



L'observateur  
indépendant  
du Fonds mondial

## Observateur du Fonds mondial

### LETTRE D'INFORMATION

Numéro 84 : 24 avril 2019

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

[OFM en direct >>](#)

[Site Aidspan >>](#)

[Contactez-nous >>](#)

#### AU SOMMAIRE :

[1. ACTUALITÉS : L'utilisation des données sur les indicateurs clés de résultats par le Conseil d'administration et le Secrétariat du Fonds mondial est « partiellement efficace », estime le Bureau de l'Inspecteur général](#)

#### PAR SAMUEL MUNIU

Dans le cadre d'un audit de suivi des indicateurs clés de résultats du Fonds mondial, le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que les mécanismes de communication de l'information, de gouvernance et de supervision du cadre d'indicateurs clés de résultats sont efficaces. Il estime toutefois que le Conseil d'administration et le Secrétariat du Fonds mondial pourraient améliorer l'utilisation des données sur les indicateurs.

[2. ÉVOLUTION DES ICN : Initiative d'évolution des instances de coordination nationale du Fonds mondial : leçons à mi-parcours de la Tanzanie, du Niger, de l'Ouganda et du Burundi](#)

#### PAR DJESIKA AMENDAH

Le projet d'évolution des instances de coordination nationale en est à mi-parcours. Les informations provenant de quatre pays africains suggèrent des résultats mitigés : deux pays montrant des premiers signes de réussite, et deux où il est trop tôt pour mesurer la réussite, indiquent les représentants des pays. L'équipe d'Aidspan chargée des politiques met en lumière les défis et les clés de la réussite discutés avec les représentants de chacun des quatre pays évoqués dans cet article.

### [3. RAPPORT : Une étude de cas examine comment l'Initiative stratégique sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre a fait progresser les objectifs du Fonds mondial](#)

PAR ANDREW GREEN

Une étude de cas conjointe des six plateformes régionales examine quatre questions clés émergeant de l'investissement à effet catalyseur de 15 millions de dollars sur trois ans du Fonds mondial dans l'Initiative stratégique sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre. Cette initiative a été conçue pour garantir que toutes les personnes touchées par les trois maladies contre lesquelles luttent les investissements du Fonds mondial puissent jouer un rôle significatif dans les procédures du Fonds. L'étude de cas demande comment les forums soutenus par l'initiative stratégique ont facilité des liens significatifs, comment ils ont contribué aux objectifs stratégiques du Fonds mondial, comment ils ont apporté de la valeur et comment ils pourraient évoluer à l'avenir.

[HAUT](#)

## ARTICLES :

### **1. ACTUALITÉS : L'utilisation des données sur les indicateurs clés de résultats par le Conseil d'administration et le Secrétariat du Fonds mondial est « partiellement efficace », estime le Bureau de l'Inspecteur général**

*Le rapport d'audit juge que l'utilisation des données sur les indicateurs clés de résultats requiert des améliorations*

**Samuel Muniu**

À l'occasion d'un audit de suivi du cadre d'indicateurs clés de résultats (KPI) du Fonds mondial, le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) a constaté que les mécanismes de communication de l'information, de gouvernance et de supervision sont efficaces, mais que le Conseil d'administration et le Secrétariat du Fonds mondial pourraient améliorer leur utilisation des données sur les indicateurs clés de résultats dans leur travail.

[Le rapport d'audit](#) a été publié le 27 mars 2019. Le Conseil d'administration du Fonds mondial a approuvé le cadre d'indicateurs clés de résultats 2017/2022 en juin 2016 comme outil de suivi des progrès et d'amélioration de la reddition de comptes de l'organisation.

L'audit était axé sur les aspects suivants :

- adéquation et efficacité en termes de collecte, consolidation et communication des données des indicateurs clés de résultats ;
- utilisation des données des indicateurs clés de résultats par le Conseil d'administration et le Secrétariat du Fonds mondial dans le cadre des décisions fondées sur les résultats ;

- mécanismes établis de gouvernance et de supervision du cadre d'indicateurs clés de résultats.

L'audit a couvert tous les indicateurs clés de résultats stratégiques et de mise en œuvre, à l'exception des indicateurs 12a et 12b, relatifs à la disponibilité de technologies médicales abordables, et de l'indicateur iKPI-h sur le mécanisme d'achat groupé. Ces indicateurs ont été examinés dans le cadre d'un audit de suivi des [procédures d'achat](#) dont le rapport a été publié en septembre 2018.

## Contexte

### *Cadre d'indicateurs clés de résultats 2017/2022*

Le cadre contient 12 indicateurs clés de résultats stratégiques et neuf relatifs à la mise en œuvre (iKPI). Les KPI stratégiques mesurent les progrès au regard des objectifs stratégiques du Fonds mondial. Les iKPI, approuvés en janvier 2017 par le Comité exécutif de direction du Fonds mondial, suivent les intrants, les effets et les résultats requis pour atteindre les KPI stratégiques et les objectifs opérationnels.

