



Un guide pour les
récipiendaires
principaux du Fonds
mondial

Gestion des

sous-récipiendaires

communautaires

À propos de l'International HIV/AIDS Alliance

Nous sommes une alliance innovante d'organisations de la société civile indépendantes et nationales unies par une vision commune d'un monde sans sida.

Nous sommes engagés dans une action commune, travaillant avec les communautés par le biais d'actions locales, nationales et mondiales sur le VIH, la santé et les droits humains.

Ce sont nos valeurs qui guident nos actions : les vies de tous les êtres humains ont la même valeur, et chacun a le droit d'accéder aux informations et aux services en matière de VIH dont il a besoin pour avoir une vie saine.

L'Alliance s'engage à suivre une approche fondée sur les droits humains dans ses programmes et son plaidoyer dans le domaine du VIH. Nous reconnaissons que le respect, la protection et la promotion des droits humains sont essentiels à la prévention du VIH et à l'atténuation de son impact social et économique. Nous œuvrons pour la réalisation des droits humains de toutes les personnes touchées par le VIH, non seulement en luttant contre le VIH, mais en abordant aussi les aspects plus vastes concernant la santé et le développement.

International HIV/AIDS Alliance

91-101 Davigdor Road
Hove, East Sussex
BN3 1RE
Royaume-Uni

Tel : +44 1273 718 900
Fax : +44 1273 718 901
Email : mail@aidsalliance.org

Numéro d'organisme caritatif
agrée 1038860

www.aidsalliance.org

Remerciements

Les organisations de liaison de l'Alliance (Alliance Nationale Contre le SIDA [Côte d'Ivoire], HIV/AIDS Alliance Inde, Alliance for Public Health [Ukraine], Corporación Kimirina [Equateur], Malaysian AIDS Council [Malaisie]) pour le partage généreux de manuels et modèles opérationnels.

Aline Abou Atme (Fonds mondial), Rajesh Divakaran (Fonds mondial), René-Frédéric Plain (Fonds mondial), David Garmaise (Aidspan), Pam Decho (consultante indépendante) et Joselyn Pang (Malaysian AIDS Council) pour leurs commentaires au cours du développement du guide.

Ces Millado (Alliance), Todd Page (Alliance) et Mamisoa Rangers (Alliance) pour leur orientation technique globale.

Auteur : Peter Mok

Ce projet a été financé par BACKUP Santé, mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) et mandaté par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Publié en septembre 2016

© International HIV/AIDS Alliance
2016

L'information contenue dans cette publication peut être reproduite, publiée ou autrement utilisée à des fins non lucratives sans autorisation de l'International HIV/AIDS Alliance. Toutefois, l'International HIV/AIDS Alliance demande à être citée comme source d'information.

Sigles et abréviations	2
Introduction	3
1.1 Contexte	4
1.2 À qui ce guide est-il destiné et pourquoi a-t-il été développé ?	4
1.3 Quelle est l'approche de ce guide ?	5
1.4 Quelle est la structure de ce guide ?	5
Plan stratégique national et demande de financement	6
2.1 Les attentes-types du Fonds mondial	7
2.2 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial	8
L'établissement des subventions	10
3.1 Les attentes-types du Fonds mondial	11
3.2 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial	13
Mise en œuvre des subventions	18
4.1 Programmes/S&E	19
4.2 Finances	22
4.3 Approvisionnement et inventaire	24
4.4 Gouvernance	26
Mobilisation des ressources	28
5.1 Appui financier et technique	28
Annexe : Ressources utilisées dans ce guide	29

Sigles et abréviations

L'Alliance	L'International HIV/AIDS Alliance
ALF	Agent local du Fonds
AT	Appui technique
CAS	Comité d'approbation des subventions
CDG	Communauté, droits et genre
CDI	Consommateurs de drogues injectables
Cdl	Conflit d'intérêts
CTEP	Comité technique d'examen des propositions
ERQS	Évaluation rapide de la qualité des services
GAS	Gestion des achats et des stocks
HSH	Les hommes qui ont des rapports sexuels avec des hommes
ICASO	International Council of AIDS Service Organisations (Conseil international des organisations de lutte contre le sida)
ICN	Instance de coordination nationale
OEC	Outil d'évaluation des capacités
OBC	Organisation à base communautaire
OSC	Organisation de la société civile
RSC	Renforcement des systèmes communautaires
OEGRS	Outil d'évaluation et de gestion des risques des subventions
MPO	Manuel des politiques opérationnelles
OEQR	Outil d'évaluation qualitative des risques
PCA	Population clé affectée
PS	Professionnel/professionnelle du sexe
PSN	Plan stratégique national
PTC	Pérennité, transition et cofinancement
PVM	Personnes vivant avec la maladie
RA/DD	Rapport sur les résultats actuels/demande de décaissement
RP	Réципиendaire principal
RSS	Renforcement des systèmes de santé
S&E	Suivi et évaluation
sida	Syndrome d'immunodéficience acquise
SRPS	Systèmes résistants et pérennes pour la santé
SR	Sous-réципиendaire
SSR	Sous-sous-réципиendaire
SyrEx2	Système de suivi et de communication développé par l'Alliance for Public Health
TB	Tuberculose
TG	Transgenre
TdR	Termes de référence
USCDC	United States Centers for Disease Control and Prevention (Centre pour le contrôle et la prévention des maladies des États-Unis)
VDSS	Validation des données sur site
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

01

Introduction

- 1.1 Contexte
- 1.2 À qui ce guide est-il destiné et pourquoi a-t-il été développé ?
- 1.3 Quelle est l'approche de ce guide ?
- 1.4 Quelle est la structure de ce guide ?



Rachel Gawases est une femme transgenre, une professionnelle du sexe et la directrice de Voices of Hope, une organisation communautaire namibienne d'information et de soutien aux professionnels du sexe.
© Alliance

1.1 Contexte

Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme fut créé en 2002 en tant que mécanisme de financement international destiné à faire avancer la lutte contre les trois maladies en augmentant la disponibilité du financement et en l'orientant vers les régions les plus démunies. À la fin 2014, il avait déboursé plus de 25 milliards de dollars à plus de 140 pays pour soutenir les efforts de prévention et de traitement. Afin d'accroître son impact mondial et d'investir de façon plus stratégique, le Fonds mondial a déployé un nouveau modèle de financement en 2014.

 [Brochure sur le modèle de financement du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Le Fonds mondial avait pris conscience des obstacles importants auxquels les populations clés affectées (PCA) restaient confrontées dans l'accès aux services soutenus par le gouvernement et par le Fonds mondial. Par conséquent, en plus des améliorations apportées au modèle de financement de 2014¹, il a également été conçu pour accroître la participation de la société civile représentant les PCA marginalisées. Cela continue avec le cycle de financement de 2017.

 [FAQ actualisée du Fonds mondial sur le cycle de financement 2017](#)

Les organisations de la société civile (OSC) sont maintenant encouragées à **participer activement tout au long du cycle de financement** – de la planification stratégique et la conception du programme au niveau national, à l'exécution du programme aux niveaux national et communautaire.

 [Note d'information du Fonds mondial dans le cadre du dialogue au niveau du pays \(en anglais\)](#)

1.2 À qui ce guide est-il destiné et pourquoi a-t-il été développé ?

Ce guide est destiné aux récipiendaires principaux (RP)² du Fonds mondial actuels et nouveaux qui gèrent ou qui envisagent de gérer des sous-récepteurs (SR) de la société civile qui fournissent des services à leurs communautés. Ces SR locaux sont souvent basés dans les communautés où ils fournissent leurs services, et sont donc appelés des organisations à base communautaire (OBC).

Parce qu'ils sont confrontés aux mêmes défis que les RP qui gèrent des OBC SR, le guide est aussi destiné aux SR qui ne fournissent pas de services mais qui gèrent des OBC qui en fournissent (sous-sous-récepteurs ou SSR). Par conséquent, les informations contenues dans ce guide sont pertinentes pour toute organisation gérant des OBC SR/SSR qui fournissent des services à leurs

Note sur la terminologie



Les « populations clés affectées » telles que définies dans la « Note d'information du Fonds mondial dans le cadre du dialogue au niveau du pays » comprennent :

- les femmes et filles
- les hommes qui ont des rapports sexuels avec des hommes (HSH)
- les personnes transgenres
- les consommateurs de drogues injectables (CDI)
- les professionnels du sexe hommes et femmes (PS)
- les prisonniers
- les réfugiés et les migrants
- les personnes vivant avec le VIH
- les adolescents et les jeunes

communautés. Donc, dans le cadre de ce guide, le terme « RP » inclut de manière générale des organisations gérant des OBC SR/SSR qui fournissent des services.

Le guide a été élaboré pour mettre en évidence les actions que les RP doivent prendre en compte lors de la gestion des OBC SR/SSR, non seulement pour répondre aux normes et aux exigences du Fonds mondial, mais aussi et surtout **pour pérenniser la réponse de la société civile aux trois maladies après la fin du financement du Fonds mondial**. Ceci est particulièrement urgent pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure qui sont dans le processus de transition dans le cadre de la fin de leur financement en provenance du Fonds mondial.

Le Fonds mondial reconnaît l'importance de la volonté gouvernementale de financer les systèmes de santé et communautaire. Mais il reconnaît aussi fortement la nécessité d'avoir une **société civile capable de conseiller le gouvernement et de fournir des services** pour répondre aux besoins des communautés. Ces deux éléments sont essentiels pour assurer la pérennité de la lutte contre les trois maladies après la fin du financement du Fonds mondial.

Dans cette optique, ce guide n'est pas seulement destiné à l'équipe de gestion du programme au sein d'un RP. D'autres équipes fonctionnelles, telles que l'équipe de suivi-évaluation (S&E), l'équipe de gestion des achats et des stocks et l'équipe des finances, y trouveront également des recommandations et des suggestions pertinentes pour travailler avec l'équipe du programme dans l'objectif de soutenir la viabilité à long terme des OBC SR/SSR. Cette collaboration entre les équipes est essentielle à la performance des subventions des OBC.

1. ... telles que des délais plus courts et plus souples s'agissant des demandes de financement et un niveau de financement prévisible sur la base de la charge de morbidité et la situation économique du pays.

2. ... indépendamment du fait que les RP soient issus du gouvernement, du secteur privé ou qu'ils soient des organismes non-gouvernementaux.

En outre, les entités ayant des responsabilités de supervision par rapport à leurs RP bénéficieront également de la lecture de ce guide pour soutenir les initiatives des RP visant à soutenir la pérennité de la contribution des OBC pendant et après les subventions du Fonds mondial. Ces entités comprennent :

- Les instances de coordination nationale (ICN).
- Les ministères supervisant les RP gouvernementaux.
- Les conseils d'administration localement constitués ou les sièges internationaux/régionaux des RP (ONG internationales ou organismes des Nations Unies).
- Les équipes de pays du Secrétariat du Fonds mondial.

1.3 Quelle est l'approche de ce guide ?

Plutôt que de fournir une liste de choses à faire pour la gestion des OBC SR/SSR par les RP, ce guide met en évidence :

- Les attentes-types du Fonds mondial par rapport aux RP pour garantir que les OBC SR/SSR se conforment aux exigences du Fonds mondial.
- Ce que les RP peuvent faire au-delà des attentes-types du Fonds mondial dans leur gestion des OBC SR/SSR pour soutenir la réponse de la société civile pendant et au terme des subventions du Fonds mondial.
- Les ressources disponibles pour les RP actuels ou ceux qui voudraient le devenir pour soutenir la participation de la société civile.

Le guide fournit des liens hypertexte cliquables pour accéder aux documents du Fonds mondial, ainsi que d'autres ressources pertinentes. Pour les documents qui ne sont pas disponibles en ligne, des liens indiquent la bibliothèque électronique de référence. Cette icône  indique un lien de téléchargement d'une ressource.

1.4 Quelle est la structure de ce guide ?

Ce guide suit la structure procédurale du modèle actuel de financement du Fonds mondial – Plan stratégique national (PSN), demande de financement, établissement et mise en œuvre des subventions (*voir* le Schéma 1 ci-dessous).

