

## CAPITALISATION

# Le parcours d'une OSC pour devenir récipiendaire principal du Fonds mondial : enjeux, prérequis, travail préparatoire & transformation

## L'exemple d'ARCAD Santé PLUS au Mali

En tirant les leçons de cette expérience, ces fiches s'adressent aussi bien aux organisations de la société civile qui souhaiteraient à leur tour devenir PR du FM, qu'aux partenaires techniques et financiers susceptibles de les accompagner dans un processus de candidature et de mise en œuvre d'une subvention. Elles peuvent être lues indépendamment les unes des autres en fonction des besoins et centres d'intérêt des lecteurs et lectrices, mais sont construites de manière à former un ensemble cohérent et progressif. Ainsi, il est aussi intéressant de lire les fiches dans l'ordre, de la Fiche 1 à la Fiche 8, afin d'évoluer depuis les rappels essentiels sur le FM jusqu'aux leçons tirées de cette expérience, après en avoir compris les enjeux et étapes d'accompagnement ou de transformation.

### FICHE 1

Le Fonds mondial, une gouvernance originale et des exigences de haut niveau

### FICHE 2

Une structure communautaire face aux enjeux du rôle de récipiendaire principal du Fonds mondial

### FICHE 3

Devenir récipiendaire principal, un processus complexe qui s'anticipe

### FICHE 4

Une assistance technique aux stratégies et aux modalités multiples

### FICHE 5

Un dispositif d'accompagnement personnalisé

### FICHE 6

Effets de l'assistance technique : un récipiendaire principal qui joue pleinement son rôle

### FICHE 7

8 bonnes raisons de faire confiance à un récipiendaire principal de la société civile

### FICHE 8

**Ce que nous apprend l'expérience d'ARCAD Santé PLUS**

Toutes les fiches et la brochure complète sont téléchargeables sur le site de L'Initiative

# FICHE 08

## Ce que nous apprend l'expérience d'ARCAD Santé PLUS

De nombreux enseignements peuvent être retenus du passage d'ARCAD Santé PLUS de Récipiendaire Secondaire à Récipiendaire Principal du Fonds mondial. Il s'agit d'un processus long et complexe qui entraîne des changements structurels à tous les niveaux de l'organisation. Et chacune des missions d'assistance technique a mis en lumière des leçons propres à chaque domaine d'expertise, que l'on peut tirer à la lecture des fiches précédentes.

Les enseignements ci-après sont donc davantage de nature transversale et ne prétendent pas être exhaustifs : ce que l'on apprendra de l'expérience d'ARCAD Santé PLUS et ce que l'on retiendra à propos du dispositif d'AT, variera en effet sensiblement selon que l'on est acteur communautaire d'une OSC impliquée dans la mise en œuvre d'une subvention du FM (et souhaitant peut-être devenir PR), membre d'une organisation fournissant elle-même de l'assistance technique, ou encore représentant d'une institution nationale ou internationale.

### Les leçons tirées de l'expérience d'ARCAD Santé PLUS en tant que récipiendaire principal (PR) communautaire

**1 Une préparation au rôle de Récipiendaire Principal s'anticipe et demande d'être portée par l'ensemble des composantes et des membres de la structure.** Une préparation en amont permet à la structure qui souhaite devenir PR d'identifier toutes les étapes de la candidature et de réunir l'ensemble des prérequis. Le processus pour devenir PR est complexe et demande une volonté et une détermination très fortes des membres de la structure. Le CA doit soutenir cette préparation et accompagner les changements à son niveau.

**2 L'implication des parties prenantes et la clarification des rôles en amont permettent une meilleure mise en œuvre.** En effet, l'implication du PR public et des SR pendant la phase de préparation de la subvention facilite la collaboration pendant la phase de mise en œuvre. La clarification des rôles de chacune des parties prenantes permet une meilleure fluidité dans la coordination et le déploiement des activités.

**3 Un dialogue constant entre le PR, le Gestionnaire de Portefeuille du FM et l'Agent local du Fond, basé sur une relation de confiance, favorise un ajustement efficace et rapide des modalités de gestion** et garantit une compréhension mutuelle des objectifs, exigences et contraintes.

**4 Le passage de SR à PR entraîne une restructuration interne importante, avec la création de nouveaux postes à haut niveau de compétences.** Afin de préserver l'implication des PVVIH et populations clés à différents postes de l'association, le PR devra mettre en place une forte politique d'incitation, des formations dédiées, et des adaptations de ses outils de travail.

