, d'une valeur totale d'un peu plus de 400 millions de dollars. Un aspect central des deux demandes est la mise à échelle des effectifs de santé du pays, en particulier dans les régions rurales et au niveau communautaire. Tant les prestataires de services gouvernementaux que non gouvernementaux se voient accorder la priorité pour des investissements accrus.

3. ACTUALITÉS : [Le Fonds mondial fait de nets progrès en matière de gestion des risques : BIG](#)

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, bien que des lacunes significatives persistent, de nets progrès sont enregistrés sur l'ensemble des six domaines clés de l'architecture des risques. Un domaine qui n'a pas été adéquatement maîtrisé est l'appétit pour le risque.

4. ACTUALITÉS : [Les communautés signalent une diminution du soutien du Fonds mondial et d'autres donateurs](#)

Dans de nombreuses économies en croissance, les critères d'admissibilité établis par les donateurs ont entraîné le retrait de ces donateurs, selon un rapport préparé pour le Conseil de coordination du Programme ONUSIDA sur les difficultés liées au financement de la riposte communautaire au VIH. Mais une économie en croissance ne se traduit pas automatiquement par une augmentation du soutien national aux communautés.

5. ANNONCE : [Nouveau guide sur la gestion des sous-réceptaires communautaires](#)

L'International HIV/AIDS Alliance a publié un guide sur la gestion des sous-réceptaires à assise communautaire.

ARTICLES:

1. ACTUALITÉS : Le BIG observe des progrès dans les procédures d'établissement des subventions du Fonds mondial, mais identifie des retards dans la mise en œuvre des améliorations des systèmes

Les retards pourraient affecter la capacité du Secrétariat à signer les subventions dans les délais

David Garmaise

Le deuxième audit en trois ans du Bureau de l'Inspecteur général sur les procédures d'établissement des subventions du Fonds mondial a constaté que bon nombre des risques identifiés lors du premier audit ont été circonscrits. Cependant, précise le Bureau de l'Inspecteur général, la mise en œuvre des améliorations des systèmes a connu des retards, lesquels peuvent affecter la capacité du Fonds mondial à signer les subventions dans les délais. En outre, « certaines améliorations sont nécessaires pour la mise en œuvre de nouvelles initiatives... et pour rendre l'accès au financement et les procédures d'établissement des subventions plus efficaces ».

Un [rapport](#) sur l'audit a été publié le 30 mai.

Le Bureau de l'Inspecteur général qualifie de « partiellement efficaces » la conception des procédures d'établissement des subventions, des systèmes et des outils. Cette note est la deuxième meilleure des quatre notes du système de notation du Bureau de l'Inspecteur général, qui va de « efficace », à « partiellement efficace », à « nécessite des améliorations significatives » et enfin « inefficace ».

Le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé ce récent audit en raison des déficiences significatives identifiées lors de l'audit de 2015 (voir l'[article](#) de la version anglaise de l'OFM). Depuis l'audit initial, le Secrétariat a mis en œuvre les mesures suivantes :

- Des procédures différenciées ont été mises en place pour la demande, l'examen et l'approbation des subventions, en fonction du contexte national et des sommes allouées au pays ;
- Les documents requis pour l'établissement des subventions ont été simplifiés ; ils sont passés de 22 en 2015 à 10 à l'heure actuelle ;
- Les outils et documents-types existants ont été améliorés à la lumière des risques identifiés dans l'audit de 2015 ;
- La gestion des risques dans les procédures d'établissement des subventions a été définie formellement dans une note de politique opérationnelle ;
- Un outil intégré de gestion des risques a été conçu pour aider les équipes de pays à évaluer les risques tout au long du cycle de gestion des subventions (cet outil devrait être déployé d'ici septembre 2017) ;
- Les procédures de gouvernance liées à l'approbation des subventions ont été améliorées. La qualité de la documentation préparée pour le Comité d'approbation des subventions a notamment été améliorée.

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, malgré l'amélioration des procédures et des outils, des difficultés demeurent au niveau des systèmes appuyant l'établissement des subventions. Le Secrétariat a identifié la nécessité d'apporter des améliorations aux systèmes en vue d'atténuer les retards observés pendant le cycle de financement 2014/2016 dans l'établissement des subventions. Toutefois, indique le Bureau de l'Inspecteur général, la mise en œuvre des améliorations a elle aussi connu des retards, qui risquent d'affecter la ponctualité d'établissement des subventions durant le cycle de financement en cours.

L'audit a identifié trois domaines où des améliorations sont nécessaires : 1) les systèmes appuyant l'établissement des subventions, 2) les procédures liées aux investissements à effet catalyseur et au cofinancement et 3) les contrôles internes.

Systemes appuyant l'établissement des subventions

En septembre 2015, le Secrétariat a lancé le projet Accélération de la gestion intégrée (AIM) pour gérer le développement et la mise en œuvre de ces systèmes sous-jacents. D'après le Bureau de l'Inspecteur général, ce projet a enregistré quelques premiers succès, parmi lesquels

l'alignement des données des demandes de subvention sur l'établissement de celles-ci, la migration des données clés des subventions des anciens systèmes vers le système intégré, et la création de documents-types de rapport.

Un module d'accès au financement a été mis en œuvre, mais plus tard que prévu, en mars 2017 seulement. Il y a également eu des retards dans la mise en œuvre du module d'établissement des subventions, qui était encore en cours de développement au moment de l'audit. Le plus gros du module d'établissement des subventions devrait être déployé en mai 2017, selon le Bureau de l'Inspecteur général, date à laquelle il est prévu que commence l'établissement de la subvention pour la plupart des 93 demandes de financement déposées en mars, pour la première période d'examen. Or, estime le Bureau de l'Inspecteur général, cela est trop serré et ne laisse pas de marge de manœuvre suffisante pour tout retard supplémentaire du projet ou pour la mise en œuvre des modules. En cas de retards additionnels, ajoute le Bureau de l'Inspecteur général, des fonctions clés comme le cadre de résultats généré par le système et les documents-types relatifs aux produits de santé et au budget détaillé risquent de ne pas être prêts à temps pour permettre l'établissement et l'approbation efficaces des subventions.