**Figure : Indicateurs clés de résultats stratégiques**

		Strategic Targets			
<b>Strategic Targets</b>	<b>1</b> Performance against impact targets (i) Estimated number of lives saved and (ii) Reduction in new infections/cases	<b>2</b> Performance against service delivery targets 17 sub-KPI on HIV (7), Tuberculosis (6) and Malaria (4)			
<b>Strategic Objectives</b>	<b>Maximize Impact Against HIV, TB and malaria</b>	<b>Build resilient &amp; sustainable systems for health</b>	<b>Promote and protect human rights &amp; gender equality</b>	<b>Mobilize increased resources</b>	
<b>Strategic KPIs</b>	<b>3</b> Alignment of investment & need <b>4</b> Investment efficiency <b>5</b> Service coverage for key populations	<b>6</b> Strengthen systems for health a) Procurement b) Supply chains c) Financial management d) HMIS coverage e) Results disaggregation f) NSP alignment <b>7</b> Fund utilization a) Allocation utilization b) Absorptive capacity	<b>8</b> Gender & age equality <b>9</b> Human rights a) Reduce human rights barriers to services b) Key pop. And human rights in middle income countries c) Key pop. And human rights in transition countries	<b>10</b> Resource mobilization a) Pledges b) Conversion <b>11</b> Domestic investments <b>12</b> Availability of affordable health technologies a) Availability b) Affordability	

Source : Rapport de l'audit de suivi du cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial

### *Changements dans la gestion du cadre d'indicateurs clés de résultats*

Mi-2017, la gestion du processus de suivi et de communication de l'information sur les indicateurs clés de résultats a été transférée du Département financier au Département de la stratégie et de la politique du Fonds mondial, en vue de mieux aligner le cadre d'indicateurs clés de résultats sur le suivi de la stratégie.

## Principales constatations

Le Bureau de l'Inspecteur général a dressé deux conclusions principales :

- La collecte, la consolidation et la communication des données des indicateurs clés de résultats ont enregistré des progrès significatifs, mais des problèmes de contrôle ont toutefois été observés ;
- Les limitations dans la conception des indicateurs clés de résultats entravent leur intégration dans les opérations quotidiennes.

*La collecte, la consolidation et la communication des données des indicateurs clés de résultats ont enregistré des progrès significatifs, mais des problèmes de contrôle ont toutefois été observés*

Le rapport du Bureau de l'Inspecteur général signale que la collecte, la consolidation et la communication des données des indicateurs clés de résultats ont enregistré des progrès significatifs, suite à la mise en œuvre du cadre de responsabilité à partir de début 2017, lequel détaille les méthodologies de collecte et de calcul des données. Les rôles et responsabilités liés aux indicateurs clés de résultats stratégiques et de mise en œuvre sont par ailleurs clarifiés dans le cadre de responsabilité. Le Secrétariat a en outre placé des référents dans différents départements, chargés de la collecte, du traitement et de la validation des données des indicateurs clés de résultats, ce qui a mené à des améliorations de la communication des résultats des indicateurs. L'utilisation de systèmes d'information internes comme le Système du Fonds mondial (GFS) et le Système de gestion des subventions (GOS) a amélioré les procédures de collecte des données, juge le BIG. Celui-ci signale qu'il est prévu d'automatiser entièrement les procédures de collecte des données pour certains indicateurs clés de résultats.

Malgré ces améliorations, l'audit a constaté des lacunes au niveau de la collecte et de la consolidation des données, en particulier en matière de contrôle de la qualité. Les données relatives au KPI 7 (utilisation des fonds : capacité d'absorption), par exemple, sont obtenues de deux systèmes différents – le Grant Management System (GMS) et le Grant Operating System (GOS), la nouvelle version du système de gestion des subventions – sans mécanisme approprié de rapprochement permettant de garantir la qualité et l'exactitude des informations obtenues. Cette absence de rapprochement mène à des données en double transmises au Conseil d'administration.

Les méthodes de collecte de la documentation aux fins de la consolidation des données du KPI 11 (investissements nationaux) ne sont pas normalisées ni courantes, et il n'y a pas de mécanisme permettant de vérifier comment les résultats de chaque pays sont préparés. De ce fait, la seule source d'information sur la méthodologie de recueil des données est le personnel qui a pris part au rassemblement initial des données. Pour certains indicateurs clés de résultats, la collecte et la consolidation des données se font manuellement, et sont donc propices aux erreurs humaines durant le « nettoyage » des données. Le rapport cite l'exemple du KPI 9b relatif aux droits humains, pour lequel les données sont extraites des budgets détaillés des subventions et analysées manuellement.

Au vu du volume de budgets de subventions reçus par le Fonds mondial, il s'agit d'un processus lourd et propice aux erreurs. Une autre déficience recensée par le Bureau de l'Inspecteur général concerne certains indicateurs clés de résultats, pour lesquels les schématisations n'avaient pas été finalisées (schémas des modalités de mise en œuvre) au moment de l'audit. C'était le cas pour la moitié des indicateurs clés de résultats de mise en œuvre et 22 des indicateurs clés de résultats. Fin 2018, le Secrétariat avait néanmoins terminé toutes les schématisations sauf une. Les données de certains indicateurs clés de résultats n'étaient pas facilement accessibles. Par exemple, le Fonds mondial ne dispose pas des données primaires pour le KPI 11 sur les investissements nationaux, et doit donc obtenir ces données auprès de sources externes. Le Fonds mondial a peu de contrôle sur la disponibilité et la cohérence des paramètres obtenus à partir de ces données.