Le dialogue au niveau du pays est au cœur du modèle de financement. Il s'agit d'un processus consultatif et participatif continu qui implique tous les intervenants concernés (gouvernement, organismes non-gouvernementaux, secteur privé) au niveau national, qui vise à :

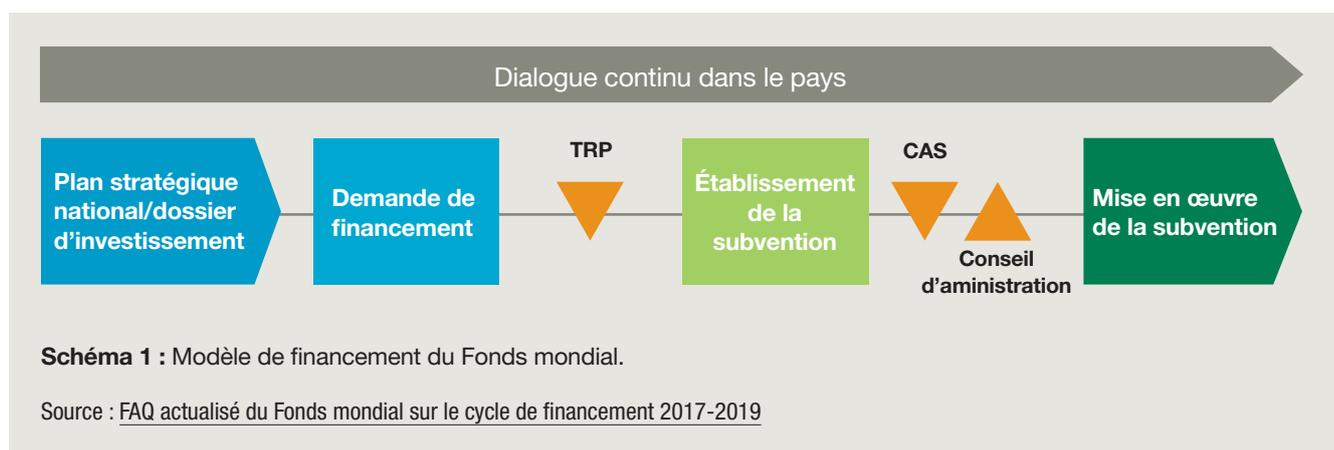
- Élaborer les stratégies (PSN).
- Faire une demande de financement.
- Élaborer des plans de travail et des budgets (l'établissement de la subvention).
- Suivre les progrès accomplis par rapport aux plans de travail (mise en œuvre de la subvention).

Ces intervenants clés comprennent :

- Les ministères – p. ex. Santé, Finances, Planification.
- La société civile – OSC/OBC nationales/locales fournissant des services aux populations clés affectées, ou OSC/OBC et réseaux ou coalitions ne fournissant pas de services, mais représentant ces populations clés affectées.
- Les partenaires de développement – multilatéraux, bilatéraux et leurs sous-traitants.

Le reste de ce guide mettra en évidence ce qu'un RP peut faire à chaque étape de ce cycle de financement pour :

- Veiller à ce que ses OBC SR/SSR répondent aux exigences du Fonds mondial, et
- Soutenir le développement organisationnel de ses OBC SR/SSR pour que leur contribution puisse être maintenue au terme de la subvention du Fonds mondial.



02

Plan stratégique national et demande de financement

2.1 Les attentes-types du Fonds mondial

2.2 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial



Un programme de sensibilisation sur la réduction des méfaits à Cherkassy, Ukraine, propose des informations, des conseils et du matériel, y compris des seringues propres. © Alliance

2.1 Les attentes-types du Fonds mondial

Implication significative de la société civile

Le modèle de financement du Fonds mondial appelle à une plus grande implication de la société civile dans le développement du PSN et des demandes de financement afin d'optimiser l'impact des subventions du Fonds mondial. Les représentants de la société civile, y compris les populations clés affectées, sont considérés comme étant particulièrement bien placés pour conseiller le gouvernement sur la façon de renforcer les PSN et les demandes de financement pour chaque maladie. Ils peuvent identifier les questions relatives aux droits humains qui limitent l'accès aux services existants, et suggérer des façons d'aborder ces questions du point de vue des communautés.

 [Note d'information du Fonds mondial dans le cadre du dialogue au niveau du pays \(en anglais\)](#)

Le Fonds mondial s'attend à ce que le processus implique tous les acteurs et qu'il soit ouvert, transparent et documenté afin de permettre à la société civile de contribuer à améliorer la qualité des PSN et des demandes de financement. Comme le plan stratégique national est à la base de la demande de financement, les RP actuels et potentiels doivent aider les OBC SR/SSR à s'impliquer dans le développement à la fois du PSN et de la demande de financement.

Identification précoce des SR par les RP

Dans le passé, l'efficacité d'un RP dans la gestion de la performance des SR pendant la phase de mise en œuvre était limitée par le fait que les RP n'étaient pas pleinement impliqués dans les décisions concernant la sélection des SR. Pour y remédier, le modèle de financement encourage les RP à identifier les SR avec lesquels ils veulent travailler et à communiquer l'information à leur ICN.

La sélection des SR proposés peut maintenant se produire dès le stade de développement de la demande de financement, et peut être complétée au cours de la phase initiale de l'établissement de la subvention. Les modalités d'exécution proposées doivent être prises en compte dans le plan de mise en œuvre. Le développement du plan de mise en œuvre peut être démarré au cours de la phase de demande de financement (pour plus d'informations, consulter la section 3 sur l'établissement des subventions).

 [Directives sur les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial](#)

Rôles respectifs des maîtres d'œuvre et des OBC/PCA

Le tableau ci-dessous montre les rôles des maîtres d'œuvre, des OBC potentielles et des PCA pendant les phases relatives au PSN et à la demande de financement dans le cycle de financement.

 [FAQ actualisée du Fonds mondial sur le cycle de financement 2017-2019](#)

[FAQ du Fonds mondial sur la communauté, les droits et le genre et le cycle de financement 2017-2019](#)

Rôles respectifs des maîtres d'œuvre et des OBC/PCA au cours du développement du plan stratégique national et de la demande de financement

	Maîtres d'œuvre (RP/SR/SSR actuels)	OBC/PCA (ne sont pas des maîtres d'œuvre actuellement, mais peuvent envisager de le devenir)
Plan stratégique national (PSN)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veiller à ce que le gouvernement national, l'ICN et les autres partenaires techniques soient au courant des interventions et des mécanismes de mise en œuvre ayant un réel impact, sur la base des expériences pertinentes au niveau du pays ou de la région. ■ Partager les outils et les pratiques, en particulier s'agissant du S&E et de la GAS, et de la collaboration entre les programmes. ■ S'assurer de la prise de connaissance par l'ICN du calendrier pour la fin de chaque période de mise en œuvre d'une subvention actuelle et des implications relatives à la soumission d'une demande de financement au Fonds mondial. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Communiquer avec le gouvernement et l'ICN pour s'assurer que les informations pertinentes sur les populations clés sont disponibles au niveau sous-national. ■ Plaider en faveur de la modification des politiques qui créent des obstacles à la prestation de services ou à la mise en œuvre du programme. ■ S'impliquer dans le processus de dialogue continu au sein du pays concernant les méthodes éprouvées de mise en œuvre et les interventions efficaces, et les obstacles en matière de droits humains qui empêchent les PCA d'accéder aux services.
Demande de financement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposer des modalités de mise en œuvre et identifier les risques concernant ces modalités de mise en œuvre. ■ Renforcer sa propre capacité d'exécution des programmes du Fonds mondial. ■ S'efforcer de fournir une opinion objective quant à la faisabilité des programmes. ■ Fournir des informations précises et récentes sur les coûts qui peuvent être utilisés pour élaborer le budget sommaire de la demande de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer de manière significative et continue au développement de la stratégie et de la demande de financement par le biais des caucus communautaires. ■ S'assurer que l'information spécifique aux PCA sur la charge de morbidité est disponible pour renseigner le classement des demandes de financement. ■ Recommander des interventions pour les PCA qui tiennent compte de leurs besoins et de leurs perspectives et du contexte socio-épidémiologique du pays. ■ Identifier et surveiller les obstacles juridiques ou politiques qui entravent l'accès, l'utilisation et la qualité des services.

Source: [Guide du Fonds mondial pour les candidats du cycle de financement 2014-2016 \(en anglais\)](#)

2.2 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial

Soutenir les OBC dans un processus plus large de consultation communautaire

Les RP actuels et potentiels doivent consulter la société civile pour récolter des commentaires sur les programmes passés et des idées pour ceux à venir. Cependant, au lieu de simplement consulter les OBC SR/SSR avec lesquelles ils travaillent directement, ils peuvent aller un peu plus loin. Ils peuvent également aider ces OBC SR/SSR à consulter leurs propres communautés, les bénéficiaires du programme ou même d'autres OBC (qui ne sont pas SR/SSR), en particulier celles situées en dehors des capitales nationales ou provinciales. Cela aidera à élargir le processus de consultation communautaire pour que toutes les problématiques pertinentes – comme les obstacles en matière de droits humains entravant l'accès aux services, la qualité des services et les stratégies de renforcement des systèmes communautaires (RCS) – soient véritablement prises en compte dans le développement du PSN et de la demande de financement.



Ressources supplémentaires

Ces outils sont disponibles pour les RP actuels et potentiels pour aider les OBC à mener des consultations communautaires :

- Série de guides de l'Alliance sur la coordination avec les communautés (en anglais):
 - [Partie A – Contexte](#)
 - [Partie B – Implication significative](#)
 - [Partie C – Fiches d'action](#)
 - [Animation d'ateliers](#)
 - [Tous ensemble maintenant – Manuel de mobilisation communautaire pour les OBC](#)
 - [Tous ensemble maintenant – série d'outils de mobilisation communautaire pour les OBC](#)
 - [Ateliers participatifs : Guide du facilitateur](#)

Soutenir les OBC à mener des enquêtes communautaires pour le plaidoyer

Les réunions de plaidoyer entre les dirigeants communautaires et les responsables gouvernementaux ont longtemps été une stratégie importante pour influencer les politiques. Malgré leur connaissance des besoins de la communauté, les dirigeants communautaires éprouvent souvent des difficultés à faire valoir leurs perspectives auprès des représentants du gouvernement ou à convaincre leur gouvernement qu'ils représentent la communauté concernée. Un moyen de remédier à cela, et de veiller à ce que le plaidoyer soit fondé sur des données probantes, est de présenter des commentaires de la communauté qui ont été recueillis de manière systématique sous la forme d'une enquête

communautaire. Cela évite de se baser uniquement sur la présentation de l'analyse et des opinions propres aux dirigeants communautaires.

Les enquêtes communautaires peuvent être quantitatives ou qualitatives ou, plus généralement, un mélange des deux. Elles diffèrent des enquêtes de type académique dans la mesure où elles ne sont pas destinées à prouver ou à réfuter des théories spécifiques. Elles permettent de récolter et d'analyser des informations pour rendre les arguments de plaidoyer plus convaincants et représentatifs. Les enquêtes communautaires ont l'avantage supplémentaire de renseigner les OBC sur la qualité de leurs services et la satisfaction des besoins de la communauté.