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat et l'équipe de projet ont attribué les retards aux « difficultés rencontrées en matière de qualité des données, de compatibilité pour la migration des données et d'exigences opérationnelles en constant changement ». Le Bureau de l'Inspecteur général juge que le Secrétariat a bien fait de décider de résoudre ces problèmes avant de déployer les modules.

À titre de mesure d'atténuation, indique le Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat a mis sur pied un groupe de coordination chargé de surveiller la mise au point des procédures et systèmes appuyant l'établissement des subventions. S'il y a lieu, ce groupe déploiera des solutions de substitution pour les systèmes et procédures qui ne seraient pas prêts. Selon les explications du Bureau de l'Inspecteur général, ces solutions comprendront l'utilisation de nouveaux documents-types hors ligne ou d'anciens outils, systèmes et procédures pendant que le Secrétariat met au point et déploie les nouveaux. Le Bureau considère adéquate la conception de cette mesure d'atténuation, même si, souligne-t-il, son efficacité ne pourra être évaluée qu'une fois terminée la procédure d'établissement des subventions.

Procédures liées aux investissements à effet catalyseur et au cofinancement

En novembre 2016, le Fonds mondial a approuvé 800 millions de dollars au titre des investissements à effet catalyseur, visant des projets qui ne peuvent être traités efficacement au travers des sommes allouées aux pays mais sont néanmoins considérés essentiels à la réalisation des objectifs de la stratégie 2017/2022 du Fonds mondial. Les investissements à effet catalyseur se composent de trois filières de financement, à savoir les fonds de contrepartie, les subventions multipays et les initiatives stratégiques. D'après le Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat n'a défini qu'une partie des aspects opérationnels des trois filières. Les politiques, les procédures et les orientations relatives aux subventions multipays et aux initiatives stratégiques doivent encore être élaborées. (Pour ce qui est des subventions

multipays, le Secrétariat espère avoir terminé la préparation des supports de demande et des notes d'orientation d'ici la fin du mois de juin.)

De plus, indique le Bureau de l'Inspecteur général, vu la brièveté des délais entre l'approbation par le Conseil d'administration (17 novembre) et la première vague de demandes de financement (20 mars), il a été difficile pour les pays de satisfaire aux exigences relatives aux fonds de contrepartie, qu'il décrit comme étant « d'une complexité significative ».

Le Bureau cite comme exemple le fait que les fonds de contrepartie requièrent des démarches de programmation ambitieuses et innovantes, reposant sur des faits probants. Il peut s'agir de priorités stratégiques comme l'intensification de programmes de lutte contre le VIH ciblant les populations clés fondés sur des faits avérés, de l'élimination des obstacles entravant l'accès aux services de lutte contre le VIH liés aux droits de l'Homme ou encore de la réduction de l'incidence du VIH chez les adolescentes et les jeunes femmes. De telles interventions sont complexes, explique le Bureau de l'Inspecteur général, et il faut un temps considérable pour mener les recherches nécessaires sur les démarches programmatiques permettant de réaliser les priorités stratégiques puis les mettre au point.

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat a fait des efforts significatifs dans le bref intervalle disponible pour élaborer pour les pays des supports et orientations concernant la demande de fonds de contrepartie, mais il n'y a pas eu suffisamment de temps pour mettre au point ce que le Bureau appelle des « interventions de gestion du changement », autrement dit des formations et autres méthodes d'introduction de nouvelles initiatives.

Au cours de la première période de candidature, 13 pays ayant déposé des demandes de financement pour plusieurs composantes étaient admissibles aux fonds de contrepartie. Le Bureau de l'Inspecteur général indique que seuls 7 de ces 13 pays avaient présenté une demande de fonds de contrepartie aux côtés de leurs demandes de financement générales, et que cela tient au moins en partie aux délais limités. Selon le Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat s'attend à ce que les six autres pays présentent leur demande de fonds de contrepartie soit pendant l'établissement des subventions, soit pendant leur mise en œuvre. « Cela complique les procédures d'accès au financement et d'établissement des subventions », a déclaré le Bureau de l'Inspecteur général, « étant donné que le Comité technique d'examen des propositions devra examiner ces demandes séparément, en plus des autres ».

Concernant le cofinancement, le Bureau de l'Inspecteur général informe que, bien que le Conseil d'administration ait approuvé en avril 2016 une politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement, la note de politique opérationnelle sur le cofinancement n'a été approuvée que le 31 mars 2017, « ce qui signifie que les activités associées de gestion du changement n'ont pas encore été menées ».

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, ces difficultés sont compliquées par le volume des demandes de financement reçues durant la première période. Le 20 mars, le Secrétariat a reçu 93 des 228 demandes de financement attendues pour le cycle actuel de financement, malgré le fait que les procédures et systèmes d'appui n'étaient pas tous prêts. Ces 93 demandes

représentent quelque 5 milliards de dollars, soit près de la moitié de l'allocation totale pour la période 2017/2019.

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, les pays et le Secrétariat auraient pu mieux faire au niveau du calendrier de dépôt des demandes. Il note du reste que 13 des 93 demandes de financement reçues durant la première période comportent des subventions existantes qui n'arrivent à échéance qu'en 2018 ou 2019. Par ailleurs, 55 composantes de maladies ont des subventions en cours qui prennent fin en 2017 et pour lesquelles les candidats n'ont pas présenté de demande de financement pendant la première période. *(Note de la rédaction : Le Secrétariat s'attendait à ce que les demandes de financement relatives à la plupart de ces 55 composantes soient présentées durant la deuxième période, dont la date limite de dépôt était le 23 mai).*

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat estime que 66 composantes auront besoin de plus de temps pour préparer leur demande de financement (51 auront besoin de trois mois supplémentaires, 15 auront besoin de six mois additionnels). Il ajoute que le Secrétariat envisage les mesures possibles, dont des prorogations des subventions, afin d'éviter l'interruption des traitements, tout en précisant que la capacité d'intensifier les interventions est limitée pendant les prorogations.

Contrôles internes

Pour la période 2017/2019, les procédures de candidature, d'examen et d'approbation des subventions ont été différenciées et simplifiées. D'après le Bureau de l'Inspecteur général, cela requiert d'intégrer les contrôles pertinents afin d'éviter les abus et d'obtenir des bénéficiaires optimaux. Cependant, indique-t-il, deux contrôles clés doivent encore être définis : l'évaluation des capacités des maîtres d'œuvre et l'identification des modifications majeures après l'examen par le Comité technique d'examen des propositions.