La communication des données des indicateurs clés de résultats se fait annuellement ou semestriellement. Les données sont présentées aux référents KPI aux fins des calculs et rapports. L'audit a constaté des retards significatifs dans la soumission des données des indicateurs clés de résultats. Ainsi, seul un KPI a respecté le délai de soumission de l'équipe chargée des KPI durant le cycle de rapport de novembre. Une autre difficulté constatée par le Bureau de l'Inspecteur général est l'absence d'examen secondaire des données collectées, calculées et communiquées par les référents dans les différents départements. L'absence de validation des données et la procédure de rédaction des rapports par les référents font que des inexactitudes passent inaperçues, explique le BIG, l'équipe chargée des indicateurs clés de résultats n'étant pas nécessairement composée d'experts des données sous-jacentes.

*Les limitations dans la conception des indicateurs clés de résultats entravent leur intégration dans les opérations quotidiennes*

Le Conseil d'administration du Fonds mondial a approuvé le cadre stratégique actuel d'indicateurs clés de résultats huit mois avant le lancement de la stratégie 2017/2022. Il s'agit d'une amélioration significative par rapport au précédent cadre, qui avait été approuvé 18 mois après le début de la période de mise en œuvre de la stratégie. Les indicateurs clés de résultats sont alignés sur la stratégie, et les forces et faiblesses de chaque indicateur ont été identifiées et documentées dans le cadre d'indicateurs clés de résultats.

Cependant, l'audit a relevé des domaines requérant des améliorations supplémentaires. Les méthodologies de mesure et de procédure relatives au KPI 6a (renforcement des systèmes de santé : systèmes d'achat) ne sont toujours pas définis alors que le cadre d'indicateurs clés de résultats est en vigueur depuis plus d'un an. C'est également le cas pour trois des dix KPI de mise en œuvre. Le Secrétariat du Fonds mondial n'avait pas défini d'indicateurs, fixé de cibles et convenu d'outils de collecte des données pour trois iPKI, à savoir l'iKPI d1 sur l'exactitude des prévisions – demande de produits, l'iKPI-G sur l'achat de produits dans le cadre du mécanisme d'achat groupé, et l'iKPI I sur le déploiement de produits innovants. Le Bureau de l'Inspecteur général remarque cependant qu'une importante restructuration des départements en charge de ces indicateurs clés de résultats était en cours au moment de l'audit.

Le cadre actuel d'indicateurs clés de résultats ne suit pas les résultats pour trois des sept sous-objectifs qui représentent la part du lion des investissements dans les systèmes résistants et pérennes pour la santé du Fonds mondial (65 %). Il s'agit des trois sous-objectifs suivants : ressources humaines pour la santé, communautés et prestation intégrée de services. Les progrès de ces sous-objectifs sont cependant suivis via le rapport interne du Plan de mise en œuvre de la stratégie du Fonds mondial (SIP) au Secrétariat.

L'audit a pris note de l'utilisation d'indicateurs intermédiaires pour deux KPI – 5 et 9c – aux fins du suivi des résultats en raison de l'absence de données disponibles pour suivre leurs progrès. Dans d'autres cas, la disponibilité des données était limitée, par exemple pour le KPI 2. Les données relatives à un des sous-objectifs liés au KPI 2 (pulvérisation intradomiciliaire d'insecticide à effet rémanent : cible de la prestation de service) étaient uniquement disponibles pour 30 % des pays mettant en œuvre cette intervention.

L'implantation des indicateurs clés de résultats dans les opérations courantes du Fonds mondial est entravée par les limitations au niveau de leur conception, considère le Bureau de l'Inspecteur général. Par exemple, le Conseil d'administration a progressé de discussions sur la méthodologie ou les cibles pour chaque indicateur clé de résultats à la discussion des données communiquées. Cependant, les limitations concernant les données et analyses supplémentaires l'empêchent d'évaluer de manière détaillée les résultats organisationnels. Au niveau du Secrétariat, certains indicateurs clés de résultats sont intégrés dans les activités quotidiennes, tandis que d'autres ne le sont pas. Ainsi, le KPI 11, le KPI 2 et le KPI 7 sont intégrés dans les opérations de gestion des subventions, ce qui n'est pas le cas du KPI 4 sur l'efficacité des investissements.

### **Actions convenues de la Direction**

Deux actions convenues de la Direction ont été confiées au Département de la Stratégie et du Pôle chargé des politiques d'ici au 31 décembre 2019 :

- examen et ajustement des schématisations de processus et du cadre de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés de résultats afin d'intégrer des contrôles de la qualité des données ;
- élaboration et mise en œuvre de nouvelles normes pour mesurer, communiquer et suivre les résultats opérationnels.