Les enquêtes communautaires prennent quelques semaines à concevoir et à exécuter. Elles nécessitent généralement un instrument de mesure normalisé, une stratégie de recrutement des personnes à interroger, des entretiens et des outils analytiques. Par exemple :

- **L'utilisation de questionnaires comme instrument de mesure normalisé** – Un questionnaire typique d'enquête communautaire contient généralement dix à vingt questions qui considèrent :
 - les informations démographiques (âge, genre, éducation)
 - les connaissances (maladie, transmission, prévention)
 - le comportement (sexuel, l'utilisation du préservatif, la consommation de drogues, l'observance thérapeutique à la méthadone, l'observance au traitement)
 - les raisons du comportement ou du non-comportement (barrières, attitude)
 - les commentaires sur les services reçus (qualité).
- **L'utilisation de la « boule de neige » comme méthode de recrutement des personnes interrogées** – Pour être utilisées dans le cadre du plaidoyer, les enquêtes communautaires recrutent généralement entre trente et cinquante personnes de la communauté cible. L'une des méthodes parmi les plus répandues et réussies pour la sélection des personnes interrogées utilisée par les OBC est la méthode dite de la « boule de neige ». Une personne ayant terminé un entretien fait appel à une autre personne parmi ses amis que l'enquêteur ne connaît pas.
- **La conduite des entretiens** – Chaque entretien dure normalement entre 45-60 minutes. Les enquêteurs sont généralement des employés ou des bénévoles des OBC qui ont reçu une formation sur le questionnaire, les techniques de base pour la conduite d'entretiens, et les principes concernant l'anonymat et la confidentialité des personnes interrogées.

- **L'analyse des réponses des personnes interrogées** – La première étape consiste à entrer systématiquement les données recueillies (questionnaire standard, boule de neige) dans une base de données, telle que Microsoft Excel, qui a des fonctions pour générer des graphiques qui peuvent être inclus dans des présentations lors de réunions de sensibilisation avec les responsables gouvernementaux.

Les RP actuels et potentiels peuvent aider les OBC (SR et non SR) à mener des enquêtes communautaires, notamment en travaillant avec les OBC pour :

- confirmer que leur enquête/les questions de recherche portent sur les problématiques qu'elles veulent défendre au cours des processus de développement du PSN et de la demande de financement.
- Expliquer aux OBC comment recruter des personnes à interroger en utilisant la méthode « boule de neige ».
- Montrer aux OBC comment utiliser une base de données comme Excel pour saisir les données et générer des résultats (p. ex. des tableaux et graphiques) pour intégrer dans leurs présentations lors des réunions relatives au PSN et à la demande de financement.
- Négocier un créneau dans les programmes des réunions de consultation dans le cadre du PSN et des réunions du comité de développement de la demande de financement de l'ICN (avec le soutien des membres de l'ICN issus de la société civile) pour que les OBC présentent leurs résultats et les recommandations émanant de la recherche.

Les OBC qui bénéficieraient le plus de ce genre de soutien sont celles qui :

- Ont de solides antécédents de travail en matière de prestation de services ou de plaidoyer.
- Bénéficient d'un niveau élevé de confiance exprimé par les communautés qu'elles représentent.
- Ont une forte volonté d'apprentissage et d'utilisation des méthodes basées sur des données probantes pour présenter les recommandations de leur communauté aux gouvernements et aux ICN.



Ressources supplémentaires

Pour en savoir plus sur le soutien aux OBC pour effectuer un plaidoyer fondé sur des données probantes :

- [Boîte à outils de l'Université de Kansas City, Chapitre 31, « Effectuer des recherches dans le cadre du plaidoyer » \(en anglais\)](#)

Rendre le processus relatif au PSN et à la demande de financement accessible à la société civile

Il est souvent difficile pour les OBC de participer de manière significative aux processus de développement du PSN et de la demande de financement.

Les obstacles sont les suivants :

- Les discussions concernant le développement du PSN et de la demande de financement sont souvent très techniques, impliquant des groupes de travail techniques avec des experts médicaux et financiers.
- La communication est fréquente et a souvent lieu sur Internet par e-mail et Skype.
- Même lorsque les OBC sont désireuses de participer, beaucoup d'entre elles ne parlent que la langue nationale ou régionale. Il est difficile pour elles de participer de manière significative lorsque les processus relatifs au PSN et à la demande de financement sont menés dans une autre langue.³
- Les OBC basées en dehors de la capitale sont confrontées à des obstacles supplémentaires en raison de la distance.

Les RP peuvent minimiser l'impact de ces obstacles à travers les actions suivantes :

- Assurer un suivi auprès des ICN pour s'assurer que les documents clés produits par les ICN sont traduits dans les langues nationales/locales. La traduction en langue locale devrait être ciblée et basée sur le contexte épidémiologique local.
- Effectuer un suivi auprès des ICN pour assurer la dissémination de mises à jour régulières, claires et simples aux OBC (SR et non-SR) sur les processus de délibération relatifs au PSN et à la demande de financement en langues nationales/locales.
- Allouer des ressources pour aider les OBC SR à accéder à l'Internet, aux emails et à Skype.
- Allouer des ressources pour permettre au personnel des RP de soutenir les OBC SR/SSR pour qu'elles animent régulièrement des réunions/caucus communautaires.
- Effectuer un suivi auprès des ICN pour s'assurer que les OBC en dehors des capitales nationales reçoivent un soutien pratique pour assister et contribuer aux réunions de délibération sur le PSN/ la demande de financement – en particulier celles qui ont effectué des recherches épidémiologiques pertinentes, fondées sur des données probantes.



[Guide ICASO sur le dialogue au niveau du pays pour les OSC et les PCA \(en anglais\)](#)

3. Un exemple est le Pakistan, où la langue nationale est l'ourdou, la langue officielle est l'anglais, et où il y a plusieurs langues régionales, y compris le punjabi, le pachto, le sindhi, etc.

03

L'établissement des subventions

3.1 Les attentes-types du Fonds mondial

3.2 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial



Une séance de sensibilisation de groupe avec des femmes travaillant dans la maison Close Daulatdia, Rajbari, Bangladesh. © Syed Latif Hossain/Alliance

3.1 Les attentes-types du Fonds mondial

Rôles respectifs des maîtres d'œuvre et des OBC/PCA

Comme pour l'étape du PSN/de la demande de financement, l'implication de la société civile devrait continuer dans la phase d'établissement de la subvention. Le tableau ci-dessous montre les rôles des maîtres d'œuvre, des OBC qui ne sont pas maîtres d'œuvre et des PCA, au cours de l'étape de l'établissement de la subvention dans le cycle de financement.



Note d'information du Fonds mondial dans le cadre du dialogue au niveau du pays (en anglais)
[FAQ actualisé du Fonds mondial sur le cycle de financement 2017-2019](#)
[FAQ du Fonds mondial sur les communautés, les droits et le genre et le cycle de financement 2017-2019](#)

Rôles respectifs des maîtres d'œuvre et des OBC/PCA pendant l'établissement de la subvention

Maîtres d'œuvre (RP actuels et potentiels)	OBC/PCA (ne sont pas des maîtres d'œuvre actuellement, mais peuvent envisager de le devenir)
<p>Établissement des subventions</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mener un processus participatif d'établissement de la subvention suite à l'approbation de la note conceptuelle. ■ Préparer les documents requis pour l'établissement de la subvention et la soumission au Secrétariat du Fonds mondial (cadre de performance, budget, plan GAS, plan de S&E, audit, données de référence). ■ Mettre à jour et finaliser le plan de mise en œuvre afin d'y inclure d'autres maîtres d'œuvre (SR/SSR) ou de nouvelles informations (financements, produits de base et flux de communication) pendant l'établissement de la subvention. ■ Compléter l'analyse des capacités du RP selon la demande de l'équipe de pays et mener des analyses de capacités des SR qui ne sont pas évalués par l'équipe de pays. ■ S'assurer de l'existence de plans de renforcement des capacités et d'atténuation des risques pour les RP et les SR/SSR. ■ Finaliser les documents relatifs à la subvention avec le Secrétariat du Fonds mondial. ■ Négocier et finaliser les conditions générales de la subvention, identifiant les questions relatives aux risques résiduels et aux lacunes en termes de capacités qui ne sont pas abordées pendant la phase d'établissement de la subvention mais qui devront être suivies pendant la mise en œuvre de la subvention. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer au développement du plan d'activité de la subvention avec les partenaires techniques et les autres participants au dialogue au niveau du pays afin d'assurer le suivi au cours de la mise en œuvre des décisions prises pendant le développement de la demande de financement. ■ Contribuer aux réponses fournies au cours de la procédure de clarification du Comité technique d'examen des propositions ou du Comité d'approbation des subventions. ■ S'assurer de la contribution des maîtres d'œuvre de la société civile dans la conception des modalités de mise en œuvre (plans de travail du RP et plans de S&E en particulier). ■ Participer activement à la soumission de propositions pour être SR/SSR et fournir les documents justificatifs requis (analyse des capacités par équipe de pays et/ou RP) dans le cadre de la sélection comme SR/SSR, y compris l'existence de plans robustes de S&E, d'atténuation des risques et de développement des capacités.

Source: Livret de référence du Fonds mondial pour les candidats au cycle de financement 2014-2016 et FAQ du Fonds mondial sur les communautés, les droits et le genre pour le cycle de financement 2017-2019

Sélection ouverte et transparente des SR

Le modèle de financement du Fonds mondial encourage les RP à identifier, sélectionner et recommander des SR à l'ICN pour approbation. Bien que les SR puissent être identifiés lors de l'étape de la demande de financement, leur sélection par le RP devrait normalement avoir lieu au cours de l'établissement de la subvention. Il est fortement recommandé que les RP identifient les SR qui sont essentiels à la mise en œuvre de la subvention pour s'assurer que les subventions sont prêtes à être décaissées avant que la signature des contrats. Cependant, la sélection des SR qui sont des maîtres d'œuvre clés est soumise à l'approbation finale du

Fonds mondial suite à une évaluation des capacités (pour plus d'informations sur les SR maîtres d'œuvre clés et l'évaluation des capacités, consulter la section 3 : Établissement des subventions).



[Directives sur les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial](#)

Les RP sont censés veiller à ce que la sélection des SR soit un processus ouvert et transparent. Comme ils sont censés impliquer les SR dès l'étape de la demande de financement, il est particulièrement important que les RP fassent preuve de neutralité dans le processus de sélection de SR pendant la phase d'établissement de la subvention. Cela peut se faire en veillant à ce que l'appel

à propositions réponde à certains critères et qu'il y ait un comité d'examen des propositions soumises. Les considérations relatives à l'appel à propositions et aux comités d'examen des propositions comprennent :

Appel à propositions

Les composantes de base d'un appel à propositions :

- Objectifs de la subvention, modèle de proposition.
- Modèle de budget.
- Critères pour l'examen des propositions.
- Délais de soumission.
- Où adresser des questions et comment soumettre une proposition.

- 
[Modèle d'appel à propositions – MAC \(en anglais\)](#)
[Modèle de proposition – MAC \(en anglais\)](#)
[Modèle de budget – MAC \(en anglais\)](#)

Comité d'examen des propositions

- Un comité d'examen typique est composé de trois à cinq experts techniques qui ne proviennent pas d'un RP/SR/SSR ou de l'ICN, tels que des universitaires et des représentants d'organismes multilatéraux. Les membres du comité sont choisis en fonction de leur expertise technique dans le domaine médical, des systèmes communautaires et des systèmes de santé.
- Les cadres supérieurs du RP devraient assister à la réunion du comité pour fournir des informations générales pertinentes.
- Le comité doit choisir un président parmi ses membres avant la réunion d'examen.
- Tous les membres du comité doivent déclarer les conflits d'intérêts (Cdl) et signer le formulaire de déclaration de Cdl avant la réunion d'examen.
- La réunion du comité pour statuer sur le bien-fondé des propositions devrait suivre un programme qui comprend :
 - des informations contextuelles préparées par le RP
 - une discussion relative aux Cdl
 - une discussion qualitative de chaque proposition
 - des présentations des organisations demandeuses et des questions-réponses
 - la notation des propositions
 - une discussion pour s'entendre sur les recommandations à soumettre au RP
- Pour faire preuve de transparence, le procès-verbal de la réunion, y compris les résumés des propositions des RP présentées au comité, devraient être mis à la disposition de toute personne qui en ferait la demande.
- Lors de l'évaluation des propositions, le comité se doit d'essayer d'assurer un équilibre entre la notation quantitative et les considérations qualitatives. Le

comité peut attribuer à la proposition une note de groupe ou chaque membre peut attribuer une note individuelle. Une moyenne des notes est ensuite effectuée. Dans tous les cas, les critères d'évaluation inclus dans l'appel à propositions devraient être respectés. Les recommandations et la justification, à la fois quantitatives et qualitatives, doivent être documentées dans les procès-verbaux des réunions.