Dans le cadre de la procédure différenciée d'établissement des subventions, l'évaluation des capacités des maîtres d'œuvre est uniquement requise lorsqu'ils agissent pour la première fois en qualité de maître d'œuvre auprès du Fonds mondial ou s'il y a eu des modifications majeures des activités réalisées. Une note de politique opérationnelle définit les critères régissant la réalisation d'une évaluation complète ou personnalisée des capacités. Cependant, précise le Bureau de l'Inspecteur général, les procédures d'établissement et d'approbation des subventions comportent des contrôles limités concernant la conformité de l'évaluation des capacités des maîtres d'œuvre aux critères visés dans la politique opérationnelle. « L'évaluation est une composante clé de la procédure d'établissement de la subvention, qui permet au Secrétariat d'identifier, hiérarchiser et mettre en place les mesures d'atténuation destinées à assurer la mise en œuvre efficace des subventions après la signature de l'accord », estime le Bureau de l'Inspecteur général.

Concernant les modifications majeures, le Comité technique d'examen des propositions examine le centrage technique et stratégique des interventions envisagées dans les demandes de subvention présentées par les pays. Toute modification majeure introduite au stade de

l'établissement de la subvention, concernant par exemple le budget du programme, les modalités de mise en œuvre ou l'utilisation des produits de santé, doit être soumise à un examen supplémentaire par le Comité technique d'examen des propositions avant approbation de la subvention. Toutefois, ajoute le Bureau de l'Inspecteur général, les contrôles associés destinés à identifier les modifications majeures apportées aux demandes de financement et aux subventions après l'examen du Comité technique d'examen des propositions doivent encore être institués.

Mesures de gestion convenues

Le Secrétariat a accepté de mettre en œuvre les mesures suivantes en réponse aux constatations de l'audit :

- mise au point d'un plan triennal concernant la mise en œuvre d'améliorations des principaux systèmes et procédures de gestion des subventions (afin de garantir que les améliorations soient commencées et terminées dans les temps) ;
- liaison avec le Conseil d'administration pour garantir l'alignement des décisions de politique sur le plan triennal ;
- finalisation de l'élaboration des procédures de gouvernance et de gestion concernant les initiatives stratégiques ;
- élaboration et mise en œuvre de procédures et orientations concernant les subventions et processus multipays, et de contrôles relatifs à l'examen et à l'approbation des investissements stratégiques ;
- poursuite des activités de gestion du changement et renforcement des principes s'appliquant aux nouvelles composantes d'établissement des subventions pour le cycle de financement 2017/2019 (avec les équipes de pays et les maîtres d'œuvre dans les pays) ;
- mise à jour du formulaire d'autorisation d'établissement des subventions pour remédier aux problèmes de contrôles internes.

[HAUT](#)

2. ACTUALITÉS : La Zambie accorde la priorité aux agents de santé ruraux de première ligne dans ses demandes de financement au Fonds mondial

Le pays propose de quintupler les investissements dans les infirmières, les assistants de santé communautaires et les agents de soutien à l'observance thérapeutique

Gemma Oberth

Le 23 mai 2017, la Zambie a présenté des demandes de financement pour la lutte conjointe contre le VIH et la tuberculose et pour la lutte contre le paludisme, d'une valeur totale d'un peu plus de 400 millions de dollars. La demande de financement relative aux interventions conjointes TB/VIH s'élève à 306,8 millions de dollars, dont 194,4 millions de dollars se situant dans les limites de la somme allouée et 112,4 millions de dollars correspondant à une demande hiérarchisée au-delà de la somme allouée. Une demande de financement séparée de 86,7 millions de dollars a été présentée le même jour pour le paludisme (69 millions de dollars dans les limites de la somme allouée et 17,7 millions à titre de demande hiérarchisée au-delà de la somme allouée). Le pays a également introduit une demande de fonds de contrepartie de 7 millions de dollars, dont 4 millions de dollars ciblant les programmes de lutte contre le VIH à destination des adolescentes et des jeunes femmes et 3 millions de dollars visant la prestation intégrée de services et les ressources humaines pour la santé. Mai 2017 correspond à la deuxième période de présentation des candidatures pour le cycle de financement 2017/2019.

La Zambie a présenté ses deux demandes de financement avec examen complet, selon la [procédure de candidature différenciée](#) du Fonds mondial. Les examens complets sont en partie requis du fait d'une série de nouvelles stratégies nationales. La Zambie dispose en effet d'un nouveau cadre stratégique national de lutte contre le VIH et le sida, d'un nouveau plan stratégique national pour la prévention de la tuberculose, les soins et la lutte, d'un nouveau plan stratégique national d'élimination du paludisme et d'une nouvelle stratégie nationale de santé. Ces quatre nouvelles stratégies visent toutes la période 2017/2021.

Les changements stratégiques figurant dans les demandes de financement concernent notamment un centrage accru sur les ressources humaines pour la santé, en particulier dans les régions rurales et aux niveaux décentralisés de prise en charge. Entre la somme allouée au pays et les fonds de contrepartie, plus de 20 millions de dollars sont sollicités aux fins du recrutement et de la rétention d'infirmières rurales, d'assistants de santé communautaires et d'agents de soutien à l'observance. Par rapport aux subventions actuelles du Fonds mondial pour la Zambie, cela représente plus du quintuplement des investissements dans les ressources humaines pour la santé. Si l'on tient compte de la demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée, le facteur de multiplication augmente à 20.

L'investissement proposé des crédits du Fonds mondial dans les ressources humaines pour la santé en Zambie est censé compléter les investissements considérables du pays dans l'infrastructure sanitaire ces dernières années. Depuis 2014, les pouvoirs publics ont entrepris la construction de plus de 650 nouveaux centres de santé (cliniques de soins primaires), la

décentralisation des prestations de services et le rapprochement de l'accès au niveau communautaire. L'investissement du Fonds mondial en matière d'infirmières et d'assistants de santé communautaires servira à garantir une dotation en personnel adéquate des nouveaux établissements publics.

Les demandes de financement comprennent des mécanismes intégrés de pérennité pour les investissements proposés dans les ressources humaines. Dans la demande relative à la lutte conjointe contre le VIH et la tuberculose, le pays s'engage à absorber les infirmières dans les effectifs publics selon une démarche échelonnée sur les trois ans. La Zambie a obtenu de bons résultats en matière d'absorption des agents de santé après des investissements similaires d'autres partenaires de financement, notamment de l'Initiative Clinton pour l'accès à la santé et de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement.