### **Autres ressources :**

- *Rapport de l'audit de suivi objet de cet article* : [Audit de suivi sur le cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial](#), 27 mars 2019 (GF-OIG-19-008)
- *Rapport de l'audit précédent* : [Rapport d'audit sur le cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial](#), 26 mars 2016 (GF-OIG-16-009)
- *Rapport de l'audit antérieur sur la stratégie* : [Stratégie du Fonds mondial – Processus de planification, de mise en œuvre et de suivi](#) (GF-OIG-16-008)
- *Cadre actuel d'indicateurs clés de résultats stratégiques* : [Cadre d'indicateurs clés de](#)

---

## **2. ÉVOLUTION DES ICN : Initiative d'évolution des instances de coordination nationale du Fonds mondial : leçons à mi-parcours de la Tanzanie, du Niger, de l'Ouganda et du Burundi**

*Résultats à mi-parcours mitigés suggérant des améliorations possibles dans la mise en œuvre*

### **Djesika Amendah**

L'initiative d'évolution des instances de coordination nationale (ICN) vise à renforcer les résultats des ICN dans quatre domaines : leur fonctionnement interne, le suivi stratégique des subventions, la participation des circonscriptions des ICN et l'établissement de liens avec d'autres organismes de gouvernance nationaux. Le Secrétariat du Fonds mondial [a annoncé en septembre 2018](#) avoir invité 18 pays à participer à la phase pilote de cette initiative pendant un an. (Voir [notre article sur l'approbation de cette initiative par le Conseil d'administration dans le numéro 67 de l'OFM](#), du 25 mai 2018.)

La phase pilote du projet d'évolution des instances de coordination nationale s'étend de septembre 2018 jusqu'à la fin l'année 2019, selon le site Web du Fonds mondial. Nous faisons à mi-parcours le point sur les premières difficultés de mise en œuvre rencontrées, les réussites et les leçons tirées à ce jour. Le Fonds mondial décidera à la fin de l'année de l'avenir de cette initiative d'évolution des ICN.

L'information sur laquelle repose cet article provient des présentations des pays aux réunions des circonscriptions africaines en mars 2019 et d'entretiens ultérieurs avec les secrétariats exécutifs des ICN de la Tanzanie, de l'Ouganda et du Burundi, le président de l'ICN du Niger et le personnel du Pôle du Fonds mondial chargé des instances de coordination nationale.

### **Évolution des ICN dans quatre pays africains**

Les informations recueillies auprès de quatre pays africains suggèrent des résultats mitigés : deux pays (la Tanzanie et le Niger) montrent des premiers signes de réussite, tandis qu'en Ouganda et au Burundi, « il est un peu trop tôt pour mesurer [quoi que ce soit] », selon les représentants de leur ICN.

Le Fonds mondial a réparti les 18 instances de coordination nationale participantes en [trois groupes contextuels](#) : standard, préparant la transition et dans un contexte d'intervention difficile. Il a également classé les pays selon trois niveaux de maturité. Le premier niveau est « fonctionnel », ce qui indique que l'instance de coordination nationale applique des principes de gouvernance de base ; le niveau intermédiaire est « participatif », et le troisième niveau est « stratégique », ce qui signifie que l'ICN est active au niveau national et s'attaque aux questions de pérennité à long terme. L'objectif du projet d'évolution est de faire progresser les pays au regard de ces niveaux progressifs de maturité.

La Tanzanie et l'Ouganda ont une instance de coordination nationale standard, et le Burundi et le Niger sont classés contextes d'intervention difficiles. Les niveaux de maturité de ces quatre pays vont de la « progression vers le niveau fonctionnel » pour le Burundi et le Niger, à « fonctionnel » pour la Tanzanie et l'Ouganda. Dans la pratique, le Secrétariat a dû ajouter des « nuances » aux trois classifications initiales pour tenir compte des situations où l'ICN du pays ne répond pas à tous les critères d'un niveau spécifique.

Le processus d'évolution des instances de coordination nationale commence par la sélection de consultants par le Secrétariat selon une procédure concurrentielle fondée sur la qualité et les coûts, lesquels sont affectés à différents pays. Ces consultants commencent par réaliser des évaluations de référence dans les quatre domaines à renforcer, à savoir le fonctionnement, le suivi stratégique des subventions, la participation des circonscriptions de l'ICN et l'établissement de liens avec d'autres institutions. Ils dressent ensuite avec l'ICN un plan de travail détaillant les activités nécessaires pour améliorer les résultats de l'ICN dans ces domaines. Le plan de travail est ensuite chiffré et soumis au Pôle chargé des ICN, qui doit approuver les activités et le budget associé. L'instance de coordination nationale dirige les activités figurant dans le plan de travail.

Dans les quatre pays, l'initiative d'évolution de l'ICN était axée sur la fonction de suivi stratégique de l'ICN, prévoyant le financement d'une assistance technique dans ce domaine ainsi qu'un poste de « responsable du suivi stratégique ». Ce domaine était très important aux yeux du Pôle chargé des ICN, qui a expliqué que le suivi stratégique avait été mis en lumière par le Comité de la stratégie avant la présentation de l'initiative d'évolution des ICN par celui-ci au Conseil d'administration du Fonds mondial.