- 
[Formulaire de déclaration de Cdl – MAC \(en anglais\)](#)
[Modèle pour les programmes et procès-verbaux des réunions du comité d'examen des propositions – MAC \(en anglais\)](#)
[Formulaire d'évaluation des propositions du comité d'examen des propositions – MAC \(en anglais\)](#)



Ressources supplémentaires

Voici les manuels de gestion de SR de quatre RP gérant des OBC SR. Chaque PR peut avoir des versions légèrement différentes du processus de sélection des SR, mais tous suivent les mêmes principes d'ouverture et de transparence :

- [Manuel de gestion des SR de l'Alliance Nationale Contre le SIDA \(Côte-d'Ivoire\)](#)
- [Plan de gestion des SR de India HIV/AIDS Alliance \(en anglais\)](#)
- [Manuel de gestion des SR de Corporación Kimirina \(Équateur\) \(en espagnol\)](#)
- [Manuel de gestion des SR du MAC](#)

Mises à jour de la cartographie des modalités de mise en œuvre

La cartographie des modalités de mise en œuvre, montrant les flux de financements, de produits et les rapports entre les maîtres d'œuvre, les bénéficiaires et les autres intervenants concernés, peut être entamée dès le développement de la demande de financement. Elle devrait être mise à jour périodiquement par le RP pendant toute la phase d'établissement de la subvention au fur et à mesure que de nouvelles informations sur les RP/SR/SSR sont disponibles. Par exemple, lorsque des SR/SSR recommandés par le comité d'examen des propositions du RP sont approuvés par l'ICN, ou lorsque le RP accepte le montant de la sous-subvention et le volume des produits du SR. Ces mises à jour devraient être partagées régulièrement avec l'ICN et l'équipe de pays.

- 
[Directives sur les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial sur la cartographie des modalités de mise en œuvre \(en anglais\)](#)

Évaluation de la capacité des SR maîtres d'œuvre clés par l'équipe de pays

Avant d'approuver les RP/SR approuvés par l'ICN, l'équipe de pays doit décider quels sont les SR qu'elle souhaite évaluer en plus des RP. Elle doit également

se prononcer sur la portée de l'évaluation de ces RP/SR en fonction de leurs capacités de mise en œuvre (programmes/S&E, finances, GAS, gouvernance et gestion). Les RP doivent procéder à l'évaluation des capacités des SR que l'équipe de pays choisit de ne pas évaluer.

 [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

La décision quant aux SR qui seront évalués par l'équipe de pays elle-même se fait en fonction de leur statut de **maître d'œuvre clé** attribué par l'équipe de pays. Les questions sur lesquelles repose cette considération incluent notamment :

- Le SR gère-t-il une partie importante des fonds ?
- Le travail du SR est-il une composante essentielle d'un point de vue programmatique ?
- La performance antérieure du SR en termes de mise en œuvre est-elle faible et aléatoire ?
- L'équipe de pays dispose-t-elle d'informations suffisantes sur la capacité du maître d'œuvre ?

Une fois que l'équipe de pays a choisi les SR qu'elle veut évaluer, elle adapte la portée de l'évaluation de la capacité du RP et de chaque SR sur la base de l'outil d'évaluation des capacités (OEC) du Secrétariat du Fonds mondial. Ceci est basé sur les analyses de l'équipe de pays, souvent avec peu de contribution des RP/SR qui se font évaluer. Plus l'équipe de pays attribue de risque à un RP/SR, plus la portée de l'évaluation des capacités sera élargie.⁴ L'équipe de pays peut également choisir les sections/questions pour lesquelles elle souhaite impliquer l'agent local du Fonds (ALF) pour vérifier les réponses du RP/SR et faire des recommandations sur l'amélioration des capacités du RP/SR.

 [Questions de l'outil d'évaluation des capacités \(OEC\) du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Directives sur l'outil d'évaluation des capacités du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Plans de développement des capacités des SR maîtres d'œuvre clés

Les RP sont tenus de travailler avec l'équipe de pays pour combler les lacunes dans les capacités de tous les SR (qu'ils soient ou non des maîtres d'œuvre clés) qui peuvent être abordées au cours de la phase d'établissement de la subvention. Les lacunes à long terme doivent être incluses dans les plans de développement des capacités, sous condition de mise en œuvre et de suivi dans les accords de subvention. Les progrès de mise en application de ces conditions seront soumis à un examen par les équipes de pays dans les rapports sur les résultats actuels et les demandes de décaissement.

 [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Le développement des plans de travail et de S&E des RP

Les RP doivent consulter les OBC/PCA (SR et non-SR) par rapport à leurs propres plans opérationnels et de S&E (plans des RP) pendant la phase d'établissement de la subvention. Cela permet de garantir que les activités du programme sont adaptées aux situations vécues par la communauté, et que des indicateurs et cibles adaptés sont choisis pour les cadres de performance du RP.

 [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Documentation relative à la subvention pour les SR

Avant la signature de l'accord de subvention, les RP doivent appuyer, examiner et approuver les plans opérationnels, les budgets et les cadres de performance des SR. Ceci afin d'assurer qu'ils sont alignés avec les plans opérationnels, les budgets et les cadres de performance du RP.

 [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Compréhension des obligations juridiques par les SR

Les RP sont tenus de veiller à ce que les SR comprennent pleinement leurs obligations juridiques lors de la signature des contrats, y compris les conditions relatives aux mesures de redressement des lacunes identifiées.

 [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

3.2 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial

Consultation des OBC sur les critères de sélection des OBC

En raison de ses ressources limitées et son principe de rentabilité, le Fonds mondial ne peut pas soutenir toutes les OBC dans un pays donné. Par conséquent, les décisions concernant le financement peuvent entraîner des rivalités entre les OBC. Ceci est l'une des raisons pour lesquelles les RP doivent sélectionner les SR sur la base d'un processus ouvert et équitable qui comprend des critères de sélection objectifs basés sur les capacités de performance. Cependant, cette rivalité potentielle peut être minimisée davantage en impliquant les OBC dans le choix d'un ensemble de critères de sélection, avant l'appel à propositions du RP. De tels critères de hiérarchisation des OBC dans le cadre du financement pourraient inclure :

- Le bilan de mise en œuvre.
- L'engagement envers et la confiance de la communauté.

4. Il y a jusqu'à 36 sections couvrant les programmes et le S&E, les finances, la GAS, la gouvernance et la gestion, et chaque section contient en moyenne cinq questions.

- La pertinence du programme d'activités proposé.
- La gestion générale – finances, ressources humaines, inventaire.

Cela pourrait aider à obtenir l'assentiment des OBC par rapport aux critères de sélection avant de postuler. Donc, avant d'émettre l'appel à propositions, les RP peuvent organiser une consultation avec les OBC. Cela pourrait être organisé conjointement avec la consultation des RP sur les plans opérationnels et de S&E.

 [Ateliers participatifs : Guide du facilitateur](#)

Soutenir les OBC SR et maîtres d'œuvre clés à évaluer et atténuer les risques de façon proactive

Les décisions de l'équipe de pays quant à la portée de l'évaluation des capacités des SR maîtres d'œuvre clés sont basées sur les informations existantes sur :

- Le type de maître d'œuvre – actuel ou nouveau.
- Son rôle dans le programme – est-il essentiel à la réalisation des objectifs de la subvention ?
- La valeur du financement – par rapport au montant total de la subvention.
- La disponibilité des informations sur le maître d'œuvre en cours d'évaluation, ainsi que ses systèmes.

Toutefois, les maîtres d'œuvre OBC SR peuvent être plus dynamiques dans l'évaluation des risques et la proposition de plans pour atténuer ces risques à l'équipe de pays. L'élaboration de plans d'atténuation des risques systématiques et complets peut contribuer à rassurer l'équipe de pays que la plupart des risques ont déjà été identifiés et qu'ils sont actuellement gérés. Cette approche peut réduire la portée de l'évaluation des capacités effectuée par l'équipe de pays.

En cas de succès, il peut aider à réduire le nombre de conditions (liées aux lacunes en matière de capacités) dans les accords de subventions et veiller à ce que les conditions se rapprochent le plus possible de la situation réelle des SR. Peut-être plus important encore, la gestion des risques est un outil très utile et éprouvé qui améliore les performances. Il est un moyen de gérer les risques de façon proactive **avant** qu'ils ne surviennent et se répercutent négativement sur la performance.

L'équipe de gestion des risques du Fonds mondial a conçu un outil optionnel d'évaluation des risques et d'élaboration de plans d'atténuation pour les RP et SR – l'outil d'évaluation et de gestion des risques des subventions (OEGRS). Cet outil est basé sur l'expérience du Fonds mondial de divers risques dans différents pays et contextes, sur les enseignements tirés de l'application de l'outil d'évaluation qualitative des risques (OEQR) du Secrétariat du Fonds mondial.

L'OEGRS couvre les quatre mêmes domaines que l'OEQR – programmes/S&E, finances, GAS, gouvernance et gestion – avec l'identification de 23 risques communs (contre 19 risques dans l'OEQR). Il fournit un cadre d'évaluation systématique et global de ces risques. L'outil donne une définition de chacun des risques et une liste de possibles facteurs contributifs correspondants pour aider les utilisateurs à travailler avec l'outil.

L'outil EGRS peut être présenté aux intervenants – RP, SR et ICN – dans le cadre d'un atelier national au cours duquel ils peuvent se familiariser avec l'outil.



Quelques conseils sur l'organisation d'un atelier sur la gestion des risques en utilisant l'OEGRS

- Réservez un à deux jours pour l'atelier, de préférence en dehors du bureau. Cela peut faire partie de l'examen et de la planification annuelle.
- Ne limitez pas les participants de l'atelier uniquement au personnel du projet du Fonds mondial (directeur de programme, responsable de programme, responsable S&E, responsable des finances, responsable GAS). D'autres membres du personnel au sein de l'organisation qui ne sont pas liés au Fonds mondial (directeur exécutif, chef des programmes/S&E, chef des finances, chef GAS) devraient également participer pour veiller à ce qu'ils soutiennent les mesures d'atténuation des risques pour le projet du Fonds mondial.
- Choisissez un facilitateur tiers qui n'est ni un membre du conseil d'administration, ni un membre du personnel, ni le représentant du bailleur de fonds (tel que le gestionnaire de portefeuille du Fonds). Cela aidera les participants à identifier les risques sans crainte de possibles répercussions.
- Assurez-vous que le facilitateur connaît l'outil EGRS et qu'il est capable d'encourager les participants à considérer tous les risques et de les rassurer sur la nature non punitive et ouverte du processus.

Étapes de l'atelier :

- **L'évaluation et la hiérarchisation des risques** – Les participants considèrent chacun des 23 risques et évaluent le niveau de risque (faible, moyen, élevé ou très élevé) en fonction de la probabilité que le risque se concrétise au cours des 12 mois à venir (très peu probable, peu probable, probable, très probable), et la sévérité de l'impact sur la performance du programme et sur la santé si le risque se produit (mineure, modérée, majeure, critique). (Voir Schéma 2.)
- **La planification des mesures d'atténuation des risques** – Les risques évalués par les participants comme élevés ou très élevés devraient être au centre de la planification des mesures d'atténuation.

Schéma 2 : Évaluation et hiérarchisation des risques. Extrait de l'OEGRS du Fonds mondial

Niveaux de risque Faible, Moyen, Élevé, Très élevé		Sévérité			
		Mineure	Modérée	Majeure	Critique
Probabilité	Très improbable	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne
	Peu probable	Faible	Faible	Moyenne	Élevée
	Probable	Faible	Moyenne	Élevée	Très élevée
	Très probable	Moyenne	Élevée	Très élevée	Très élevée

Pour les RP/SR impliqués dans la phase d'établissement de la subvention, il devrait y avoir deux plans d'atténuation pour chacun des risques prioritaires – (1) un pour les risques qui peuvent être abordés au cours de la phase d'établissement de la subventions et (2) un autre pour les risques résiduels qui ont besoin d'être abordés sur une période plus longue au cours de la phase d'exécution de la subvention. Pour les RP/SR qui sont déjà au stade de l'exécution du programme, seule l'étape (2) est nécessaire.

