

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 04

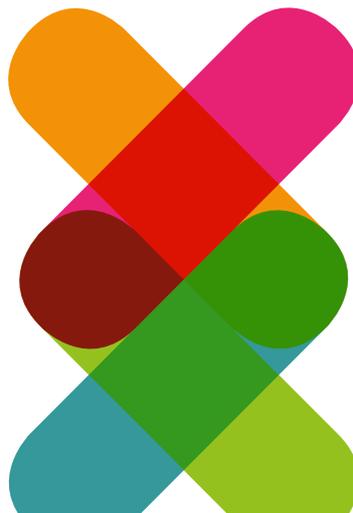
Une Assistance Technique aux stratégies & aux modalités multiples

Gestion d'une subvention & redevabilité, des priorités de l'assistance technique

Dans la mesure où l'assistance technique fournie à ARCAD Santé PLUS devait lui permettre de répondre aux exigences du Fonds mondial, il est indispensable de préciser quelles sont ces exigences.

Une fois que la demande de financement d'un pays est examinée et approuvée, la préparation et l'exécution de la mise en œuvre commencent. Afin que celle-ci soit efficace et inclusive, l'équipe pays du Fonds mondial s'appuie sur différents leviers à chaque étape du processus : le Manuel du candidat précise que « *le dialogue continu au niveau du pays, les accords de subvention et les améliorations de la gestion financière, les mises à jour et les examens réguliers sur les avancées, la communication de l'information, les activités de suivi et d'évaluation, les décisions de financement annuelles et la reprogrammation des économies et de tout fonds supplémentaire pour renforcer l'efficacité du programme* ».

La gestion d'une subvention s'inscrit dans un cadre de résultats, qui fixe les résultats attendus, détermine un calendrier, et précise la manière dont les progrès doivent être mesurés à partir d'indicateurs définis en accord avec l'équipe pays. Ce processus exige donc un haut niveau de transparence et de gestion. Il implique également que les bénéficiaires principaux (PR) soient les interlocuteurs privilégiés des différents acteurs du Fonds Mondial, et par conséquent qu'ils entretiennent des liens de collaboration étroits avec le Ministère de la santé, l'instance de coordination nationale (CCM), le gestionnaire de portefeuille (PFM) de l'équipe pays, l'Agent Local du Fonds (LFA) et les Sous-Bénéficiaires (SR).



Attentes du FM vis-à-vis des bénéficiaires principaux (PR)/sous-bénéficiaires (SR)/partenaires de mise en œuvre (PMO) pendant la phase de préparation de la demande (« Manuel du candidat 2020-2022 »)

Préparation de la demande	
Plan stratégique national (PSN)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à ce que le gouvernement national, le CCM 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 suivi & évaluation (S&E) et de la gestion des achats et des stocks (GAS), et de la collaboration entre les programmes. ➤ S'assurer de la prise de connaissance par le CCM 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 FM.
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 FM. ➤ S'efforcer de fournir une opinion objective quant à la faisabilité des programmes, ainsi que des informations précises et récentes sur les coûts qui peuvent être utilisés pour élaborer le budget sommaire de la demande de financement.
Établissement des subventions	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mener un processus participatif d'établissement de la subvention suite à l'approbation de la note conceptuelle, en préparant les documents requis pour l'établissement de la subvention et la soumission au Secrétariat du FM (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/PMO) ou de nouvelles informations (financements, produits de base et flux de communication) pendant l'établissement de la subvention. ➤ Compléter l'analyse des capacités du PR selon la demande de l'équipe pays et mener des analyses de capacités des SR qui ne sont pas évalués par l'équipe pays. ➤ S'assurer de l'existence de plans de renforcement des capacités et d'atténuation des risques pour les PR et les SR/PMO. ➤ Finaliser les documents relatifs à la subvention avec le Secrétariat du FM. ➤ Négocier et finaliser les conditions générales de la subvention, en 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.