Certains pays participant à cette première moitié du projet ont également travaillé à l'amélioration du fonctionnement interne de l'ICN (Niger et Burundi) et à la participation de leurs circonscriptions. Tous les pays ont traité la question de l'établissement de liens avec d'autres organismes nationaux de gouvernance. Au Burundi, par exemple, les liens entre l'ICN et les autres plateformes de coordination dans le domaine de la santé ont été évalués. Cette action est particulièrement importante lorsque le bénéficiaire principal ne relève pas des pouvoirs publics, comme c'est le cas au Burundi (le bénéficiaire principal est le Programme des Nations Unies pour le développement pour la subvention de lutte conjointe contre le VIH et la tuberculose et la subvention paludisme).

### **Premiers signes de succès en Tanzanie et au Niger**

Le poste de responsable du suivi stratégique au sein de l'instance de coordination nationale a été conçu à l'appui d'un comité de suivi stratégique dynamique. En Tanzanie, les premiers signes de succès se font sentir dans la nouvelle manière dont le mécanisme de coordination de Tanzanie (TCM) supervise les subventions. Le comité de suivi stratégique du TCM concentre actuellement son attention sur des questions fondamentales et stratégiques comme les résultats des subventions, la gestion des risques, les engagements de cofinancement et l'utilisation des données. Par le passé, le comité se concentrait uniquement sur les difficultés de mise en œuvre du bénéficiaire principal, comme « où est l'argent, le matériel, les médicaments, les ressources humaines et d'autres questions [semblables] », selon Mme Rachel Macunde, secrétaire exécutive du TCM.





*Mme Rachel Macunde, secrétaire exécutive du mécanisme de coordination de Tanzanie*

Un tel changement demande plus de temps de la part de tous les acteurs concernés : le comité trimestriel de suivi stratégique prévoit désormais une journée entière de réunion avec les récipiendaires principaux et les autres parties prenantes au lieu de deux ou trois heures, comme auparavant.

Au Niger, l'instance de coordination nationale a amélioré son fonctionnement interne. L'instance a été restructurée, avec une direction plus forte et une équipe de spécialistes qui appuient l'ICN. La composition de l'ICN a été réduite de 28 à 21 membres, ce qui a réduit la représentation à la fois des pouvoirs publics et des organisations de la société civile. Cette restructuration avait pour objectif d'améliorer les résultats tout en maintenant une représentation adéquate. La nouvelle représentation dans l'ICN est mieux alignée sur l'épidémiologie du pays : il y a désormais un représentant de l'industrie minière et des organisations de la société civile actives dans le secteur humanitaire. L'instance de coordination nationale a élaboré de nouveaux documents cadres auxquels ont contribué toutes les parties prenantes, notamment les organisations de la société civile et les partenaires techniques.

### **La courte durée et les problèmes de financement de l'initiative présentent des défis**

La principale difficulté de cette initiative d'évolution des instances de coordination nationale est sa courte durée – un an. Avec un calendrier si serré, même de petits retards ont un impact. Dans les quatre pays, la mise en œuvre du projet a subi des retards pour plusieurs raisons : les fêtes de fin d'année, le temps nécessaire au Secrétariat pour approuver les activités et le budget associé et la disponibilité des consultants. Ainsi, il a fallu environ six semaines pour que le Pôle ICN approuve le plan de travail et transmette ses commentaires sur les budgets approuvés pour l'Ouganda et le Burundi. Si ce délai n'est pas excessif dans des circonstances normales, il représente environ un dixième de la durée totale du projet.

La deuxième difficulté est le niveau global de financement, ainsi que la question de savoir quelles activités sont financées pour la phase pilote du projet. En Ouganda, le Pôle ICN a financé environ un tiers des activités budgétisées recommandées après les évaluations de référence par le consultant ; parmi les activités non financées figurait l'installation d'un tableau de bord destiné à améliorer le suivi stratégique des subventions. Le Pôle chargé des ICN a expliqué qu'un des éléments importants de cette phase pilote de l'évolution des instances de coordination nationale est le fait que les bénéficiaires principaux fournissent des données concrètes aux ICN, qui peuvent être utilisées aux fins du suivi stratégique. Dans ce contexte, le Pôle ICN a estimé que le tableau de bord n'entrait pas dans la portée de cette initiative.

Le budget approuvé favorisait la rémunération des consultants internationaux par rapport à d'autres activités locales. Une [présentation du Secrétariat au Conseil d'administration indique](#) que la plupart des activités d'évolution des ICN sont axées sur l'assistance technique et la formation des membres d'ICN. Toutefois, le Pôle ICN a expliqué à l'OFM que le budget du projet d'évolution des ICN est globalement équilibré en termes de dépenses d'assistance technique, d'orientations et d'autres outils nécessaires aux fins des activités.

Pour la Tanzanie (et d'autres pays non repris dans cet article), les activités du projet d'évolution des ICN ont été entièrement financées par l'agence allemande d'aide au développement (GIZ). Au Niger et au Burundi, une partie des activités ont été cofinancées par GIZ et par le ministère français de la Coopération et du Développement (au travers de l'Initiative 5%), respectivement. Le Pôle ICN a expliqué qu'il étudie des options plus pérennes et locales pour le plein déploiement de l'initiative.

