



Independent observer  
of the Global Fund

## LES INSTANCES DE COORDINATION NATIONALE DU FONDS MONDIAL SONT BONNES, MAIS POURRAIENT MIEUX FAIRE

Le Comité de la stratégie du Fonds mondial prévoit de discuter de l'évolution des instances de coordination nationale la semaine prochaine. Ces discussions interviennent quelque trois ans après la publication par le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) d'un audit (en 2016), et environ un an après le lancement de [l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale](#) (projet pilote du Fonds mondial dans 18 pays) et l'adoption d'une nouvelle [politique relative aux ICN et d'un nouveau code de conduite des ICN](#).

L'audit des instances de coordination nationale par le Bureau de l'Inspecteur général avait dressé une liste de problèmes, parmi lesquels leur intégration limitée dans les systèmes nationaux de certains pays, la faible structure de gouvernance et un système de suivi stratégique sous-optimal. Le Bureau de l'Inspecteur général a suggéré de renforcer les capacités des membres et de la direction des instances de coordination nationale.

Certains de ces problèmes sont récurrents et avaient déjà été signalés par le passé. Le Secrétariat a essayé d'en résoudre plusieurs au travers de l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale. Cette initiative a pour objectif d'améliorer les résultats des ICN dans quatre domaines, à savoir leur fonctionnement, les liens avec les autres enceintes nationales, le suivi stratégique afin d'optimiser les résultats des subventions et la participation.

(Voir également les articles antérieurs de l'OFM sur [l'ambition de l'instance de coordination nationale de la Tanzanie de devenir un modèle de meilleures pratiques](#) et [un atelier organisé au Maroc à l'intention des consultants qui appuient l'évolution des ICN](#).)

Il est important de continuer de mettre l'accent sur les instances de coordination nationale. Ce commentaire présente quelques idées en vue d'approfondir la réflexion sur cette problématique cruciale.

1. Les instances de coordination nationale ont une large représentation et un rôle significatif à jouer

[Les instances de coordination nationale se composent](#) de représentants des pouvoirs publics, de la société civile, du secteur privé, des personnes vivant avec les maladies ou touchées par celles-ci et d'organismes multilatéraux et bilatéraux. À l'époque où le concept de l'instance de coordination nationale est né, une telle représentation large était innovante et particulièrement importante dans le contexte des principes du Fonds mondial, notamment les principes du partenariat et de l'appropriation par les pays. Le rôle des instances de coordination nationale, selon les directives approuvées par le Conseil d'administration du Fonds mondial, consiste notamment à coordonner la mise au point et la soumission des demandes de financement du pays, à assurer le suivi stratégique de la mise en œuvre des subventions, à approuver toute demande de reprogrammation et à assurer les liens et la cohérence entre les subventions du Fonds et les autres programmes nationaux de santé et de développement.

2. Les instances de coordination nationale ont le potentiel d'être de véritables partenaires du Fonds mondial

Le [rapport](#) du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'examiner les contrôles fiduciaires et les mécanismes de suivi du Fonds mondial, publié en 2011, qualifiait les instances de coordination nationale de « pierre angulaire de l'architecture du Fonds mondial » dans les pays. À ce titre, elles doivent être partenaires du Secrétariat du Fonds mondial dans le cadre du suivi stratégique des subventions et, le cas échéant, lorsque celui-ci recommande au récipiendaire principal des mesures susceptibles d'améliorer les résultats des subventions dans le pays. Un tel rôle peut être efficace si les instances de coordination nationale ont réellement une large représentation et disposent d'un secrétariat compétent.

Certains membres d'instances de coordination nationale, s'exprimant sous le couvert de l'anonymat afin de pouvoir parler en toute franchise, se sont plaints d'être maintenus à l'écart à la fois par le Fonds mondial et par les récipiendaires principaux après la soumission des demandes de financement et la cérémonie de signature des subventions. (Les accords de subvention sont signés entre le Fonds mondial et les récipiendaires principaux.) Selon eux, durant la mise en œuvre des subventions, le Fonds mondial ne fait appel à eux qu'en cas de problèmes, par exemple en présence d'un récipiendaire principal non performant, ou pour le suivi du respect des exigences de cofinancement. Bien que ces plaintes ciblent le Secrétariat du Fonds mondial et les récipiendaires principaux, elles évoquent également des déficiences dans le leadership et le fonctionnement des instances de coordination nationale.

3. Une direction robuste est nécessaire pour obtenir de bons résultats

Une direction robuste des instances de coordination nationale est vitale pour les résultats et la pérennité des subventions du Fonds mondial. Cette direction robuste est une réalité – pas toujours mais souvent – lorsque le président de l'ICN occupe une position de leadership reconnue au sein des pouvoirs publics, en particulier dans les pays où l'instance de coordination nationale n'est pas intégrée dans le système national de santé. De cette manière, les présidents d'instance de coordination nationale peuvent exercer leur influence sur des questions vitales pour les subventions du Fonds mondial, telles que le respect des exigences de financement national et de cofinancement, l'obtention d'exonérations fiscales ou encore l'octroi de privilèges et immunités par les pouvoirs publics.

À l'inverse, lorsque la direction de l'instance de coordination nationale n'est pas perçue comme ayant de l'influence, l'instance a plus de mal à mettre en œuvre les décisions. Ses décisions et recommandations peuvent être ignorées sans crainte de répercussions, parce que la direction n'a pas l'influence (perçue ou

réelle) associée à une position d'autorité au sein du gouvernement.