1. Les mesures d'atténuation lors de l'établissement de la subvention	2. Les mesures d'atténuation pendant la mise en œuvre de la subvention
Gestion	Gestion
Niveau de risque	Niveau de risque
Action	Action
Calendrier	Calendrier
Source d'AT	Source d'AT
Coûts	Coûts
Personne responsable	Personne responsable

Les résultats de l'évaluation et les plans d'atténuation – actions, calendrier, appui technique (AT), coûts et personnes responsables (personnel effectuant le suivi des risques et coordonnant les mesures d'atténuation si le risque se matérialise au cours des 12 mois à venir) – peuvent être capturés dans l'EGRS (fichier Excel). D'autres consignes sur la façon dont l'atelier devrait être mené sont également disponibles.



[Outil EGRS du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

[Note d'orientation pour les maîtres d'œuvre dans les pays sur l'outil EGRS du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Les résultats immédiats de l'atelier sur l'utilisation de cet outil pour les OBC SR maîtres d'œuvre clés sont les suivants :

- Une meilleure appréciation des risques auxquels ils sont confrontés.
- Une meilleure compréhension de la façon de les atténuer, lorsque ces risques se présentent, débouchant sur l'amélioration des performances.
- Être mieux à même de communiquer avec l'équipe de pays quant aux résultats de l'OEQR, et d'influencer la portée de l'évaluation des capacités conçue par l'équipe de pays (OEC).

Le tableau à la page 16 montre les risques de l'OEGRS dans les colonnes et les capacités de l'OEC dans les rangées. Les contributions de l'OEGRS à l'OEC sont mises en évidence avec un ✓. Cela montre que l'utilisation systématique de l'OEGRS aidera le SR à répondre à toutes les questions de capacité figurant dans l'OEC.

L'EGRS est aussi un outil pour renforcer la gestion des subventions et doit être mis à jour régulièrement. Au minimum, l'EGRS devrait être mise à jour chaque année, généralement dans le cadre d'un processus de prise de décision, tel que la planification annuelle ou la mise à jour annuelle des résultats et la décision annuelle de décaissement.

Soutenir les OBC SR qui ne sont pas des maîtres d'œuvre clés à évaluer et atténuer les risques

Comme nous l'avons vu auparavant, il y a des avantages significatifs liés à une gestion proactive des risques pour les OBC SR maîtres d'œuvre clés. Cela est également valable pour les OBC SR qui ne sont pas des maîtres d'œuvre clés. Les OBC SR ont généralement un ensemble de défis programmatiques et organisationnels uniques. Ils sont principalement liés à un changement de culture organisationnelle dû au soutien financier du Fonds mondial – elles se transforment en organisations de services, axées sur les performances avec un personnel rémunéré, alors qu'elles étaient auparavant gérées par des bénévoles.

En plus de mener leurs propres ateliers de gestion des risques, les RP peuvent également soutenir les OBC SR qui ne sont pas des maîtres d'œuvre clés dans l'organisation d'ateliers de gestion des risques – l'évaluation des risques, la hiérarchisation et le développement d'un plan d'atténuation – à l'aide de l'OEGRS. Cependant, les RP devront adapter l'outil et prendre en compte les considérations suivantes :

- Adapter l'OEGRS au contexte des OBC SR qui ne sont pas des maîtres d'œuvre clés :
 - en reformulant les risques et les facteurs de risques pour que la communauté les comprenne
 - en supprimant les risques qui ne conviennent pas aux OBC
 - en ajoutant les risques uniques aux OBC – l'outil permet d'ajouter des risques pour chacun des quatre domaines fonctionnels.
- Attribuer des ressources et aider les OBC à identifier des facilitateurs extérieurs qui connaissent les défis auxquels les OBC sont confrontées, ainsi que l'OEGRS adapté, et possèdent des capacités d'animation d'ateliers participatifs.
- Éviter d'être l'animateur de l'atelier, ou d'être un observateur lors de l'atelier, pour ne pas que le

personnel des OBC se sente sous surveillance. Ils seraient alors moins susceptibles de parler ouvertement au cours de l'atelier. Organiser plutôt un atelier séparé de débriefing après l'atelier avec l'animateur et le dirigeant de l'OBC.



[Outil EGRS du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

[Note d'orientation pour les maîtres d'œuvre dans les pays sur l'outil EGRS du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

[Ateliers participatifs : Guide du facilitateur](#)

Pour les OBC SR qui ne sont pas des maîtres d'œuvre clés, les risques et plans d'atténuation correspondants seront moins importants et moins complets que pour les maîtres d'œuvre clés. La gestion des risques est un bon moyen d'aider les OBC à créer une culture d'anticipation et de gestion des risques programmatiques et organisationnels.

Les RP doivent être réalistes quant à la capacité d'une OBC de s'impliquer dans un processus d'évaluation des risques et de développement de plans d'atténuation, surtout si c'est la première fois qu'elle participe à une telle activité. Il se peut qu'elle n'y arrive pas la première fois. L'important est de laisser les OBC se familiariser avec le processus, d'apprendre leurs propres leçons et de voir par elles-mêmes quels sont les avantages de la gestion des risques (p.ex. utiliser l'OEGRS pour évaluer les risques de manière annuelle ou semestrielle). Les OBC seront en mesure de voir comment l'approche de gestion des risques peut aider à soutenir l'implication de la société civile seulement lorsqu'elles commenceront à l'institutionnaliser. Par exemple, elles pourraient l'intégrer dans leurs processus réguliers de gestion et de gouvernance et :

- Ajouter la gestion des risques comme élément permanent à l'ordre du jour des réunions régulières du personnel.
- Intégrer pleinement l'évaluation et la gestion des risques et la planification des mesures d'atténuation dans leurs processus annuels d'examen et de planification.

04

Mise en œuvre des subventions

- 4.1 Programmes/S&E
- 4.2 Finances
- 4.3 Approvisionnement et inventaire
- 4.4 Gouvernance



Gladys Mosquera et sa famille chez eux à Esmeraldas, Équateur. Elle est travailleuse de proximité pour l'association « 21 de Septiembre » – une association visant à promouvoir les droits des travailleuses du sexe.
© Alliance



4.1 Programmes/S&E

4.1.1 Les attentes-types du Fonds mondial

Formation en S&E

Les RP doivent s'assurer que leurs SR comprennent les exigences en matière de S&E associées à la subvention et qu'ils communiquent en conséquence avec le RP. Toutefois, comme nous l'avons vu auparavant, de nombreuses OBC étaient principalement dirigées par des bénévoles avant leur travail avec le Fonds mondial. Elles n'avaient que peu d'expériences en matière de systèmes de S&E, et encore moins concernant les besoins spécifiques du Fonds mondial dans ce domaine. Il est donc important que les RP conçoivent des modèles et formulaires de S&E qui conviennent aux OBC et forment les OBC à leur utilisation. Ce qui peut sembler simple pour les RP peut être très difficile pour les OBC. Les RP peuvent :

- Commencer la formation en S&E dès que les OBC SR ont été approuvées par l'équipe de pays dans le cas des SR maîtres d'œuvre clés, ou approuvés par l'ICN dans le cas des SR qui ne sont pas des maîtres d'œuvre clés.
- Intégrer les risques en matière de S&E et les mesures d'atténuation connexes (en particulier ceux figurant dans les conditions de la subvention) dans la formation en S&E.
- Former tout le personnel du projet du Fonds mondial, et non pas seulement un membre du personnel de l'OBC SR.
- Effectuer un suivi au cours des visites de site.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Directives du Fonds mondial relatives au plan de S&E \(en anglais\)](#)
[Guide des mesures de S&E du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Qualité des données programmatiques

En tant que mécanisme de financement basé sur la performance, le Fonds mondial accorde beaucoup d'importance à la qualité des données programmatiques, qui aident à calculer les indicateurs de performance du SR en fonction des cibles convenues. Le Fonds mondial utilise généralement les ALF pour mener des vérifications des données sur site (VDSS) pour vérifier au niveau des SR si un service a bien été fourni ou si un produit a bien été distribué. Les RP devront informer leurs SR des vérifications prévues par l'ALF et s'assurer que les SR collaborent avec l'ALF au cours de ces visites en leur donnant accès aux données du programme et aux bénéficiaires pour des entretiens. Les RP peuvent aider les OBC à mieux se préparer pour les vérifications sur site de l'ALF. Ils peuvent :

- Inclure la qualité des données dans la formation en S&E durant la phase initiale de la subvention.

- Effectuer des vérifications de la qualité des données pendant les visites de suivi programmatique/S&E pour aider les OBC SR à identifier et corriger les problèmes relatifs à la qualité de données avant la visite de vérification de l'ALF.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Directives du Fonds mondial sur le plan de S&E \(en anglais\)](#)
[Guide des mesures de S&E du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Modèle de planification et de compte rendu du Fonds mondial pour les visites de vérification des ALF \(en anglais\)](#)
[Guide d'utilisation du modèle de planification et de compte rendu du Fonds mondial pour les visites de vérification de l'ALF \(en anglais\)](#)

Soumission des rapports programmatiques

Les RP doivent s'assurer que tous les SR soumettent des rapports programmatiques à temps pour que les RP les compilent dans leurs rapports cumulés d'activités périodiques soumis au Fonds mondial. Les RP ont généralement six semaines après la fin de la période concernée pour soumettre leur rapport d'activités et leur demande de décaissement. Ainsi, les retards dans la soumission des rapports par les SR signifieraient que les RP auraient moins de temps pour passer en revue et cumuler les rapports des différents SR. Les RP peuvent mettre en place les mesures suivantes pour aider les SR à soumettre leurs rapports dans les délais :

- Inclure des exercices sur la soumission des rapports dans la formation en S&E pour les SR.
- Fournir une assistance sur place aux SR lors des premières soumissions de rapports, ou au besoin.
- Envoyer des rappels aux SR quant aux délais de soumission des rapports au moins deux semaines avant chaque période de déclaration.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Examen des programmes

Les RP sont censés effectuer le suivi des progrès des SR en fonction des plans de travail et des cibles dans les cadres de performance. Ils devraient :

- Tenir des réunions de gestion régulières avec les SR pour les aider à régler les difficultés.
- Fournir des commentaires aux SR après avoir reçu leurs rapports programmatiques ou lors des visites de site.
- Passer en revue les rapports programmatiques des SR, ainsi que les rapports financiers et les inventaires, pour avoir une bonne compréhension de la mise en œuvre du projet par le SR.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

En particulier, les RP devraient avoir un système d'examen interne inter-équipes pour l'examen des rapports réguliers des SR – programmes, finances et inventaire. Par exemple, la mesure dans laquelle un SR a atteint ses cibles devrait être interprétée dans le contexte



Ressources supplémentaires

Pour plus d'idées sur la façon de promouvoir la collaboration entre les équipes dans la gestion des SR, consultez :

- [Intégrer les finances aux domaines non financiers – MANGO \(en anglais\)](#)
- [Modèle sommaire sur la performance programmatique et financière trimestrielle des SR – MAC \(en anglais\)](#)

du taux de dépenses (dépenses par rapport au budget) et de l'inventaire des stocks (stocks reçus par rapport aux stocks distribués) pour identifier les incohérences entre les performances programmatiques et financières.

Suivi des conditions associées aux subventions

Les RP doivent suivre et soumettre des rapports sur les progrès réalisés par les SR, en particulier les maîtres d'œuvre clés, par rapport aux conditions incluses dans les accords de subvention ou les actions de gestion pertinentes (dans les composantes programmes/S&E des plans d'atténuation des risques et de développement des capacités).



[Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

4.1.2 Les risques et déficits de capacités typiques des OBC sous-réceptaires

Le cadre de performance du Fonds mondial en grande partie axé sur le rendement est très utile pour satisfaire à la responsabilité de rendre compte au bailleur par rapport à ces données. Toutefois, il est moins utile pour rendre compte aux bénéficiaires des résultats des programmes. Par conséquent, certaines OBC peuvent perdre de vue les besoins de la communauté qu'elles desservent.

Un manque d'orientation client dans l'exécution du programme et en matière de S&E

Motivées par des cibles de performance axées sur le rendement, de nombreuses OBC se focalisent trop sur le décompte des produits ou des événements (p. ex. nombre de préservatifs distribués, nombre de renvois aux cliniques) et ne prêtent pas assez d'attention aux clients (p. ex. savoir si le client a réussi à s'inscrire à la clinique). Les indicateurs de résultats, tels que le recours au dépistage du VIH et l'observance du traitement, peuvent être plus utiles aux OBC pour déterminer si leurs services répondent aux besoins de leurs clients.

Un manque de commentaires des clients sur la qualité des services

Outre leur focalisation sur le rendement, les OBC n'ont souvent pas de mécanismes permettant aux clients de

faire part de leurs commentaires et qui pourraient générer des idées pour l'amélioration des services, en particulier s'agissant de la qualité des services. Bien que les ALF mènent des évaluations rapides de la qualité des services (ERQS) au niveau du SR, les OBC SR ne sont pas dans l'obligation d'attendre qu'elles soient programmées. Au lieu de cela, elles peuvent être plus dynamiques dans la gestion de la qualité des services afin de répondre aux préoccupations immédiates de leurs clients.

Prenez, par exemple, le cas d'une OBC SR dont les objectifs du Fonds mondial demandent à ce que les clients soient orientés vers le programme de méthadone du gouvernement local, mais qui ne connaît pas les critères stricts d'admissibilité du programme gouvernemental de méthadone – p. ex. inscription précédente à un programme de réadaptation. Un mécanisme proactif pour récolter les commentaires des clients peut aider l'OBC à prendre conscience de ce problème dès le début. Elle peut alors commencer à communiquer avec le programme de méthadone pour négocier des critères d'admissibilité plus souples. Sans un tel mécanisme, l'OBC pourrait rendre compte de l'orientation réussie des clients quand, en réalité, les clients n'ont pas pu s'inscrire au programme de méthadone, n'ayant pas participé au programme de réadaptation au préalable. Avec un mécanisme de collecte des commentaires, les OBC peuvent non seulement repérer les problèmes potentiels et les atténuer, mais aussi améliorer le service du point de vue du client.

Un manque de réflexion stratégique

De nombreuses OBC ont commencé comme des organisations de bénévoles répondant à un besoin spécifique de la communauté. À ce stade, peu d'entre elles auraient pu mener une analyse stratégique – telle qu'une évaluation des besoins communautaires, une planification stratégique ou une analyse des parties prenantes – pour identifier les façons plus efficaces et efficaces de répondre aux besoins de la communauté. Toutefois, au fur et à mesure que l'organisation gagne en réputation et accroît sa prestation de services, le manque de réflexion stratégique peut limiter le potentiel de l'organisation par la suite.

La communication stratégique avec les intervenants gouvernementaux est particulièrement pertinente à cet égard. Dans le passé, la communication des OBC avec le gouvernement soulignait surtout les problèmes, ce qui est évidemment une partie importante du rôle de la société civile. Cependant, au fil du temps, il peut devenir de plus en plus difficile d'attirer l'attention du gouvernement sans offrir des solutions pratiques. Il s'agit d'une considération importante, surtout pour les OBC dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure desquels le Fonds mondial retire son financement, et où les gouvernements seront censés soutenir financièrement la contribution des OBC au terme des subventions du Fonds mondial.

4.1.3 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial

Promouvoir un processus de S&E axé sur le client afin d'améliorer la santé

Afin d'établir un équilibre entre les rendements et les résultats dans les services des OBC SR, les RP peuvent concevoir un système de S&E prenant en compte ces deux éléments. Ils peuvent :

- **Introduire un code d'identification unique à chaque client dans le système de S&E** – En plus des rapports sur les produits de base et le renvoi des clients, un code d'identification unique permet aux OBC SR de communiquer le nombre de clients uniques desservis par le biais du marquage dans le système de S&E des produits distribués ou des renvois de clients spécifiques. Ce code confidentiel d'identification unique est un rappel constant aux OBC de la nécessité de considérer leurs clients en tant qu'individus, et non pas seulement en tant que bénéficiaires de produits ou services. Plus important encore, il soutient la gestion des cas, qui est une stratégie éprouvée d'amélioration de la qualité des services.
- **Introduire la gestion des cas avec l'appui du code d'identification unique** – La gestion des cas signifie généralement qu'un client est suivi jusqu'à ce que le résultat de santé escompté soit atteint. Par exemple, l'analyse à l'échelle du client peut maintenant être effectuée en utilisant le code d'identification unique pour renseigner l'amélioration des services pour ce client. Un client peut recevoir des rappels s'agissant de consultations médicales prévues, ou un client qui attend les résultats d'un test de dépistage du VIH peut être suivi et recevoir un appui à l'observance thérapeutique.
 -  [Association américaine de gestion des cas – Normes de pratique \(en anglais\)](#)
[Directives du Centre américain de contrôle et de prévention des maladies sur les programmes VIH dans des contextes non-cliniques \(en anglais\)](#)
- **Soutenir les OBC pour qu'elles comprennent comment utiliser le code d'identification unique** – Les OBC auront besoin d'un soutien concret en matière de saisie et d'analyse des données pour qu'il soit adapté d'un point de vue opérationnel au travail quotidien du personnel.

Promouvoir un processus de S&E axé sur l'apprentissage afin d'améliorer la performance et la qualité du service

En plus de s'orienter davantage vers le client, les OBC doivent agir de manière proactive pour apprendre de leurs clients et de leurs communautés. Cela aidera à



Ressources supplémentaires

Pour obtenir un exemple d'un système de S&E adapté aux OBC et axé sur le client pour appuyer la gestion des cas, voir :

- [SyrEx – un système de S&E pour les organisations de liaison développé par l'Alliance for Public Health \(en anglais\)](#)

améliorer les performances et la qualité des services et à assurer que les services fournis par les OBC répondent aux besoins de leurs communautés. Les RP peuvent encourager les OBC à devenir davantage axées sur l'apprentissage. Ils peuvent :

- Soutenir les OBC SR pour qu'elles documentent les bonnes pratiques en suggérant que tous les membres du personnel consignent dans un document d'une ou deux pages une bonne pratique relative à leur domaine de responsabilité. Ceci peut être fait chaque trimestre et présenté lors des réunions du personnel.⁵
 - Soutenir les OBC SR dans l'analyse de leurs rapports programmatiques et financiers réguliers afin d'identifier les incohérences et d'en tirer les leçons avant de les soumettre au RP. Cela pourrait se faire en organisant des visites conjointes programmes/finances aux SR avant la date de soumission – p. ex. pour les deux premières soumissions de rapports.
 - Soutenir le personnel et le conseil d'administration de l'OBC SR à mener un exercice annuel d'examen et de planification pour :
 - passer en revue⁶ la performance programmatique et financière au cours de l'année écoulée
 - présenter les résultats de cet examen aux communautés desservies par les OBC SR
 - recueillir les commentaires de la communauté sur l'examen annuel, et des recommandations pour le travail de l'année à venir
 - le personnel des programmes du RP peut aider à animer un atelier de deux à trois jours pour un exercice annuel d'examen et de planification.
-  [Modèle de programme pour un atelier annuel d'examen et de planification – MAC \(en anglais\)](#)
[Boîte à outils de l'Université de Kansas City, Chapitre 40, « Maintenir une performance de qualité » \(en anglais\)](#)

Améliorer les capacités de communication stratégique avec les intervenants gouvernementaux

Les services des OBC impliquent souvent la mise en relation des clients issus des PCA marginalisées avec les services de santé gouvernementaux. Cependant, les services gouvernementaux peuvent souvent agir de

5. La présentation devrait décrire la pratique, expliquer pourquoi c'est une « bonne pratique » et proposer comment la mettre en œuvre.

6. Inclure les bonnes pratiques documentées par le personnel au cours de l'année écoulée

façon stigmatisante ou discriminatoire, ou sont perçus comme tels par les PCA marginalisées. Les RP peuvent envisager les stratégies suivantes pour améliorer les compétences de leurs OBC SR en matière de communication stratégique :

- Soutenir les OBC à mener une cartographie des intervenants gouvernementaux – en regardant qui sont les intervenants, pourquoi ils doivent écouter les OBC et ce qu’elles peuvent leur offrir.
- Aider les OBC à identifier les intervenants gouvernementaux qui sont les plus susceptibles d’avoir un impact sur le succès de leurs services.
- Soutenir les OBC à effectuer des enquêtes communautaires fondées sur des preuves (voir la Section 2.2 sur les enquêtes communautaires pendant la phase du PSN et de la demande de financement).
- Identifier un éventail de solutions possibles que les OBC peuvent proposer aux intervenants gouvernementaux qu’elles ciblent.
- Présenter les OBC aux intervenants gouvernementaux ciblés et les soutenir dans leur présentation des résultats de l’enquête communautaire, la suggestion de solutions et la négociation.

 [Boîte à outils de l’Université de Kansas City, Chapitre 31, « Effectuer des recherches dans le cadre du plaidoyer » \(en anglais\)](#)



4.2 Finances

4.2.1 Les attentes-types du Fonds mondial

Formation en finances

Les SR sont censés se conformer aux mêmes normes de gestion financière et de contrôle interne que leurs RP. Pour les OBC SR, la gestion financière fait habituellement référence à une comptabilité simple, des logiciels comptables prêts à l’emploi, la tenue des dossiers (reçus et registres des immobilisations) et la gestion de trésorerie (petite caisse). Les OBC SR sont également censées avoir des mécanismes de contrôle interne pour gérer les conflits d’intérêts et prévenir la fraude, la corruption et les dépenses non autorisées (emprunt d’argent entre projets, indemnités journalières, allocations).

Les RP doivent former les SR sur les normes du Fonds mondial concernant la gestion financière et les contrôles internes.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions \(en anglais\)](#)
[Code de conduite des récipiendaires des ressources du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial pour l’établissement des budgets](#)

Les RP peuvent :

- Initier la formation en finance dès que l’OBC SR a été approuvée par l’équipe de pays, dans le cas des SR maîtres d’œuvre clés, et par l’ICN, dans le cas des SR qui ne sont pas des maîtres d’œuvre clés.
- Intégrer les risques en matière de finances et les mesures d’atténuation (en particulier ceux figurant dans les conditions de la subvention) dans les formations.
- Former la personne responsable du projet du Fonds mondial dans l’OBC SR, et non pas seulement un membre du personnel financier de l’OBC ; ces deux membres du personnel peuvent alors former d’autres personnes dans l’organisation.
- Effectuer un suivi financier au cours des visites de site.

Qualité des données financières

Les RP doivent s’assurer que les SR conservent des dossiers financiers mis à jour contenant les factures, les paiements et les reçus, fichés et stockés en toute sécurité.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions \(en anglais\)](#)
[Code de conduite des récipiendaires des ressources du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial pour l’établissement des budgets](#)

Les RP doivent :

- Communiquer à tout le personnel des OBC SR l’importance d’avoir des registres des transactions financières mis à jour, en particulier au cours de la formation en matière de finance dans la phase initiale de la subvention.
- Fournir des commentaires aux SR par rapport à la qualité des données dans les rapports financiers soumis, et effectuer des vérifications de la qualité de données au cours des visites de sites pour aider les OBC SR à identifier et corriger les problèmes concernant la qualité des données avant les audits annuels ou les visites des ALF.