### **Clés de la réussite dans les pays**

En Tanzanie et au Niger, l'initiative a reçu un très bon accueil auprès des autorités supérieures. Cet appui de haut niveau s'accompagne sur le terrain de l'engagement de la direction et du secrétariat permanent des ICN. En outre, en Tanzanie, les relations ouvertes et de confiance entre le secrétariat de l'ICN, le comité de suivi stratégique et les consultants ont facilité des consultations permanentes.

Le contexte national est également important. Par exemple, la réussite du projet en Tanzanie tient en partie au démarrage précoce et à un désir de changement : quelques mois avant que le pays soit invité à participer à l'initiative, le président de l'ICN à l'époque avait lancé une série de mesures en vue d'améliorer les résultats du TCM. Celui-ci a organisé une retraite pour se mettre d'accord sur ce qu'il appelait à l'époque « Business Unusual », une nouvelle manière d'administrer les affaires de l'instance de coordination nationale à la fois au niveau du secrétariat et des membres. En l'occurrence, l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale a appuyé un désir existant de changement. ([L'OFM a publié un article en octobre 2018](#) sur l'aspiration du TCM à « devenir un modèle de meilleures pratiques pour l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale du Fonds mondial ».)

Au Niger, la mise en œuvre du projet a coïncidé avec le renouvellement des membres de l'instance de coordination nationale, qui s'accompagne d'activités de formation et de renforcement des capacités à l'intention des nouveaux membres. Depuis la mise en œuvre de

l'initiative d'évolution des ICN, le Niger a mis à jour son document-cadre. (Le Secrétariat [propose un cadre qui peut être personnalisé](#)) et a adopté d'autres documents juridiques comme le cadre de participation de la société civile.

Enfin, un facteur de réussite important est le soutien d'autres partenaires. Nous avons décrit comment GIZ et l'Initiative 5% ont financé – totalement ou en partie – le projet d'évolution des instances de coordination nationale dans plusieurs pays ; ils fournissent également d'autres formes d'assistance en nature en tant que membres de l'ICN.

### **Suggestions du terrain**

La plupart des représentants d'ICN auxquels nous avons parlé trouvent qu'un an à peine pour le projet est insuffisant, même s'agissant d'une phase pilote. Ils suggèrent d'ajouter quelques mois au moins à la phase pilote pour pouvoir obtenir des résultats, surtout compte tenu des retards de mise en œuvre. Ils ont également insisté sur l'observance du plan de travail en temps opportun par tous (ICN, Pôle ICN et consultants) et sur le décaissement rapide des fonds.

Une autre suggestion est que les commentaires des instances de coordination nationale soient pris en considération pour la sélection et le déploiement des consultants internationaux, bien que le Pôle chargé des ICN affirme qu'il est demandé aux ICN si elles n'ont pas d'objection au consultant sélectionné. Les consultants, même s'ils sont recrutés par le Secrétariat, devraient également transmettre leurs rapports aux ICN en temps opportun. Mieux encore, les ICN ont suggéré que, dans la mesure du possible, un consultant local soit ajouté à l'équipe internationale de manière à ce que l'ICN puisse continuer de travailler avec le consultant local une fois terminée la phase pilote.

Le Secrétariat a indiqué à l'OFM que le Conseil d'administration du Fonds mondial décidera en novembre 2019 si le projet d'évolution des instances de coordination nationale se poursuivra et sera étendu à d'autres pays. Entre-temps, le Pôle encourage toutes les ICN – pas seulement celles qui participent à la phase pilote – à continuer de chercher des manières de renforcer leurs résultats. L'intention est de renforcer la participation stratégique des ICN – pas simplement leur conformité – au vu du rôle critique des ICN s'agissant de garantir des prises de décision inclusives concernant les subventions du Fonds mondial.

### ***Autres ressources :***

- *Dans le numéro 74 de l'OFM (10 octobre 2018) : [L'instance de coordination nationale de la Tanzanie aspire à devenir un modèle de meilleures pratiques pour l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale du Fonds mondial](#)*
- *[Page du site Web du Fonds mondial consacrée aux instances de coordination nationale](#)*

[HAUT](#)

### **3. RAPPORT : Une étude de cas examine comment l'Initiative stratégique Communautés, droits et genre a fait progresser les objectifs du Fonds mondial**

*Parmi les principales conclusions, l'initiative a amélioré la connaissance de l'assistance technique et permis aux communautés de mettre à l'échelle les travaux en matière de droits humains*

#### **Andrew Green**

Une [étude de cas publiée récemment](#) révèle l'impact de l'Initiative stratégique du Fonds mondial sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre (CDG) de 15 millions de dollars sur trois ans du Fonds mondial a eu sur le renforcement des liens entre les communautés clés et sur les progrès des objectifs opérationnels du Fonds.

Les communautés qui ont bénéficié de ce financement à effet catalyseur, notamment la société civile et les populations clés touchées, ont indiqué que grâce aux six [plateformes régionales](#) soutenues par l'initiative stratégique sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre, elles savent mieux comment accéder à l'assistance technique et sont mieux placées pour suivre la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. Près d'un tiers des 146 répondants à une enquête dans le cadre d'une étude de cas ont également indiqué avoir rencontré des gens de pays avec lesquels ils n'avaient auparavant aucun lien, ce qui a amélioré leurs capacités de coordination et de collaboration avec d'autres communautés de la région.