Outre le soutien au niveau des infirmières rurales, le pays a également sollicité des fonds pour la formation, le déploiement et la rétention d'un maximum de 500 assistants de santé communautaires par an. En Zambie, les assistants de santé communautaires suivent une formation officielle d'une année à l'une des deux écoles du pays (Ndola ou Mwachisompola). Lorsqu'ils sont déployés, ils reçoivent un salaire mensuel ainsi qu'un vélo, un uniforme et une petite indemnité de transport. Les assistants de santé communautaires sont un type d'agent de santé relativement nouveau en Zambie, mais dont l'impact s'avère significatif. Leur déploiement a entraîné une augmentation de 53 pour cent du nombre de patients orientés vers les centres de santé dans les zones rurales de Zambie entre 2011 et 2016. La demande de financement TB/VIH présente également les assistants de santé communautaires comme un investissement pérenne étant donné leur faible taux d'abandon. Depuis le début, le programme n'a perdu que cinq assistants de santé communautaires, soit 0,46 pour cent, dont trois du fait de leur décès.

Outre les agents de santé gouvernementaux et les assistants de santé communautaires, les demandes de financement de la Zambie privilégient également des investissements significatifs dans le renforcement des capacités des organisations de la société civile et des groupes à assise communautaire en matière de prestation de services, en particulier à l'intention des populations clés et vulnérables. Il s'agit notamment de financer la formation à la gestion financière, ainsi que la formation au leadership flexible et à la gouvernance pour les organisations axées sur les jeunes, tout particulièrement celles qui travaillent avec les adolescentes et les jeunes femmes. La nécessité de renforcer les capacités de ces groupes est liée à une emphase accrue sur la prestation de services compétents et adaptés à celles-ci. De fait, le montant sollicité pour les adolescentes et les jeunes femmes dans la proposition du pays représente une augmentation de plus de 30 pour cent par rapport à la subvention actuelle.

Les demandes de financement accordent également la priorité au renforcement des capacités des structures communautaires en matière de prestation de services intégrés inclusifs et sensibles au genre, afin de répondre aux besoins spécifiques d'autres populations clés et vulnérables (telles que définies dans les nouvelles stratégies nationales de lutte contre les maladies). La demande de financement TB/VIH présente ce renforcement des capacités des organisations de la société civile et à assise communautaire comme une mesure critique dans

le contexte de l'élargissement des prestations de services au niveau communautaire dans le but de couvrir au moins 30 pour cent de toutes les prestations de services d'ici 2030 – un engagement clé de la [Déclaration politique sur le VIH/sida](#) de 2016 des Nations Unies, dont la Zambie est signataire.

« Le centrage sur les ressources humaines pour la santé des demandes de financement au Fonds mondial – à la fois en termes de prestataires gouvernementaux et non gouvernementaux – repose sur la nouvelle stratégie nationale de santé 2017/2021 du pays », explique Dean Phiri, du ministère de la Santé. « La fourniture de soins de santé de qualité aux régions mal desservies et la décentralisation des prestations de services vers les communautés sont des objectifs essentiels de cette stratégie », ajoute-t-il.

D'après Simon Muchiru, le consultant principal pour la demande de financement TB/VIH de la Zambie, l'augmentation des effectifs de santé du pays est également alignée sur l'objectif stratégique du Fonds mondial de mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé. « Ces investissements sont critiques pour obtenir un impact dans la lutte contre les trois maladies », affirme-t-il. « Les agents de santé supplémentaires sont absolument vitaux pour la pleine mise en œuvre du cadre stratégique national de lutte contre le VIH et le sida, dont on s'attend à ce qu'il permette d'éviter 80 000 nouvelles infections au VIH et 34 000 décès liés au sida sur la période 2018/2020 ».

Le Comité technique d'examen des propositions devrait se réunir du 19 au 28 juin 2017 pour examiner les demandes de financement de la deuxième période, et devrait répondre à la demande de financement de la Zambie début juillet.

Gemma Oberth faisait partie de l'équipe chargée de rédiger la demande de financement TB/VIH de la Zambie, en qualité de consultante indépendante.

[HAUT](#)

3. ACTUALITÉS : Le Fonds mondial fait de nets progrès en matière de gestion des risques : BIG

Un domaine qui n'a pas été adéquatement maîtrisé est l'appétit pour le risque

David Garmaise

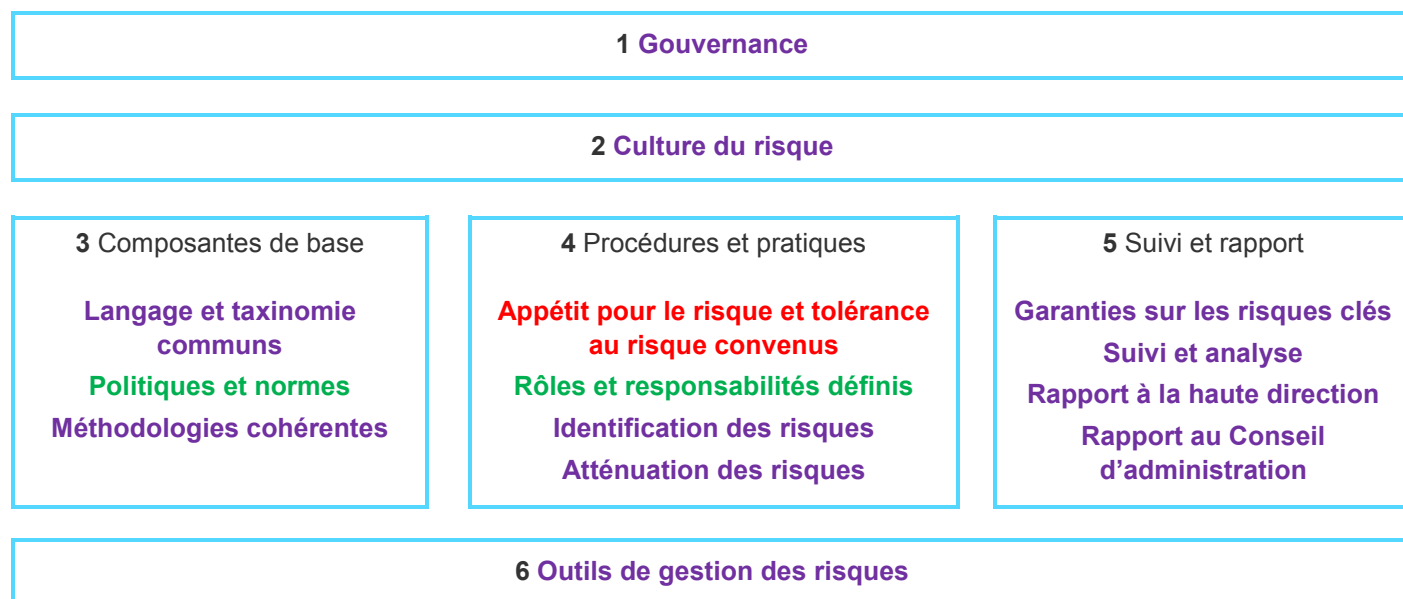
Dans son rapport annuel pour 2016, le Bureau de l'Inspecteur général indique que, bien que des lacunes significatives persistent, de nets progrès sont enregistrés sur l'ensemble des six domaines clés de l'architecture des risques (voir la figure ci-après).