L'idée d'une direction forte souvent investie dans des fonctionnaires publics va clairement à l'encontre des pratiques dans certains pays qui consistent à exclure les maîtres d'œuvre gouvernementaux des discussions importantes au sein de l'instance de coordination nationale sur des aspects clés de la mise en œuvre du fait de la politique relative aux conflits d'intérêts. Bien que tous les membres de l'instance de coordination nationale soient égaux (voir la [politique relative aux ICN](#)) et qu'il soit important qu'ils puissent tous dire ce qu'ils pensent, une telle compréhension de la notion de conflit d'intérêts est ridicule : Le critère relatif aux conflits d'intérêts est conçu pour empêcher les cas de fraude et de corruption, comme l'énonce clairement la [politique du Fonds mondial relative à la lutte contre la fraude et la corruption](#). Il ne vise pas à exclure les récipiendaires principaux étatiques des discussions les concernant et des décisions qu'ils mettraient en œuvre. Une telle exclusion risquerait de nuire à la mise en œuvre des subventions.

#### 4. Les organisations de la société civile sont des composantes cruciales des instances de coordination nationale

La présence d'organisations de la société civile est cruciale, non seulement pour la bonne conception et mise en œuvre des subventions, mais également pour obliger les acteurs gouvernementaux à rendre des comptes. Ce fait ne peut être sous-estimé, étant donné que les récipiendaires principaux étatiques gèrent environ [60 % de toutes les subventions du Fonds mondial](#).

#### 5. Les ICN doivent être financées, et représentées, de manière appropriée

Des instances de coordination nationale efficaces et fonctionnelles, ainsi que leur secrétariat, requièrent du personnel compétent, en nombre suffisant, et les outils de travail nécessaires. Le Fonds mondial et ses partenaires doivent investir dans les ressources humaines et les autres outils des ICN et de leur secrétariat. En particulier, les fonctions de représentation et de suivi stratégique de l'instance de coordination nationale doivent être renforcées par du personnel adéquat compte tenu du contexte du pays et de la taille du portefeuille.

Les membres des instances de coordination nationale sont des bénévoles qui représentent leur institution d'origine, par exemple une organisation de la société civile, les pouvoirs publics ou un donateur. Leur travail officiel consiste à représenter leur employeur/institution principal, pas l'instance de coordination nationale ou le Fonds mondial dans d'autres enceintes. Par exemple, dans le cadre de réunions du secteur de la santé dans certains pays, il est rare que les participants discutent des politiques stratégiques du Fonds mondial et de leur alignement sur les politiques nationales, même si de nombreux membres de l'instance de coordination nationale sont présents. Cette faiblesse de la représentation de l'instance de coordination nationale pourrait être corrigée par la présence d'employés professionnels compétents du secrétariat de l'instance.

#### 6. Les instances de coordination nationale devraient être pérennes, intégrées dans le système national et reliées à d'autres institutions

Dans de nombreux pays, l'instance de coordination nationale n'est pas intégrée dans l'architecture du système national de santé. Au lieu de cela, les instances de coordination nationale créées pour et par le Fonds mondial servent les desseins de celui-ci. Dans ce contexte, si la constatation de [l'audit des instances de coordination nationale de 2016](#) du Bureau de l'Inspecteur général selon laquelle dans neuf pays où le Fonds mondial a retiré son soutien, l'instance de coordination nationale a cessé d'exister n'est pas surprenante, elle n'en est pas moins regrettable.

Une autre initiative de santé mondiale, [Gavi, l'alliance du vaccin](#), a créé une structure similaire à l'instance

de coordination nationale, appelée le [comité de coordination interagences \(CCI\)](#), qui est un forum de coordination nationale au sein de chaque pays doté d'un leadership gouvernemental, et la plupart des donateurs bilatéraux ont des comités directeurs pour leurs propres programmes dans le pays. De nombreux représentants du gouvernement, d'organisations de la société civile ou de donateurs au sein de l'instance de coordination nationale siègent également dans le comité de coordination interagences ou un autre organe de coordination du même type.

Au niveau national, il est important de créer une entité capable de remplir le rôle combiné de coordination et de suivi stratégique que l'instance de coordination nationale du Fonds mondial, le comité de coordination interagences de Gavi et d'autres organes similaires créés par d'autres bailleurs de fonds remplissent séparément pour leur donateur respectif. Fusionner ces organes pourrait créer des synergies, accroître le sens d'appropriation par le pays et contribuer à renforcer les systèmes de santé tandis que les pays se rapprochent de la couverture sanitaire universelle.

Certains pays, comme le Rwanda ou le Tchad, ont mis en place des structures uniques pour la gestion de toutes les subventions de donateurs, comme celles du Fonds mondial, de la Banque mondiale, de Gavi et d'autres donateurs bilatéraux, afin d'augmenter l'efficacité et d'éviter les doubles emplois. Il n'est pas difficile d'imaginer que si la gestion des subventions des différents bailleurs de fonds peut être fusionnée avec succès, leurs mécanismes de coordination pourraient également l'être, et que ces mécanismes pourraient devenir la pierre angulaire de l'architecture nationale de la santé.

Ida Hakizinka est la directrice exécutive d'Aidspan, et Djesika Amendah sa spécialiste principale des politiques.

Remarque : L'OFM publiera d'autres articles sur l'initiative d'évolution des instances de coordination dans des prochains numéros.

[Read More](#)

---