Attentes du FM vis-à-vis des PR/SR/PMO au cours de la mise en œuvre de la subvention
 (« Manuel du candidat 2020-2022 »)

Mise en œuvre des financements	
1. Programmes / S&E	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formation en S&E : les PR doivent s'assurer que leurs SR comprennent les exigences en matière de S&E et qu'ils communiquent en conséquence avec le PR. Il est donc important que les PR conçoivent des modèles et formulaires de S&E qui conviennent aux Organisations de la Société Civile (OSC) et forment les OSC à leur utilisation. ▶ Qualité des données programmatiques : les PR doivent informer leurs SR des vérifications prévues par le LFA et s'assurer que les SR collaborent avec lui au cours de ces visites en leur donnant accès aux données du programme et aux bénéficiaires. Les PR peuvent aider les OSC à mieux se préparer pour les vérifications sur site du LFA. ▶ Soumission des rapports programmatiques : les PR doivent s'assurer que tous les SR soumettent des rapports programmatiques à temps, pour les compiler dans leurs rapports cumulés d'activités périodiques soumis au FM. ▶ Examen des programmes : les PR sont censés effectuer le suivi des progrès des SR en fonction des plans de travail et des cibles dans les cadres de performance. ▶ Suivi des conditions associées aux subventions : les PR 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).
2. Finances	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formation en finances : les PR doivent former les SR sur les normes du Fonds mondial concernant la gestion financière et les contrôles internes. ▶ Qualité des données financières : les PR doivent s'assurer que les SR conservent les dossiers financiers mis à jour contenant les factures, les paiements et les reçus, fichés et stockés en toute sécurité. ▶ Soumissions des rapports financiers : comme pour les rapports de S&E, les PR sont censés assurer que les SR soumettent des rapports financiers dans les délais pour permettre au PR de les examiner et de rassembler toutes les données des SR dans un seul rapport à soumettre au Fonds mondial. ▶ Le suivi des dépenses : de même que pour les rapports programmatiques, les PR doivent aussi examiner les rapports financiers des SR pour surveiller leurs dépenses par rapport au budget. ▶ Les décaissements des fonds : les PR doivent s'assurer de verser des fonds aux SR en temps opportun. ▶ Organisation des audits : les PR doivent s'assurer que les SR sont soumis à un audit externe. Le FM requiert désormais un audit consolidé spécifique à chaque subvention. Cela implique un audit global pour tous les PR et les SR. ▶ Suivi des conditions relatives aux subventions : les PR 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).
3. Approvisionnement et inventaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclusion des politiques en matière de GAS dans les sous-subventions des SR : les PR 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 PR s'appliquent également aux SR. ▶ Le suivi de l'inventaire : les PR 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 PR et distribués aux clients. Ils doivent également tenir un registre des immobilisations pour l'équipement de bureau. ▶ Suivi des conditions relatives aux subventions : les PR 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).
4. Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La compréhension par les SR des obligations légales : les PR doivent veiller à ce que les SR soient légalement constitués et qu'ils comprennent les obligations stipulées dans les accords signés avec les PR. ▶ Suivi des conditions relatives aux subventions : les PR 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).

Avant de se positionner comme récipiendaire principal de la nouvelle subvention VIH/Tuberculose (TB) au Mali pour 2021-2023, ARCAD Santé PLUS avait déjà franchi un pas important en devenant SR de la subvention VIH pour le volet prévention et traitement/coordination de la riposte communautaire. En outre, elle bénéficiait déjà de nombreux partenaires techniques et financiers, qui l'accompagnaient depuis longtemps dans sa structuration

interne. Néanmoins, devenir PR implique d'adapter son organisation interne, son fonctionnement et ses capacités de gestion aux exigences de redevabilité du FM, ce qui représente un défi majeur pour une organisation associative. Dès la fin de l'année 2019, ARCAD Santé PLUS a donc sollicité l'assistance technique de L'Initiative (Expertise France) afin de se préparer au processus de candidature puis de mise en œuvre de la subvention VIH/TB.

Une stratégie d'assistance technique en 2 phases

À travers son Canal Expertise, L'Initiative a proposé à ARCAD Santé PLUS un dispositif complet de renforcement de capacités et d'accompagnement.

