



Independent observer  
of the Global Fund

## 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

Lorsque le Secrétariat du Fonds mondial, au travers de son projet d'évolution des instances de coordination nationale (ICN), a invité des membres de l'instance de coordination nationale tanzanienne à des consultations avec les parties prenantes en 2017, l'intérêt des parties prenantes tanzaniennes en a été éveillé. Les consultations ont débouché sur le lancement d'un processus ambitieux et innovant visant à transformer l'instance de coordination nationale tanzanienne en organisation efficace et efficiente à même d'optimiser la gestion de tous les fonds de donateurs destinés à la lutte contre les trois maladies et au renforcement des systèmes de santé.

La principale raison se cachant derrière cette volonté de réforme est le constat par la Tanzanie qu'au bout de plus de 15 ans de soutien du Fonds mondial et près d'un milliard huit cent millions de dollars US d'investissement (seul le Nigeria ayant bénéficié d'investissements plus élevés du Fonds mondial), les programmes n'ont pas donné les résultats escomptés. À ces investissements s'ajoutent les ressources encore plus importantes fournies par le Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida (PEPFAR). L'élaboration, la gestion, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de lutte contre les maladies restent, année après année, confrontés aux mêmes défis et goulots d'étranglement. De ce fait, il est improbable qu'ils obtiennent les meilleurs résultats sanitaires tant que le cadre de mise en œuvre des programmes ne se sera pas amélioré. Sans composantes de gestion essentielles et bien huilées en place, la Tanzanie ne verra sans doute pas ses résultats sanitaires s'améliorer et ne pourra pas optimiser l'utilisation du soutien des bailleurs de fonds.

Trois décennies d'expérience des instances de coordination nationale ont permis d'accumuler une mine

d'information sur les faiblesses et les améliorations possibles, et poussé le Fonds mondial à admettre que les instances de coordination nationale ne peuvent pas continuer à fonctionner de la même manière si nous voulons garantir une meilleure mise en œuvre de la stratégie 2017/2022 du Fonds mondial par les pays.

## Mise au point de la « démarche d'évolution » du Fonds mondial

Face à cette constatation, le Secrétariat du Fonds mondial a mené en 2017 une série de consultations sur le projet d'évolution des instances de coordination nationale, afin d'examiner comment améliorer leur fonctionnement et leurs résultats. Les données collectées et analysées, ainsi qu'une série de consultations avec de nombreuses parties prenantes, ont mis en lumière la nécessité de renforcer la qualité de l'engagement des membres des ICN, en clarifiant les attentes en matière de suivi stratégique et en renforçant les liens avec les organes nationaux, en fonction du contexte du pays. Lors de la 38e réunion du Conseil d'administration, en novembre 2017, des mises à jour ont été présentées sur les principales constatations à ce jour, les différentes options et les prochaines étapes. Le Conseil d'administration a convenu que le Secrétariat évaluerait les options en fonction du coût et de l'impact potentiels en vue d'en discuter avec les comités du Secrétariat en mars 2018 et à l'occasion de la 39e réunion du Conseil en mai 2018.

À sa réunion de mai 2018, le Conseil d'administration a approuvé la première phase d'une « démarche d'évolution », appelée l'Initiative d'évolution des instances de coordination nationale, approuvant dans le même temps les conclusions des consultations sur les trois principaux changements nécessaires pour faire évoluer les ICN, à savoir 1) distinguer trois catégories d'ICN, en fonction du contexte : les ICN classiques, les ICN qui se préparent à la transition et les ICN opérant dans un contexte d'intervention difficile ; 2) améliorer les performances des ICN dans des domaines clés, notamment l'approbation, l'introduction et l'application d'un code de conduite ; et 3) instaurer des niveaux de maturité des ICN (fonctionnel, participatif et stratégique) adaptés aux différents types d'ICN.

Plus spécifiquement, le Conseil d'administration a approuvé les nouvelles Directives et critères d'admissibilité pour les instances de coordination nationale (rebaptisées la « politique relative aux instances de coordination nationale »), le code d'éthique à l'usage des membres des instances de coordination nationale, et le financement de la première phase de mise en œuvre de l'évolution des ICN dans un échantillon de pays en 2018/2019. Le Conseil a ensuite discuté des quatre options proposées concernant le niveau d'ambition souhaité du Secrétariat pour l'évolution des instances de coordination nationale, et du financement recommandé pour chacun de ces niveaux.