L'étude de cas, créée conjointement par les six plateformes régionales CDG, intervient à l'approche de la 41<sup>e</sup> réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial, qui se tiendra les 15 et 16 mai et à laquelle une décision sera prise sur les priorités d'investissement à effet catalyseur pour la période d'allocation 2020/2022.

« Cette étude de cas s'inscrit dans le cadre d'un effort plus large à l'échelle de l'initiative visant à disposer d'une plateforme plus robuste de suivi et d'évaluation à des fins d'apprentissage, englobant la communication de l'information, mais également des témoignages et études de cas », a déclaré Noah Metheny, qui gère l'Initiative stratégique pour le Fonds mondial. Selon ses explications à l'OFM, il s'agissait de « mieux documenter l'impact, en particulier en termes d'une participation plus significative des communautés et de la société civile aux procédures du Fonds mondial ».

L'Initiative stratégique Communautés, droits et genre, qui s'étend sur toute la durée de la période d'allocation 2017/2019, est conçue pour veiller à ce que toutes les personnes touchées par les trois maladies visées par les investissements du Fonds soient en mesure de jouer un rôle significatif dans les procédures du Fonds mondial, notamment le dialogue au niveau des pays, l'élaboration des demandes de financement et l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des subventions. L'Initiative stratégique a été précédée par l'Initiative spéciale sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre, qui était également un investissement de 15 millions de dollars sur trois ans, durant la période d'allocation 2014/2016.

L'Initiative stratégique CDG a trois composantes, conçues pour se renforcer mutuellement :

1. un programme d'assistance technique à court terme ;
2. le renforcement des capacités à long terme des réseaux de populations clés et vulnérables ;
3. les six plateformes régionales de communication et de coordination, basées en Afrique anglophone, Asie-Pacifique, Afrique francophone, Europe centrale et orientale, Amérique latine et Caraïbes et Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Les [organisations qui administrent](#) les plateformes régionales ont déployé un éventail de forums en fonction des besoins de leurs communautés spécifiques. Certaines des interactions étaient conçues pour stimuler le partage et l'apprentissage parmi les acteurs régionaux, tandis que d'autres ont offert des plateformes où les fournisseurs d'assistance technique peuvent échanger leurs expériences et améliorer la coordination, la rapidité et la pertinence de l'assistance technique qu'ils offrent aux communautés.

Les plateformes ont indiqué avoir engagé environ 1 500 membres de communautés de 112 pays au sein de 32 espaces d'apprentissage et de partage en 2018.

La nouvelle étude de cas est la tentative collective des plateformes de documenter comment ces efforts ont fait progresser un des principaux objectifs de l'initiative stratégique CDG : soutenir les initiatives stratégiques de renforcement des capacités des communautés en favorisant des espaces d'engagement et d'apprentissage au sein des procédures décisionnelles clés, en particulier en matière de communautés, de droits et de genre.

Au moyen d'une combinaison d'examen des comptes rendus des activités des plateformes, d'une enquête en ligne à laquelle ont répondu 146 personnes et d'entretiens approfondis avec quatre répondants à l'enquête de différentes régions géographiques, les auteurs de l'étude de cas ont entrepris de répondre à quatre questions principales, à commencer par :

*1. Comment les communautés utilisent-elles l'information et les relations établies lors des forums d'apprentissage et de partage des plateformes régionales ?*

Les auteurs ont constaté que les communautés en ont tiré une meilleure compréhension du processus de financement. Près de la moitié des répondants – 47 pour cent – ont déclaré que les espaces d'apprentissage et de partage organisés par les plateformes régionales les ont mieux placés pour assurer le suivi de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial.

Plus particulièrement, 58 pour cent des répondants ont accédé à des informations sur les prestataires d'assistance technique dans leur région, bien que 37 pour cent seulement aient déclaré que leur organisation a accédé à l'assistance technique comme conséquence directe de leur participation à un des ateliers d'apprentissage et de partage. Mais plus de la moitié des répondants ont acquis une meilleure compréhension de la manière de participer au modèle de financement du Fonds mondial, et près de la moitié une meilleure compréhension des politiques du Fonds mondial en matière de pérennité et transition.

Gemma Oberth, une consultante pour le Fonds mondial qui coordonne le travail des six plateformes, a également souligné les nouvelles relations établies entre les organisations et les participants qui ne se connaissaient pas avant de participer aux ateliers.