Soumissions des rapports financiers

Comme pour les rapports de S&E, les RP sont censés assurer que les SR soumettent des rapports financiers dans les délais pour permettre au RP de les examiner et de rassembler toutes les données des SR dans un seul rapport à soumettre au Fonds mondial.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions \(en anglais\)](#)
[Code de conduite des récipiendaires des ressources du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial pour l’établissement des budgets](#)

Pour aider les OBC SR à préparer leurs rapports financiers, les RP peuvent :

- Inclure des exercices de compte rendu financier dans la formation en finance pour les OBC SR.
- Fournir une assistance sur place aux SR lors des premières soumissions de rapports.
- Envoyer des rappels automatiques aux OBC SR quant aux délais de soumission des rapports au moins deux semaines avant chaque période de déclaration.

Le suivi des dépenses

De même que pour les rapports programmatiques, les RP doivent aussi examiner les rapports financiers des SR pour surveiller leurs dépenses par rapport au budget.

- 
[Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions \(en anglais\)](#)
[Code de conduite des bénéficiaires des ressources du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets](#)

Pour soutenir les SR à prendre des mesures pour corriger le dépassement ou la sous-utilisation budgétaire, l'équipe financière du RP devrait :

- Examiner le rapport financier de l'OBC SR avec l'équipe du programme afin d'identifier les raisons potentielles des variations entre les dépenses et le budget.
 - 
[Intégrer les finances aux domaines non financiers – MANGO \(en anglais\)](#)
[Modèle sommaire sur la performance programmatique et financière trimestrielle des SR – MAC \(en anglais\)](#)
- Se réunir avec le SR et l'équipe du programme afin d'assurer qu'une discussion sur la performance financière a lieu dans le cadre de l'exécution des programmes.

Les décaissements des fonds

Les RP doivent s'assurer de verser des fonds aux SR en temps opportun. Les RP reçoivent habituellement une réserve de fonds de trois mois, voire six dans des cas exceptionnels, pour assurer le décaissement rapide de fonds aux SR après l'approbation de leurs rapports. Toutefois, la réserve ne sera pas versée au RP par le Fonds mondial dans la période d'exécution de douze mois couverte par la décision annuelle de financement.

- 
[Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions \(en anglais\)](#)
[Code de conduite des bénéficiaires des ressources du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets](#)

Organisation des audits

Les RP doivent s'assurer que les SR sont soumis à un audit externe. Le Fonds mondial requiert désormais



Ressources supplémentaires

Pour obtenir des exemples de comment certains RP gèrent les aspects financiers de leurs OBC SR, voir :

- [Alliance Nationale Contre le SIDA \(Côte-d'Ivoire\) Manuel de gestion des SR](#)
- [Plan de gestion des SR d'India HIV/AIDS Alliance \(en anglais\)](#)
- [Manuel de gestion des SR Corporación Kimirina \(Équateur\) \(en espagnol\)](#)
- [Manuel de gestion des SR – MAC \(en anglais\)](#)

un audit consolidé spécifique à chaque subvention. Cela signifie un audit global pour tous les RP et les SR. L'approche précédente d'audit par entité peut être acceptée à titre exceptionnel. Lorsqu'un SR est audité séparément, les directives du Fonds mondial en matière d'audit s'appliquent pleinement.

- 
[Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions \(en anglais\)](#)
[Code de conduite des bénéficiaires des ressources du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets](#)
[Directives du Fonds mondial en matière d'audits annuels](#)

Suivi des conditions relatives aux subventions

Les RP doivent suivre et rendre compte des progrès des SR (notamment des maîtres d'œuvre clés) quant aux conditions incluses dans les accords de subvention ou aux mesures de gestion pertinentes (la composante financière des plans d'atténuation des risques et de développement des capacités).

- 
[Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

4.2.2 Les risques et déficits de capacités typiques des OBC sous-réceptaires

Contrôles internes insuffisants

Tel qu'indiqué dans les sections précédentes, les OBC ont habituellement commencé comme de petits groupes de bénévoles offrant des services sans contrepartie financière. Par conséquent, elles ne réalisent souvent pas les risques potentiels qui accompagnent les transactions financières.

Les risques financiers augmentent parallèlement à l'augmentation des financements externes obtenus par les OBC, qui rendent les organisations plus grandes et plus complexes. L'augmentation du nombre de personnes, d'activités et des sommes d'argent impliquées augmente les risques d'abus tels que la

fraude, la corruption et les dépenses non autorisées. Ceci s'applique aux petites comme aux grandes organisations.

Cependant, la plupart des OBC préfèrent naturellement dépenser leur énergie à la réalisation de leur mission, plutôt que de créer des mesures de contrôle internes pour des choses qui n'ont pas eu lieu. Elles ont tendance à rejeter ces risques en pensant que « nous sommes tous amis et nous nous connaissons depuis longtemps ».

Une autre question cruciale qui pose un risque important aux OBC est le conflit d'intérêts perçu par la communauté desservie par l'OBC lorsque le financement des projets augmente de façon conséquente. S'il n'est pas géré correctement, le conflit d'intérêts potentiel d'un dirigeant ou d'un membre du personnel d'une OBC pourrait entraîner une perte de confiance de la communauté qu'elle dessert, ou pire encore, une division au sein de cette même communauté.

Une tenue comptable insuffisante

La culture du bénévolat signifie également qu'il est difficile pour les OBC de s'adapter à un processus strict de tenue des dossiers comptables requis dans le cadre de la communication financière au Fonds mondial. Le manque de registres financiers servant à appuyer la production de rapports financiers se traduit par des retards dans la présentation de ces rapports. Les RP demandent souvent aux OBC SR de réviser leurs rapports financiers en raison d'une documentation inadéquate ou manquante (reçus, paiements et factures). Sans la tenue systématique des dossiers comptables, les OBC peuvent finir par passer beaucoup de temps à identifier les dépenses. Cela se traduit alors par plusieurs soumissions au RP. Ceci a non seulement pour conséquence de retarder le rapport final, mais également de démoraliser les OBC. Elles finissent souvent par se demander pourquoi le Fonds mondial veut qu'elles passent autant de temps à produire des rapports, plutôt que de fournir les services pour lesquels elles ont été contractées.

4.2.3 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial

Soutenir les SR à élaborer des manuels de procédures financières

Pour aider les OBC SR à atténuer les risques financiers liés aux conflits d'intérêts, à la fraude, à la corruption et aux dépenses non autorisées, les RP peuvent aider les OBC SR à développer leurs propres manuels de procédures financières adaptés à leur contexte, tout en respectant les exigences du Fonds mondial. Voici quelques suggestions pour les RP dans leur travail avec les OBC pour élaborer des manuels de procédures financières :

- Ne pas copier et coller les manuels de procédures financières des RP. Ceux-ci peuvent être trop complexes et peuvent finir par accabler les OBC SR. Il y a peu de chances que les OBC puissent s'en servir réellement.
- Commencer l'élaboration d'un manuel de procédures financières dès que l'OBC SR a été approuvée par l'équipe de pays, dans le cas des maîtres d'œuvre clés, ou approuvée par l'ICN dans le cas des SR qui ne sont pas des maîtres d'œuvre clés.



[Manuel des Finances – MANGO \(en anglais\)](#)

[Consignes relatives au contrôle interne – MANGO \(en anglais\)](#)

[Consignes anti-corruption – MANGO \(en anglais\)](#)

- Pour encourager l'appropriation et augmenter la probabilité d'utilisation du manuel par l'OBC SR, l'équipe des finances du RP peut aider l'OBC SR à former un petit groupe de travail pour rédiger le manuel de procédures financières. Ce groupe de travail devrait être composé du dirigeant et du point focal en matière de finance de l'OBC SR et d'un représentant de l'équipe des finances du RP.
- Le représentant du RP au sein du groupe de travail peut partager les manuels d'autres OBC SR pour que le groupe les examine et les adapte.
- Le manuel pour les OBC SR ne devrait pas faire plus de dix pages pour qu'il soit simple et facile à utiliser pour les OBC.

Soutenir les SR à faire respecter le manuel de procédures financières

Pour aider les OBC SR à mettre en pratique le manuel de procédures financières, les RP peuvent :

- Faciliter des visites de site entre OBC SR pour qu'elles voient elles-mêmes comment les autres OBC utilisent leurs propres manuels et obtenir des conseils pratiques.
- Discuter régulièrement avec les OBC SR des défis relatifs à l'application du manuel de procédures (p. ex. une fois par semaine au téléphone) pendant les premiers mois de la mise en œuvre de la subvention.
- Surveiller l'utilisation du manuel lors des visites de site régulières et aider les OBC à le perfectionner.



4.3 Approvisionnement et inventaire

4.3.1 Les attentes-types du Fonds mondial

Inclusion des politiques en matière de GAS dans les sous-subsidations des SR

Les RP doivent veiller à ce que les politiques et directives standardisées du Fonds mondial relatives à l'approvisionnement des produits de santé et des

produits non-médicaux applicables aux RP s'appliquent également aux SR. Cependant, les OBC SR sont rarement impliquées dans l'approvisionnement des produits de santé, et comptent plutôt sur leurs RP pour leur fournir ces produits. Pour se procurer des produits non-médicaux, tels que du matériel de sensibilisation et de bureau (p. ex ordinateurs, classeurs), tous les SR doivent suivre les mêmes normes que les RP.

↓ [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Règlement sur les subventions du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
[Code de conduite des bénéficiaires des ressources du Fonds mondial](#)
[Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets](#)

Le suivi de l'inventaire

Les RP doivent veiller à ce que leurs SR aient des registres des stocks exacts et mis à jour, y compris les reçus et les distributions de produits de santé – p. ex. préservatifs et lubrifiants donnés par les RP et distribués aux clients. Ils doivent également tenir un registre des immobilisations pour l'équipement de bureau. Ces documents de gestion de l'inventaire peuvent fournir des informations utiles pour mieux comprendre la performance du programme.

↓ [Manuel de gestion des SR – MAC \(en anglais\)](#)

Suivi des conditions relatives aux subventions

Les RP doivent effectuer le suivi et faire un compte rendu des SR, en particulier des maîtres d'œuvre clés, par rapport aux progrès effectués dans l'exécution des conditions incluses dans leurs accords de subvention et les mesures de gestion y afférentes (composantes relatives à la gestion de l'approvisionnement et de l'inventaire dans les plans d'atténuation des risques et de développement des capacités).

↓ [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

4.3.2 Les risques et déficits de capacités typiques des OBC sous-récepteurs

Le changement culturel d'une organisation auparavant gérée par des bénévoles à une organisation axée sur la performance avec un personnel rémunéré a également créé des défis pour les OBC relatifs à l'approvisionnement et à la gestion de l'inventaire des produits non médicaux.

Le manque de contrôle interne pour l'approvisionnement des produits non-médicaux

Le concept d'appel d'offres pour les achats importants n'est pas si difficile à comprendre pour les OBC. Cependant, la plupart des OBC s'enlisent dans

l'exécution et la documentation du processus. Ceci est généralement dû à un manque d'intérêt pour les détails des procédures d'approvisionnement en général, à une culture de travail fondée sur les relations, et au manque d'intérêt pour ou de temps à accorder à la lecture fastidieuse des normes du Fonds mondial concernant l'approvisionnement.

Même si le montant de la subvention n'est peut-être pas très important par rapport aux subventions du Fonds mondial en général, le montant de la subvention peut être une somme assez importante pour les OBC qui peuvent ne pas avoir reçu beaucoup d'argent auparavant.

L'absence d'un processus d'approvisionnement transparent et documenté est souvent une source de division, qui provoque des conflits au sein de la communauté desservie par l'OBC. Par exemple, une OBC SR qui dessert la communauté HSH achète deux ordinateurs portables chez l'entreprise informatique tenue par le dirigeant de l'OBC. La communauté HSH accuse alors l'OBC et le dirigeant de servir leurs propres intérêts, et non pas ceux de la communauté.

Insuffisance dans la tenue des dossiers d'inventaire

Comme pour l'approvisionnement, la nécessité de tenir des registres d'inventaire n'est pas trop difficile à comprendre pour les OBC. Encore une fois, les problèmes se situent dans l'exécution de ce processus. Ceci est dû au fait qu'avant les projets du Fonds mondial, la plupart des services des OBC ne comportaient pas de produits. De nombreuses OBC n'avaient même pas de bureau, encore moins du matériel de bureau tel que des ordinateurs.