Nous avons brièvement [évoqué](#) le sujet dans notre article du numéro 42 de l'OFM sur les cinq thèmes stratégiques ressortis des travaux du Bureau de l'Inspecteur général en 2016. Dans cet

article, nous examinons de plus près ce que le Bureau de l'Inspecteur général avait à dire sur la façon dont le Fonds mondial a géré les risques.

Note de la rédaction : Le 16 mai 2017, le Bureau de l'Inspecteur général a publié un [rapport](#) sur son audit des procédures de gestion des risques du Fonds mondial. Nous comptons publier un article sur ce rapport dans le prochain numéro de l'OFM.

Figure : Résultats du Fonds mondial dans les six composantes clés de l'architecture de gestion des risques



Clé de lecture : **Le plus souvent en place**
Bons progrès mais améliorations nécessaires
Premiers stades

Source : Rapport annuel 2016 du Bureau de l'Inspecteur général

La suite de cet article repose sur la structure de la figure ci-dessus.

1. Gouvernance

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, le Fonds mondial est sur la bonne voie en matière de gouvernance des risques, tant au niveau du Conseil d'administration que du Secrétariat. Les mandats des nouveaux comités permanents adoptés en 2016 énoncent les domaines spécifiques de responsabilité des comités en matière de risque, ainsi que la portée de leur mission (suivi stratégique, prise de décisions ou consultation). La discussion des risques est désormais un point permanent de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et des comités. Le directeur de la gestion des risques informe régulièrement le Conseil d'administration et ses comités sur les principaux domaines de risque et présente chaque année au Conseil une déclaration de gestion des risques.

Néanmoins, indique le Bureau de l'Inspecteur général, deux domaines de gouvernance des risques continuent de requérir des améliorations significatives, à savoir a) la redevabilité et les procédures de suivi stratégique des domaines de risques transversaux et b) l'appétit pour le risque et la tolérance au risque.

Redevabilité et procédures de suivi stratégique

À la différence des organisations dont la structure du Conseil d'administration comporte un comité consacré au risque, relève le Bureau de l'Inspecteur général, le modèle du Fonds mondial attribue les domaines de risques spécifiques aux différents comités en fonction de leur mandat. Cette démarche est appropriée dans le contexte du modèle institutionnel du Fonds mondial, ajoute-t-il, mais elle pose également des difficultés du fait que de nombreux risques significatifs auxquels l'organisation est confrontée dépassent les limites fonctionnelles (par exemple les achats et la chaîne d'approvisionnement, les contextes d'intervention difficiles ou la faible capacité d'absorption).

Appétit pour le risque et tolérance au risque

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, le Conseil d'administration a en règle générale évité les discussions sur l'appétit pour le risque. Cela tient en partie au manque de perception commune du concept, estime le Bureau de l'Inspecteur général, et en partie à la crainte que la définition de propensions au risque spécifiques puisse envoyer un mauvais signal, selon lequel l'organisation serait prête à accepter certaines pertes ou certains échecs. Cela mène souvent à des prises de risque incohérentes du fait que les jugements ou perceptions personnels remplacent les normes et orientations institutionnelles.

2. Culture du risque

Le Bureau de l'Inspecteur général estime qu'aussi bien le Conseil d'administration que la direction exécutive donnent le bon « ton aux échelons supérieurs » en soulignant l'importance d'une gestion efficace du risque pour la réussite de l'organisation. Les ressources allouées à la fonction de gestion des risques ont considérablement augmenté, et des modifications significatives ont été apportées aux procédures opérationnelles en vue de « donner une présence et une voix à la fonction de la gestion du risque dans les processus de prise de décisions opérationnelles ».

Néanmoins, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, les éléments fondamentaux de l'instauration d'une culture de risque efficace en sont encore aux premiers stades. Bien que la valeur de la gestion des risques soit de plus en plus reconnue à tous les niveaux de l'organisation, ajoute-t-il, le sentiment reste largement répandu – à tort – qu'il y a une contradiction inhérente entre les pratiques de gestion du risque et de respect de la conformité, d'une part, et l'efficacité et la rapidité opérationnelles de l'autre. « Bien que cette culture soit en train d'évoluer », indique le Bureau de l'Inspecteur général, « la modifier requerra notamment la mise en place de mécanismes

« **Modifier** [la culture] requerra notamment la mise en place de mécanismes d'incitation et de cadres de gestion des résultats récompensant la bonne prise de risque. »

d'incitation et de cadres de gestion des résultats récompensant la bonne prise de risque, la gestion efficace des risques et une conformité solide aux contrôles, tout en reconnaissant l'excellence en matière de prestation opérationnelle ».

3. Composantes de base

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, au cours des deux dernières années, le Fonds mondial a apporté plusieurs améliorations importantes à son cadre de politique de gestion des risques. Le Conseil d'administration a approuvé une [politique de gestion des risques](#), qui définit entre autres les responsabilités de suivi stratégique des risques et fournit un cadre de haut niveau de différenciation des risques. Au niveau du Secrétariat, indique le Bureau de l'Inspecteur général, une note de politique opérationnelle a été approuvée en 2016 qui définit les objectifs globaux en matière de gestion des risques des subventions, expose les principes régissant l'intégration de la gestion des risques dans le cycle de vie des subventions et décrit les responsabilités et les principales procédures d'identification, d'atténuation, de gestion et de signalement des risques.