Le niveau d'ambition est la portée et le nombre de pays que le Secrétariat peut activement appuyer en vue d'intégrer les changements opérationnels. Le Conseil d'administration a accepté la recommandation du Comité de la stratégie concernant le déploiement échelonné de l'option intermédiaire et a alloué 3,85 millions de dollars US à la mise en œuvre des activités en 2018 et 2019 dans le cadre du projet pilote de l'initiative dans 18 pays ciblés, dont la Tanzanie fait partie.

Tableau 1 : Dix-huit pays participant à la première phase de la démarche échelonnée d'évolution des ICN

ICN classiques	ICN se préparant à la transition	ICN opérant dans des contextes d'intervention difficiles
----------------	----------------------------------	--

Bénin		
Burkina Faso*		
Cameroun		
Lesotho		Burundi
Malawi*	Albanie	Congo (République
Mozambique	Colombie	démocratique du)
Népal	Guatemala	Haïti
Papouasie-Nouvelle-	Roumanie	Niger
Guinée		
Tanzanie*		
Ouganda		

## État de préparation de la Tanzanie à la réforme de l'instance de coordination nationale

Outre l'Initiative d'évolution des instances de coordination nationale, d'autres événements ont influencé l'état de préparation de la Tanzanie à la réforme de son instance de coordination nationale.

Premièrement, la Tanzanie est l'un des pays ayant fait l'objet de l'audit mondial des instances de coordination nationale par le Bureau de l'Inspecteur général, dont les conclusions furent essentielles dans la décision du Fonds mondial de poursuivre le projet d'évolution des ICN.

Début 2017, les résultats de l'instance de coordination nationale tanzanienne ont été évalués (de même que ceux des ICN de nombreux autres pays) par une équipe indépendante, dans le cadre des premières activités menées durant la phase de recherche et de collecte de données du projet. Par ailleurs, en 2017 également, la Division de l'économie de la santé et de recherche sur le VIH et le sida (HEARD) de l'Université du KwaZulu-Natal, avec le soutien de la Fondation Bill et Melinda Gates, a mené des recherches exploratoires sur les processus du Fonds mondial en Tanzanie.

Cette évaluation a permis de dégager les leçons tirées et une analyse des lacunes et des défis, qui fourniront des informations précieuses à mesure que la Tanzanie fait évoluer son instance de coordination nationale. Enfin, des représentants de l'instance de coordination nationale ont participé à des ateliers sur le projet d'évolution en Éthiopie (2017) et au Malawi (2018). La transformation était donc un sujet clé pour le nouveau et dynamique président de l'instance de coordination nationale tanzanienne, M. Faustin Kamuzora, secrétaire permanent (politique et coordination des affaires gouvernementales), qui ne voulait plus d'une attitude « business as usual » alors qu'il était clair qu'elle n'avait pas produit des résultats optimaux. Et cela tombait à pic, puisque non seulement l'instance de coordination nationale avait un nouveau président, mais de nouveaux membres élus seraient également en place d'ici la fin 2018.

La fin des recherches de la division HEARD a coïncidé avec la décision du Fonds mondial d'aider les instances de coordination nationale à réévaluer leur rôle et à devenir des entités plus efficaces. La Tanzanie compte tirer le plus grand parti de cette occasion d'instaurer des changements qui, au bout du compte, amélioreront les résultats en matière de santé. Figurer parmi les 18 pays pilotes représente une occasion unique pour la Tanzanie de mettre au point un modèle de meilleures pratiques sur la manière de transformer avec succès une instance de coordination nationale.

Le point de départ de la réforme est la supervision par le pays des processus du Fonds mondial. Une bonne gestion, au niveau de l'instance de coordination nationale tanzanienne, signifie que celle-ci doit fonctionner de manière efficace et dynamique, se préparer pour les problèmes et les risques et les gérer plutôt que d'y réagir, se montrer pleine d'assurance, professionnelle et compétente dans ses rapports avec le Fonds mondial, et établir et maintenir un environnement propice pour la mise en œuvre des programmes. Une fois ces objectifs atteints, la Tanzanie sera en bien meilleure position pour s'attaquer

aux problèmes au niveau des programmes.