**5 Le Récipiendaire Principal doit faire preuve de souplesse, et être en capacité d'adapter les outils aux besoins des SR et des PMO sans imposer de manière rigide ses canevas.** Cela permettra de réduire le déséquilibre dans ses relations avec les SR et les PMO, et contribuera au maintien des liens de confiance avec les OSC.

**6 Le Récipiendaire Principal doit également jouer un rôle important dans le renforcement des capacités des SR et des PMO** pour une efficacité et une efficience optimale dans la gestion administrative, financière et opérationnelle de la subvention.

**7 La mise en place de solides canaux de communication, la création d'un cadre de travail clair et le maintien d'un dialogue constant avec les SR et les PMO sont indispensables** pour faciliter le dialogue pays et limiter les tensions pendant la mise en œuvre.

**8** Pour continuer à porter la voix de la société civile, notamment sur des sujets sensibles, **le PR communautaire doit savoir adapter ses modalités de plaidoyer, se baser sur un dialogue constructif avec les autorités, et s'appuyer sur les autres OSC** pour relayer ce plaidoyer.

## Les enseignements à retenir sur le dispositif d'Assistance Technique (AT)

**1** Dans le cadre d'un dispositif d'AT mixte (expert.e individuel.le et expertise collective avec un autre Récipiendaire Principal de la société civile) il est essentiel d'avoir les mêmes exigences de redevabilité. Cela demande de préparer en amont un système de suivi et monitoring, avec des résultats attendus clairs, des indicateurs SMART et des livrables adaptés. Un comité de pilotage peut être constitué pour faciliter le suivi.

**2** La structure Récipiendaire Principal paire qui va proposer une assistance technique collective, doit construire en amont une vision collective de l'appui, anticiper l'engagement que cela va demander à ses membres et définir en interne l'approche collective qui va être utilisée. Cette préparation permet aussi que l'appui ne se fasse pas au détriment de sa propre structure, elle-même soumise aux mêmes exigences de gestion et redevabilité du FM et, éventuellement, au même calendrier.

**3** Un dispositif d'assistance technique doit démarrer par la réalisation d'un diagnostic en amont et par la priorisation des domaines d'AT. Le bénéficiaire de l'AT doit participer activement à la définition des objectifs de l'AT, à leur priorisation et au choix des expert.e.s, sur la base d'un dialogue transparent.

**4** Un dispositif d'AT pour accompagner un SR à devenir Récipiendaire Principal doit répondre aux multiples enjeux auxquels est confrontée la structure et donc devra être par nature multifacette, touchant en priorité les différents domaines de structuration permettant de répondre aux exigences du FM. L'éventail des champs de l'assistance technique est donc très large, et peut porter aussi en fonction des contextes, sur l'accès humanitaire aux populations par exemple. **Pour tous les SR souhaitant devenir PR, une AT sur le genre est primordiale**, y compris sur la construction d'un budget intégrant le genre.

**5** Pour le fournisseur d'AT qui s'engage à développer un tel dispositif, une grande flexibilité pour répondre aux besoins qui émergent sera nécessaire. Cette agilité permettra d'ajuster ou de compléter le plan de renforcement de capacités initial, afin de répondre au plus près des enjeux qui surgissent au fur et à mesure. Dans ce cadre, la recherche d'autres PTF pouvant soutenir la démarche globale d'AT est nécessaire.

**6** Les AT qui se concentrent sur la mise en conformité de la structure vis-à-vis des exigences du FM doivent se réaliser bien en amont du démarrage de la subvention pour permettre les échanges avec le FM ainsi que la validation des mécanismes, des procédures, des outils, etc.

**7** Pour les AT ayant pour objectif principal la production ou la révision de documents de gestion tels les manuels ou procédures de gestion financière ou RH, il est important de prévoir à la fois une phase d'appropriation et d'accompagnement dans leur mise en application par les équipes concernées du PR, mais aussi le transfert de ces outils aux SR/PMO.

**8** Dans un tel dispositif d'accompagnement, la mise en place de modalités de communication et de rétro-information entre le fournisseur d'AT et le Fonds mondial est indispensable. Cela permet de croiser les regards sur l'AT menée, de suivre la progression du PR mais également de partager des informations sur des AT complémentaires potentiellement menées par le secrétariat Fonds mondial.



Atelier de capitalisation à Bamako, juin 2022.