« Une mission essentielle des plateformes régionales consiste à améliorer la coordination de la société civile, des communautés et des prestataires d'assistance technique qui participent aux procédures liées au Fonds mondial, a expliqué Mme Oberth à Aidspan. « Notre étude de cas a constaté que près d'un tiers des personnes qui ont participé aux événements d'apprentissage et de partage des plateformes régionales ont rencontré de nouvelles personnes de pays avec lesquels elles n'avaient pas eu de relations par le passé. Il est très encourageant de pouvoir quantifier comment les plateformes améliorent les liens qui renforcent les programmes soutenus par le Fonds mondial. »

*2. Comment les espaces de participation et d'engagement des plateformes régionales contribuent-ils aux objectifs stratégiques clés de la stratégie 2017/2022 du Fonds mondial ?*

À sa réunion d'avril 2016, le Conseil d'administration du Fonds mondial a adopté [quatre objectifs stratégiques](#) :

1. Optimiser l'impact de la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme
2. Mettre en place des systèmes résistants et pérennes pour la santé
3. Promouvoir et protéger les droits humains et l'égalité de genre
4. Mobiliser des ressources accrues

Chacune de ces stratégies est appuyée par des objectifs opérationnels et l'étude de cas a démontré que les espaces d'apprentissage et de partage ont contribué à la réalisation de plusieurs de ces objectifs.

Près d'un tiers des répondants ont déclaré être sortis des espaces d'échange dans une meilleure position pour introduire ou mettre à l'échelle des programmes éliminant les obstacles liés aux droits humains, ce qui appuie le troisième objectif stratégique. De plus, 62 pour cent étaient mieux préparés pour mettre en place des ripostes et systèmes communautaires plus robustes, à l'appui du deuxième objectif stratégique. Soixante et un pour cent étaient mieux à même d'introduire ou mettre à échelle des interventions fondées sur des faits probants axées sur les populations clés et vulnérables, ce qui relève du premier objectif stratégique.

*3. Quels sont la valeur ajoutée et l'effet catalyseur uniques des espaces d'apprentissage et de partage des plateformes régionales ?*

Les répondants à l'étude de cas ont souligné l'importance de ces espaces, 94 pour cent ayant déclaré qu'ils offraient une occasion unique d'échange pour les communautés, et 67 pour cent ayant affirmé que si ces espaces étaient supprimés, la riposte communautaire dans leur pays en souffrirait.

#### 4. Comment les espaces de participation et d'engagement des plateformes régionales peuvent-ils être développés et améliorés ?

Les occasions d'amélioration proposées par les répondants à l'enquête étaient principalement axées sur une participation plus active incluant davantage de représentants d'organisations actives dans le domaine de la tuberculose et du paludisme et l'octroi de davantage de temps d'interaction avec les membres du personnel du Fonds mondial.

Mais les répondants clés ont souligné la nécessité de continuer à tisser de nouveaux liens et à faciliter davantage encore d'échanges d'information. Ils ont demandé d'autres discussions sur la manière dont les changements politiques sont mis en œuvre au niveau national, et davantage de détails sur l'assistance technique – notamment sur la manière d'identifier les besoins et de rédiger les demandes d'aide.

« Il est important d'avoir des rapports et des études de cas et un suivi-évaluation robuste du cadre d'apprentissage afin de mettre ces travaux en lumière », a déclaré M. Metheny, « afin de permettre aux partenaires qui le finançaient de réfléchir aux défis et aux succès. » Il a également souligné qu'il est important que les partenaires adaptent leurs stratégies de mise en œuvre aux défis et succès recensés « pour réellement accroître l'impact des communautés dans les procédures du Fonds mondial ».

#### **Autres ressources :**

- *L'étude de cas complète : [Renforcer la participation des communautés aux procédures du Fonds mondial au travers de l'Initiative stratégique sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre](#)*
- *L'article du numéro 301 de la version anglaise de l'OFM sur l'approbation par le Conseil d'administration de l'Initiative stratégique sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre*
- *L'article du numéro 326 de la version anglaise de l'OFM sur le travail des six plateformes régionales*
- *La [Stratégie 2017/2022 du Fonds mondial](#)*

[HAUT](#)

---

Ceci est le numéro 84 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 à la rédactrice en chef intérimaire à l'adresse suivante : [adele.sulcas@aidspace.org](mailto:adele.sulcas@aidspace.org). Pour vous abonner à l'OFM, rendez-vous sur [www.aidspace.org](http://www.aidspace.org). Les articles sont également disponibles en anglais.

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

Aidspan ([www.aidspan.org](http://www.aidspan.org)) est une ONG internationale basée à Nairobi, au Kenya, dont la mission est d'agir comme un observateur indépendant du Fonds mondial et de fournir des services qui peuvent profiter à tous les pays désireux d'obtenir un financement du Fonds et d'en faire un usage efficace. Aidspan se finance grâce aux subventions des gouvernements et des fondations. Aidspan n'accepte aucun financement de la part du Fonds mondial, ne fournit aucun travail rémunéré de consultance et son contenu est gratuit. Le Conseil d'administration et le personnel du Fonds mondial n'ont aucune influence sur le contenu de l'OFM ni sur aucune des autres publications d'Aidspan, et ne sont aucunement responsables de ces contenus.

La lettre d'information de l'OFM est disponible en anglais et en français.

Rédactrice en chef intérimaire de l'OFM : Adèle Sulcas ([adele.sulcas@aidspan.org](mailto:adele.sulcas@aidspan.org)). Directrice exécutive d'Aidspan : Ida Hakizinka ([ida.hakizinka@aidspan.org](mailto:ida.hakizinka@aidspan.org)).

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

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

© 2018 Aidspan. Tous droits réservés.

[HAUT](#)