Soutien de la Fondation Gates pour la période de 18 mois de transformation de l'ICN tanzanienne

Suite aux recommandations issues de l'évaluation sur la manière dont l'instance de coordination tanzanienne pourrait améliorer sa gestion des processus du Fonds mondial, le Secrétariat a demandé à la Fondation Bill et Melinda Gates de soutenir sa transformation sur une période de 18 mois. Il s'agit notamment d'élaborer un plan de transformation en vue d'améliorer le fonctionnement et les résultats de l'ICN, de manière à ce qu'elle devienne une organisation efficace et dynamique capable de fournir leadership, gouvernance et suivi stratégique à la mise en œuvre des programmes de santé.

La première mesure de l'instance de coordination nationale tanzanienne a consisté à rechercher le consensus concernant la réforme parmi le comité et les parties prenantes des programmes. Pour ce faire, l'ICN a organisé en août, pour la toute première fois, une retraite à l'intention des membres et des suppléants, ainsi que des partenaires de mise en œuvre. Plus de 50 personnes y ont pris part, formant une représentation équilibrée de gestionnaires de programme gouvernementaux et non gouvernementaux, de bénéficiaires principaux et de sous-bénéficiaires, de l'agent local du Fonds, d'organisations de la société civile et confessionnelles, d'établissements universitaires et de partenaires clés de développement. La présence, pendant trois jours, de deux secrétaires permanents, illustre l'importance attachée au processus de transformation.

La retraite avait pour ambition de parvenir à un accord sur la voie à suivre pour contribuer à l'élaboration d'un plan de transformation. Les participants se sont vu présenter des outils de gestion et de planification pouvant faciliter le processus de planification et maintenir la dynamique de changement. Ces outils comprenaient la méthodologie d'évaluation pour une enquête appréciative en vue de réfléchir aux résultats reconnus et aux problèmes de mise en œuvre ; une analyse SWOT en vue de parvenir à des solutions face aux menaces et aux faiblesses tout en tirant parti des forces et des occasions et d'améliorer les résultats de l'ICN ; une théorie de changement, éclairée par l'analyse SWOT et s'attaquant aux principales préoccupations ; et une analyse des parties prenantes pour s'attirer leur soutien, obtenir des ressources et parvenir au consensus. Les participants ont trouvé ces outils utiles, et d'autres instances de coordination nationale se lançant dans un processus d'évolution pourront potentiellement s'en servir elles aussi.

Les quatre principaux catalyseurs permettant de faire évoluer les instances de coordination nationale vers le niveau fonctionnel le plus élevé, à savoir d'engagement stratégique, ont été abordés. Les participants étaient d'avis que trois d'entre eux sont désormais en place – disposer des dirigeants appropriés, d'un secrétariat d'ICN efficace et d'un soutien robuste et d'un engagement actif de la part du Secrétariat du Fonds mondial. Ils ont en outre reconnu qu'il est nécessaire d'avoir un plan de transformation officiel qui, outre les changements recherchés, doit également inclure des travaux sur le quatrième catalyseur, à savoir disposer de ressources financières suffisantes.

Les catalyseurs ont pour objet de soutenir les quatre « domaines d'amélioration » identifiés par le Fonds mondial : fonctionnement, liens, engagement et suivi stratégique.

L'instance de coordination nationale tanzanienne doit à présent examiner le plan de travail de 18 mois du projet d'évolution fourni par le Fonds mondial et élaborer et mettre en œuvre son propre plan de transformation de manière compatible avec les activités d'évolution de l'ICN prévues pour la Tanzanie.

Si la dynamique de changement est maintenue, en tant que premier pays à s'approprier l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale et aller au-delà du minimum requis par le Fonds mondial, la Tanzanie pourrait être en mesure d'offrir un modèle à suivre pour les autres pays.

Pour de plus amples renseignements sur l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale, voir également :

- [Le Conseil d'administration du Fonds mondial approuve l'initiative d'évolution des ICN à un niveau intermédiaire d'ambition, avec démarche échelonnée](#) dans le numéro 67 de l'OFM (25 mai 2018)
- [Le document relatif aux instances de coordination nationale de la 39e réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial : Évolution des instances de coordination nationale : Code de conduite, politique relative aux instances de coordination nationale et niveau d'ambition](#) (en anglais)
- [Description du projet d'évolution des instances de coordination nationale](#) sur la page du site Web du Fonds mondial consacrée aux ICN
- [Politique relative aux instances de coordination nationale](#) du Fonds mondial

[Read More](#)

---