***Note de la rédaction :** Le titre complet de la note de politique opérationnelle est « Gestion des risques durant le cycle de vie des subventions » (en anglais : Risk Management Across the Grant Lifecycle). Trouver des notes de politique opérationnelle spécifiques sur le site du Fonds mondial peut s'avérer compliqué. Il faut d'abord chercher le manuel des politiques opérationnelles. Dans ce manuel (disponible en anglais), la manière la plus rapide de trouver la note de politique opérationnelle sur la gestion des risques est de chercher les mots suivants : identification, mitigation (en anglais et sans guillemets).*

L'étape suivante, explique le Bureau de l'Inspecteur général, est la définition par le Fonds mondial d'un langage commun en matière de risque et la mise au point de méthodologies cohérentes. Les concepts fondamentaux tels que les catégories de risque, les risques inhérents et résiduels, la tolérance au risque et les échelles de notation doivent être définis de façon cohérente, et doivent être relativement bien compris par tous les acteurs du risque au sein de l'organisation. « Une telle perception commune manque encore au Fonds mondial », juge le Bureau de l'Inspecteur général.

Quant aux méthodologies, déclare le Bureau de l'Inspecteur général, les ateliers de gestion des risques se sont avérés utiles pour encadrer un dialogue structuré sur l'évaluation des risques au moyen d'un ensemble commun d'outils et de démarches. « Toutefois, étant donné que la méthodologie et les pratiques associées sont nouvelles, le Secrétariat n'a pas encore évalué formellement les enseignements de ces projets pilotes, perfectionné les procédures et méthodologies et, plus important encore, intégré les démarches d'identification et d'atténuation des risques de manière cohérente ».

4. Procédures et pratiques

Le Bureau de l'Inspecteur général indique que la note de politique opérationnelle a clarifié les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques durant le cycle de vie des subventions :

les équipes de pays ont la responsabilité primaire d'identification et de gestion des risques ; les propriétaires des risques généraux fournissent des conseils sur l'identification et la hiérarchisation des risques dans leurs domaines fonctionnels respectifs, et le Département de gestion des risques assure la coordination et le suivi stratégique globaux. « Les politiques et normes étant désormais en place, les méthodologies sont en cours d'introduction, les rôles et responsabilités sont clarifiés, et les procédures globales d'identification et d'atténuation des risques sont de plus en plus formalisées ».

Cependant, précise le Bureau de l'Inspecteur général, plusieurs améliorations sont nécessaires. L'identification des risques reste une procédure relativement statique à différentes étapes clés

« **Cette prolifération** a également mené à... une résistance passive de la part des équipes aux premières lignes, frustrées par le fardeau administratif substantiel de ce qui est souvent perçu comme de la paperasserie à faible valeur ajoutée. »

du cycle de subvention, par exemple lors de l'établissement de celle-ci, plutôt qu'une procédure continue et dynamique éclairée par les retours d'information sur les résultats en temps réel pendant toute la durée de la subvention. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général est d'avis qu'il est possible d'améliorer considérablement les mesures d'atténuation, l'appropriation et la responsabilité quant à leur mise en œuvre et au suivi de leurs progrès.

Enfin, informe le Bureau de l'Inspecteur général, l'absence de définition claire de l'appétit pour le risque et de la tolérance au risque limite l'efficacité des pratiques actuelles de gestion des risques. Selon lui, le Secrétariat reconnaît cette lacune. Le directeur de la gestion des risques a récemment entamé les travaux de définition d'un cadre de propension au risque, à commencer par les principaux domaines de risque tels que la chaîne d'approvisionnement, les contextes d'intervention difficiles, ainsi que la pérennité et la transition.

5. Suivi et rapport

Depuis 2013, des outils formels de communication de l'information sur les risques ont été mis au point, notamment un registre institutionnel des risques et un rapport sur les risques opérationnels, indique le Bureau de l'Inspecteur général. Une présentation sur les risques a désormais lieu à chaque réunion du Conseil d'administration.

Toutefois, ajoute le Bureau de l'Inspecteur général, la communication de l'information sur les risques reste relativement fragmentée, souvent sans indication claire des liens entre les sources liées comme le registre institutionnel des risques, les rapports sur les risques opérationnels, les plans d'action hiérarchisés, les rapports du Bureau de l'Inspecteur général sur les risques et les mises à jour individuelles sur les différentes initiatives. « À mesure que l'organisation renforce sa gestion des risques, il y a lieu de prêter une plus grande attention à la conception d'un cadre intégré de communication de l'information sur les risques, rassemblant ces éléments distincts et fournissant au Conseil d'administration une vision globale des risques dans l'ensemble de l'organisation », affirme le Bureau de l'Inspecteur général.

Les mécanismes de garantie du Fonds mondial restent largement concentrés sur les risques fiduciaires, en grande partie en réaction à la faible tolérance des donateurs en matière d'usage abusif des fonds, explique le Bureau de l'Inspecteur général, tandis que les garanties sur les risques programmatiques clés restent plus faibles et insuffisamment hiérarchisées.

6. Outils de gestion des risques

Plusieurs outils de gestion des risques opérationnels ont été élaborés au fil du temps pour évaluer et suivre les risques dans le portefeuille de subventions – comme l'outil Évaluation qualitative des risques, planification et suivi des mesures (QUART), l'outil d'évaluation des capacités et le tableau de bord des risques. Bien que chacun de ces outils ait des fins distinctes et valables, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, « cette prolifération a également mené à une fragmentation analytique, à des chevauchements, à des évaluations parfois incohérentes, et à une résistance passive de la part des équipes aux premières lignes, frustrées par le fardeau administratif substantiel de ce qui est souvent perçu comme de la paperasserie à faible valeur ajoutée ».

Un outil intégré de gestion des risques est actuellement mis au point dans le cadre du projet Accélération de la gestion intégrée (AIM), dont le déploiement est prévu en 2017.

Le rapport annuel 2016 du Bureau de l'Inspecteur général (document GF-B37-12) devrait être disponible prochainement à l'adresse suivante :
www.theglobalfund.org/en/board/meetings/37.