La culture de travail des OBC basée sur l'amitié fait que le vol est un sujet difficile à aborder. L'inexistence d'un système de mise à jour régulière de l'inventaire fait que l'OBC est moins susceptible de détecter et de gérer un vol quelconque, qu'il soit interne ou externe. L'absence d'un système de gestion de l'inventaire limite également le potentiel d'utilisation des données d'inventaire pour comprendre la performance programmatique et financière de l'OBC SR.

4.3.3 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial

Soutenir les SR à élaborer des procédures d'approvisionnement et des manuels de gestion de l'inventaire

Les RP peuvent aider les OBC SR à discuter de et à concevoir un manuel de procédures d'approvisionnement et d'inventaire facile à utiliser, tout en respectant les normes du Fonds mondial. Ce manuel

peut être intégré au manuel des procédures financières et suivre le même processus de développement (voir la section précédente 4.2.3).

 [Consignes relatives au contrôle interne – MANGO \(en anglais\)](#)

Soutenir SR à faire respecter les procédures d’approvisionnement et le manuel de gestion de l’inventaire

Les RP peuvent fournir le même type de soutien que pour le manuel des procédures financières, en particulier lorsque la gestion de l’approvisionnement et de l’inventaire est intégrée dans le manuel des procédures financières (voir la section précédente 4.2.3).



4.4 Gouvernance

4.4.1 Les attentes-types du Fonds mondial

La compréhension par les SR des obligations légales

Les RP doivent veiller à ce que les SR soient légalement constitués et qu’ils comprennent les obligations stipulées dans les accords signés avec le RP.

 [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

Suivi des conditions relatives aux subventions

Les RP doivent suivre et soumettre des rapports sur les progrès réalisés par les SR, en particulier les maîtres d’œuvre clés, par rapport aux conditions incluses dans les accords de subvention et les mesures de gestion y afférentes (composantes sur la gouvernance et la gestion dans les plans d’atténuation des risques et de développement des capacités).

 [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

4.4.2 Les risques et déficits de capacités typiques des OBC sous-réceptaires

Le manque de redevabilité envers les bénéficiaires

Comme nous l’avons vu auparavant, la focalisation sur le rendement au détriment des résultats (c.-à-d., répondre aux besoins de la communauté), et l’adoption d’une attitude relativement détendue par rapport à de potentiels conflits d’intérêts, a conduit de nombreuses communautés à perdre confiance. Cela a également été la cause de divisions malsaines au sein de la communauté, au détriment de la réponse aux besoins urgents.

Système de gouvernance interne inadéquate

Étant des organisations essentiellement bénévoles, les OBC dépendent souvent fortement de dirigeants charismatiques, qui ont gagné la confiance et le respect de leur communauté.

Cependant, lorsque les OBC s’agrandissent et se font connaître, l’absence d’un système de gouvernance interne, tel qu’un conseil d’administration, ou le manque de clarté des rôles au sein du conseil (p. ex. le dirigeant de l’OBC est aussi le président du conseil) peut exposer l’OBC à des risques potentiels d’abus de pouvoir.



Ressources supplémentaires

Pour plus d’information sur le développement d’un conseil d’administration, voir :

- [Boîte à outils de l’Université de Kansas City, Chapitre 9, Sections 4-7, Développement du Conseil d’administration \(en anglais\)](#)

4.4.3 Au-delà des attentes-types du Fonds mondial

Renforcement de la redevabilité des SR envers la communauté

Pour soutenir les OBC SR à honorer leurs responsabilités envers leurs communautés, les RP peuvent :

- Encourager les OBC SR à faire une auto-évaluation de leurs obligations envers leurs bénéficiaires. Celles-ci mettront en évidence l’écoute et l’implication des bénéficiaires dans les décisions importantes, en particulier s’agissant des services offerts.

 [Liste de contrôle sur la redevabilité envers les bénéficiaires – MANGO \(en anglais\)](#)

- S’assurer que le processus annuel d’examen et de planification de l’OBC SR implique les communautés, et que les bénéficiaires sont invités à fournir des commentaires sur le travail antérieur de l’organisation, ainsi que des recommandations sur la façon de l’améliorer pour l’année à venir.

 [Modèle de programme pour un atelier annuel d’examen et de planification d’un SR – MAC \(en anglais\)](#)

Renforcement de la structure et du processus de gouvernance des SR

La pérennité à long terme des OBC SR nécessite la mise en place d’un système de gouvernance permettant à la

communauté de surveiller et de soutenir⁷ les OBC SR.
Les RP peuvent investir des ressources dans :

- Le soutien aux OBC SR pour qu'elles mettent en place des conseils d'administration et des règlements correspondants qui spécifient les processus de gouvernance et qui comprennent au minimum :
 - l'élection des membres du conseil (p. ex. limites des mandats)
 - les processus de prise de décision (p. ex. quorum, gestion des conflits d'intérêts)
 - assemblées générales annuelles (qui peuvent être intégrées au processus annuel d'examen et de planification).
- Le soutien aux OBC SR pour qu'elles développent des manuels pour les membres du conseil qui précisent :
 - les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration (p. ex. la supervision, la planification stratégique, la mobilisation des ressources)
 - les normes (p. ex. conflit d'intérêts).
- Le soutien aux OBC SR dans l'identification des candidats aux postes de membres du conseil d'administration en dehors de la communauté, lorsque l'expertise requise n'est pas disponible parmi les membres actuels du conseil et au sein de la communauté (p. ex. la collecte de fonds, la planification stratégique).

05

Mobilisation des ressources

5.1 Appui financier et technique

Les RP actuels et potentiels ont quelques options pour financer leur soutien à la participation des OBC au PSN, à la demande de financement, à l'établissement et à la mise en œuvre des subventions :

- Le programme du Fonds mondial en matière de communautés, de droits et de genre a mis de côté des ressources pour soutenir la participation de la société civile à toutes les étapes du cycle de financement.



[Financement du Fonds mondial en matière de communautés, de droits et de genre](#)

- Les RP sélectionnés par les ICN peuvent accéder à un préfinancement à travers leurs équipes de pays.



[Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)

- Pour un appui technique à n'importe quelle étape du processus de financement, veuillez consulter :



[Coopération technique du Fonds mondial](#)



Annexe : Ressources utilisées dans ce guide

Fonds mondial

1. [Brochure sur le modèle de financement du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
2. [Note d'information du Fonds mondial dans le cadre du dialogue au niveau du pays \(en anglais\)](#)
3. [Directives du Fonds mondial sur la cartographie de mise en œuvre \(en anglais\)](#)
4. [Guide du Fonds mondial pour les candidats au cycle de financement 2014-2016 \(en anglais\)](#)
5. [Directives sur les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial](#)
6. [Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
7. [L'outil d'évaluation et la gestion des risques des subventions \(EGRS\) du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
8. [Note d'orientation pour les maîtres d'œuvre dans les pays sur l'outil EGRS du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
9. [Questions relatives à l'outil d'évaluation des capacités \(OEC\) du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
10. [Directives sur l'outil d'évaluation des capacités \(OEC\) du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
11. [Conditions générales du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
12. [Règlement sur les subventions du Fonds mondial \(en anglais\)](#)
13. [Code de conduite des bénéficiaires des ressources du Fonds mondial](#)
14. [Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets](#)
15. [Directives du Fonds mondial en matière d'audits annuels](#)
16. [Directives du Fonds mondial pour les plans de S&E \(en anglais\)](#)
17. [Directives du Fonds mondial relatives aux mesures de S&E \(en anglais\)](#)
18. [Modèle de planification et de compte rendu du Fonds mondial dans le cadre de la VDSS de l'ALF \(en anglais\)](#)
19. [Guide de l'utilisateur pour le modèle de planification et de compte rendu du Fonds mondial dans le cadre de la VDSS de l'ALF \(en anglais\)](#)
20. [Financement du Fonds mondial en matière de communautés, de droits et de genre](#)
21. [Coopération technique du Fonds mondial](#)
22. [FAQ actualisé du Fonds mondial sur le cycle de financement 2017-2019](#)
23. [FAQ du Fonds mondial sur les communautés, les droits et le genre et le cycle de financement 2017-2019](#)

Organisations de liaison de l'International HIV/AIDS Alliance

24. [Alliance Nationale Contre le SIDA \(Côte-d'Ivoire\) Manuel de gestion des SR](#)
25. [Plan de gestion des SR d'India HIV/AIDS Alliance \(en anglais\)](#)
26. [Corporación Kimirina \(Équateur\) Manuel de gestion de la SR \(en espagnol\)](#)
27. [Manuel du Malaysian AIDS Council \(MAC\) sur la gestion des SR \(en anglais\)](#)
28. [MAC – Modèle d'appel à propositions \(en anglais\)](#)
29. [MAC – Modèle de proposition \(en anglais\)](#)
30. [MAC – Modèle de budget \(en anglais\)](#)

31. [MAC – Formulaire de déclaration de Cdl du Comité d'examen des propositions \(en anglais\)](#)
32. [MAC – Modèle pour les programmes et procès verbaux du comité d'examen des propositions \(en anglais\)](#)
33. [MAC – Modèle de formulaire pour l'évaluation des propositions par le comité d'examen des propositions \(en anglais\)](#)
34. [MAC – Modèle de résumés programmatiques et financiers trimestriels des SR \(en anglais\)](#)
35. [MAC – Modèle de programme pour un atelier annuel d'examen et de planification des SR \(en anglais\)](#)
36. [Système de S&E \(SyrEx2\) pour les organisations de liaison développé par l'Alliance for Public Health \(en anglais\)](#)

Case Management Association of America (Association américaine de gestion des cas)

37. [Association américaine de gestion des cas – Normes de pratique](#)

International HIV/AIDS Alliance

38. [Série sur la coordination avec les communautés Partie A – Contexte \(en anglais\)](#)
39. [Série sur la coordination avec les communautés Partie B – Implication significative \(en anglais\)](#)
40. [Série sur la coordination avec les communautés Partie C – Fiches d'action \(en anglais\)](#)
41. [Série sur la coordination avec les communautés – Animation d'ateliers \(en anglais\)](#)
42. [Tous ensemble maintenant – Manuel de mobilisation communautaire pour les OBC \(en anglais\)](#)
43. [Tous ensemble maintenant – série d'outils de mobilisation communautaire pour les OBC \(en anglais\)](#)
44. [Ateliers participatifs : Guide du facilitateur](#)

ICASO (Conseil international des organisations de lutte contre le sida)

45. [Guide ICASO sur le dialogue au niveau du pays pour les OSC et les PCA \(en anglais\)](#)

Kansas University Community Tool Box (Boîte à outils de l'Université de Kansas City) – en anglais

46. [Boîte à outils de l'Université de Kansas City, Chapitre 31, Effectuer des recherches dans le cadre du plaidoyer](#)
47. [Boîte à outils de l'Université de Kansas City, Chapitre 40, Maintenir une performance de qualité](#)
48. [Boîte à outils de l'Université de Kansas City, Chapitre 9, Sections 4-7, Développement du Conseil d'administration](#)

Gestion financière par MANGO (organisme de formation pour ONG) – en anglais

49. [MANGO - Intégrer les finances aux domaines non financiers](#)
50. [MANGO – Manuel des Finances](#)
51. [MANGO - Consignes relatives au contrôle interne](#)
52. [MANGO – Consignes anti-corruption](#)
53. [MANGO – Liste de contrôle sur la redevabilité envers les bénéficiaires](#)

USCDC (Centre américain de contrôle et de prévention des maladies)

54. [USCDC – Directives relatives aux programmes VIH dans des contextes non-cliniques \(en anglais\)](#)



Les travailleurs de proximité de la Fondation Pink Triangle fournissent des préservatifs, de l'information et un appui aux travailleuses du sexe à Kuala Lumpur. © Alliance