[HAUT](#)

4. ACTUALITÉS : Les communautés signalent une diminution du soutien du Fonds mondial et d'autres donateurs

Une économie en croissance n'est pas synonyme d'augmentation du soutien national aux communautés

David Garmaise

« Dans les pays qui connaissent une croissance économique, les communautés ont le douloureux sentiment que les donateurs se retirent et les abandonnent... Ce processus, qui est dû aux critères définis par les donateurs pour pouvoir prétendre à des financements, est confirmé par le niveau des décaissements destinés à certains pays. Pourtant, les communautés savent bien que la croissance économique ne s'accompagne pas nécessairement d'une augmentation des financements nationaux affectés aux actions qu'elles mènent contre le VIH. »

C'est là un des nombreux défis du financement de la riposte communautaire au VIH identifiés dans un [rapport](#) préparé pour le Conseil de coordination du programme ONUSIDA en

novembre 2016 (*Rapport du représentant des ONG – La fin de l'épidémie de sida d'ici 2030 : un scénario peu probable sans un financement durable des actions communautaires*).

Ce rapport est le résultat de consultations régionales et d'une enquête mondiale en ligne menées par les membres de la délégation représentant les ONG au Conseil de coordination du programme. Les consultations régionales ont pris la forme d'entretiens structurés avec 30 parties prenantes clés. Quant à l'enquête, 156 répondants de plus de 60 pays y ont participé.

Les participants à l'enquête ont indiqué avoir observé une baisse générale des financements provenant de donateurs internationaux. Cinquante-trois pour cent d'entre eux ont déclaré ne plus pouvoir bénéficier du soutien du Fonds mondial, 26 % ont déclaré avoir perdu des financements du système des Nations Unies, 24 % ont déclaré avoir perdu des financements de donateurs privés, 12 % ont déclaré avoir perdu des financements bilatéraux, et 12 % ont déclaré avoir perdu des financements de leur propre gouvernement. Selon le rapport, cette tendance est plus marquée dans les régions où les donateurs se retirent progressivement de pays qui seraient en train de passer du statut de pays à faible revenu ou de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure à celui de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ou de pays à revenu élevé.

« Le Fonds mondial se désengage de la région [Europe orientale et Asie centrale] », a déclaré Michael Krone d'AIDS Action Europe (tel que cité dans le rapport). « La plupart des pays en transition, ou ceux qui ont déjà dû s'affranchir de l'aide du Fonds mondial, ne mettent pas en place les mécanismes permettant de remplacer l'argent du Fonds par des ressources nationales pour financer le travail de prévention, en particulier celui qui est effectué par les communautés. La plupart des ressources nationales sont consacrées aux traitements. Le réseau Open Society Foundations et d'autres bailleurs de fonds privés ont mis fin à leurs activités en Russie et il est difficile pour les communautés et la société civile d'accéder à des fonds provenant de ces sources dans d'autres pays en raison du contexte politique ou juridique difficile. »

En octobre 2016, le Fonds mondial a préparé une [liste](#) de 34 composantes de 25 pays qui étaient soit devenues inadmissibles depuis les allocations 2014/2016, soit dont on prévoyait qu'elles deviendraient inadmissibles d'ici 2025. Selon le rapport préparé pour le Conseil de coordination du programme ONUSIDA, ces composantes représentent environ un cinquième à un quart de tous les pays récipiendaires de subventions du Fonds mondial. « Ce sont (...) pays dans lesquels les activités des communautés et des populations clés risquent fortement de ne plus être financées », peut-on lire dans le rapport.

« Cela signifie non seulement moins de moyens pour les activités, mais aussi la disparition complète de certaines activités, comme la sensibilisation et la prestation de services, et de certaines organisations », selon M. Krone.

Note de la rédaction : Bien qu'il soit exact de dire que ces 25 pays représentent environ un cinquième à un quart de tous les pays récipiendaires, il convient de noter qu'en termes de financement réel, les 34 composantes ont reçu 2,1 pour cent à peine des allocations totales pour 2014/2016.

« Ce que nous voyons dans le pays depuis que les budgets ont diminué, ce sont des provinces ou des districts, qui dans le passé proposaient des services. Maintenant, ces services ne sont plus assurés que dans cinq districts », commente pour sa part Shiba Phurailatpam, coordinatrice régionale du Réseau des personnes vivant avec le VIH dans la région Asie-Pacifique (APN+). « En plus, dans le passé, vous aviez 20 travailleurs de proximité contre seulement trois maintenant. Ce genre de changement est très visible pour les réseaux de personnes vivant avec le VIH. »

« Le pire [dans les pays où le Fonds mondial cesse d'intervenir], c'est que les autres donateurs suivent le mouvement et réduisent aussi leurs budgets pour cette activité », déplore Igor Gordon, qui dirige l'équipe de renforcement des effectifs et des communautés d'Eurasian Harm Reduction Network.

On peut lire dans le rapport que dans la riposte au VIH, 'il n'y a pas assez de coordination parmi les donateurs ou les structures de soutien aux communautés pour atténuer suffisamment les effets des baisses de financement sur les communautés concernées.

« La réalité de la « transition » est une possible disparition de la riposte communautaire », indique le rapport. « Il y a là une absence de logique, au vu du consensus mondial sur l'importance de la riposte communautaire au VIH... Une menace sérieuse pèse sur notre aspiration à mettre fin à l'épidémie de sida d'ici 2030 et même 2080. L'affirmation de l'importance des communautés dans la riposte doit être accompagnée d'une augmentation des investissements, et non de leur diminution. »

Financement des activités de sensibilisation

Pour les bailleurs de fonds, les activités de sensibilisation sont souvent plus « souhaitables » que « nécessaires », selon le rapport. « Pour les communautés en revanche, elles sont « tout à fait nécessaires » et l'ont toujours été. À cause de ce décalage, le travail de sensibilisation effectué par les communautés – un travail qu'aucun autre acteur ne fait mieux – est largement sous-financé, voire pas du tout financé. »

Pour les pays en train de planifier leur transition, explique le rapport, il est important de renforcer les capacités de persuasion des communautés, d'autant plus lorsque les gouvernements sont peu enclins à soutenir des populations marginalisées. « Les donateurs internationaux sur le point de se désengager d'un pays devraient soutenir en priorité les activités de sensibilisation. »

Le rapport suggère d'exiger des bénéficiaires les plus importants des subventions du Fonds mondial qu'ils réservent une partie des fonds pour les programmes de sensibilisation, plutôt que simplement les inciter à le faire, comme cela est le cas actuellement.

Dans la mesure où ses propres capacités tendent à diminuer, l'ONUSIDA devrait, d'une part, transférer le rôle de ses bureaux de pays en matière de politique et de coordination à des structures communautaires solides et dotées de moyens, et d'autre part, s'assurer que ces structures sont en place avant de réduire ses effectifs ou de quitter le pays. Le rapport estime

qu'à l'appui de ces financements, les donateurs devraient investir dans une évaluation globale des programmes de sensibilisation, afin que l'impact de ces programmes puisse être démontré encore plus clairement.

Le rapport remarque que l'architecture du financement de la riposte au VIH a changé la dynamique du pouvoir au sein de la communauté, en ce qu'elle a dépolitisé l'action communautaire en réunissant prestation de services et activités de sensibilisation. Lorsque des organisations acceptent des fonds pour financer la prestation de services, leur capacité à être assumer le rôle pourtant nécessaire de porte-parole de leurs communautés est souvent compromise.

Autres difficultés

Le rapport identifie notamment les autres difficultés suivantes :

- **Attentes et priorités des donateurs.** Les donateurs ont tendance à nourrir pour les bénéficiaires des attentes qui ne sont pas alignées sur les capacités ou la réalité des organisations à assise communautaire. Les financements vont généralement aux organisations qui répondent le mieux aux attentes des donateurs, et sont souvent acheminés par le biais de grandes ONG ou des gouvernements. Cela peut avoir pour conséquences d'isoler la plupart des associations locales ou de réduire considérablement le montant des financements qui parviennent aux communautés. Si les organisations communautaires veulent survivre, elles doivent accepter les priorités et les indicateurs de réussite des donateurs. Les organisations communautaires devront peut-être aussi réorienter une partie importante de leur travail pour satisfaire aux exigences contraignantes des donateurs en matière de suivi et de rapports, ce qui aura pour effet de les éloigner de leur activité principale.
- Les **environnements politiques et juridiques défavorables** sont peut-être le problème le plus important et le plus difficile auquel sont confrontées les organisations communautaires, en particulier celles qui travaillent pour des populations clés et vulnérables. Il est urgent que les institutions et les États membres des Nations Unies mènent une enquête approfondie et prennent des mesures en ce qui concerne les obstacles politiques, juridiques et portant atteinte aux droits de l'homme qui persistent dans tous les pays. Les environnements dans lesquels la riposte communautaire au VIH rencontre des problèmes sont généralement caractérisés par un piètre bilan en matière de droits de l'homme, une criminalisation des personnes vivant avec le VIH ou plus exposées au risque d'infection, et une faible participation de la société civile dans son ensemble aux processus décisionnels. Les menaces et autres complications liées à la mise en œuvre de programmes destinés à des populations criminalisées peuvent, d'une part, dissuader les organisations communautaires de simplement demander des financements, et d'autre part, les grandes ONG de mettre en œuvre des programmes pour ces communautés. Ces conditions peuvent en outre inciter, voire forcer, des donateurs internationaux à se désengager prématurément du pays.

- **Accès au financement.** Les participants à l'enquête venant de pays à revenu faible ou intermédiaire ont indiqué dans leur grande majorité que les communautés devaient généralement collaborer avec une grande ONG ou un autre organisme non communautaire pour accéder à des financements. Pour pouvoir prétendre aux financements de la plupart des donateurs, les organisations doivent avoir un statut officiel et avoir mis en place des procédures de contrôle financier. Bien que la nécessité de telles garanties apparaisse évidente, les attentes des bailleurs de fonds sont en décalage avec la réalité de nombreux acteurs de la riposte communautaire. Pour certains groupes clés, se faire enregistrer ou mettre en place des protocoles financiers solides peut s'avérer impossible, car il ne s'agit pas d'organisations au sens traditionnel du terme, mais plutôt de réseaux ou d'associations informelles regroupant des personnes concernées.
- La **gestion des risques** est une préoccupation commune des donateurs et des communautés. Cependant, les donateurs exigent trop souvent des communautés des scénarios comportant un minimum de risques voire aucun, des scénarios qui cherchent à faire appliquer par de petits groupes communautaires les règles de grandes structures complexes et dotées de moyens importants. Cette approche, qui place la barre trop haut, est en décalage avec la nature et les atouts des organisations communautaires. L'action communautaire est vouée à l'échec car les donateurs ne tiennent pas compte des risques réels associés au contexte dans lequel opèrent les communautés.

Dans sa [stratégie 2017/2022](#), le Fonds mondial déclare que « la société civile et les communautés doivent jouer un rôle central dans la conception, la mise en œuvre et le suivi stratégique de la riposte, y compris la prestation de services au niveau communautaire ».

[HAUT](#)

5. ANNONCE : Nouveau guide sur la gestion des sous-réceptaires communautaires

La plupart des pays à impact élevé doivent présenter une demande de financement de type « examen complet »

David Garmaise

L'International HIV/AIDS Alliance a publié un guide sur la [gestion des sous-réceptaires communautaires](#). Ce guide s'adresse aux réceptaires principaux du Fonds mondial qui gèrent des sous-réceptaires locaux de la société civile fournissant des services à leurs communautés, ainsi que les sous-réceptaires qui gèrent des sous-sous-réceptaires de la société civile.

Dans l'introduction du guide, l'Alliance précise que le guide est axé sur les mesures que doivent prendre les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires, « non seulement pour satisfaire aux normes et exigences du Fonds mondial mais aussi et avant tout, pour faire durer la riposte de la société civile aux trois maladies après la fin du financement du Fonds mondial. Ces mesures sont particulièrement urgentes pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure en train de s'affranchir du soutien du Fonds mondial ».

Le guide est disponible en anglais et en français.

[HAUT](#)

Ceci est le numéro 44 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@aidspan.org). Pour vous abonner à l'OFM, rendez-vous sur www.aidspan.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) 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), un service d'Aidspan ».

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

© 2017 Aidspan. Tous droits réservés.

[HAUT](#)