Phase 1 (janvier – décembre 2020)

Il s'agissait tout d'abord d'accompagner l'association dans la phase de candidature, d'élaboration de la demande de financement et de négociation de la subvention (grant making). Les appuis techniques fournis dans cette première phase ont permis à ARCAD Santé PLUS de disposer de tous les documents constitutifs de son dossier de candidature (manuels de procédures et outils de gestion administrative et financière, manuel et outils de gestion RH, manuel et outils de suivi-évaluation et de monitoring, etc.), d'élaborer sa demande de financement et de participer activement au dialogue pays avec les autres parties prenantes (FM, CCM, autorités sanitaires, SR et PMO). Ils ont également nourri sa réflexion sur son positionnement afin d'anticiper les enjeux, les risques et les effets attendus de sa transformation en PR du FM.

Phase 2 (janvier 2021 – juin 2022)

Une fois la candidature d'ARCAD Santé PLUS approuvée par les instances du FM, une seconde phase d'appui a été lancée pour l'accompagner dans la mise en œuvre de la subvention. Une large gamme d'appuis techniques lui a ainsi été proposée pour renforcer ses capacités sur des thématiques variées, de la gouvernance à l'encadrement des SR et des PMO, en passant par la gestion administrative et financière, la programmation, le système de suivi-monitoring, l'opérationnalisation des activités de prise en charge communautaire de la tuberculose, ou encore la rédaction des rapports sur les résultats et des demandes de décaissement (Progress Update and Disbursement Request - PUDR). Ce dispositif avait pour but de lui permettre d'appliquer l'ensemble des procédures adoptées en phase 1, de s'approprier pleinement ces nouvelles compétences, et de les transférer progressivement vers les SR et aux PMO chargés des interventions sur le terrain.

Les objectifs qui en découlent

<p>Phase 1 Renforcer et accompagner ARCAD Santé PLUS pour lui permettre de se positionner comme récipiendaire principal des subventions du Fonds mondial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostic global des capacités, hiérarchisation des besoins et priorités de la demande de financement, élaboration d'un plan de renforcement des capacités, appui à la rédaction de la demande, identification des éléments de mise en conformité avec les exigences du Fonds mondial ➤ Choix du modèle organisationnel, révision de l'organigramme et appui au recrutement des personnels additionnels ➤ Renforcement des capacités de gestion de la subvention du PR (préparation des documents de procédures de gestion administrative et financière, de gestion des RH, de gestion et de apportage des données, et d'audit interne et externe) ➤ Appui à l'intégration du mandat de gestion des SR (revue du système d'achats, du système de suivi et évaluation, etc.) ➤ Formation du PR et des SR aux activités de TB et de TB communautaire ➤ Appui à l'organisation du forum communautaire et à la réflexion sur l'Observatoire communautaire (soutenu par le Fonds mondial)
<p>Phase 2 Accompagner ARCAD Santé PLUS dans la mise en œuvre des activités de la première année du cycle 2021-2023, en collaboration étroite avec les SR et les PMO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accompagnement et coaching des équipes cadres d'ARCAD Santé PLUS pour faciliter l'implémentation, le développement, le suivi et l'évaluation de l'ensemble des activités de la subvention ➤ Appui à l'intégration et à l'opérationnalisation des activités de la TB communautaire ➤ Appui à la montée en compétence des SR et des PMO par un transfert de compétences aux équipes, un compagnonnage régulier et des supervisions périodiques ➤ Harmonisation des procédures et des outils de gestion et de suivi-évaluation entre PR, SR et PMO ➤ Capitalisation de l'expérience d'ARCAD Santé PLUS en vue d'un partage avec les autres OSC

Un renforcement de capacités structuré

Pour atteindre ces objectifs opérationnels et produire les livrables attendus tout au long de ces deux phases d'assistance technique, de nombreuses missions individuelles et collectives ont été organisées de manière combinée :

	Phase 1 (janvier – décembre 2020)	Phase 2 (janvier 2021 – juin 2022)
Expert.es individuel.les	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Missions ponctuelles de M. SANGARE (manuel de procédures), C. O. DEMBELE (manuel d'audit), et L. TUCEK (Gestion des RH) ➤ Série de missions (« missions perlées ») de C. BOULANGER (Appui global, candidature et grant making) et D' N. SALERI (Formation TB communautaire) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Missions perlées de C. BOULANGER (coordination des AT), D' N. SALERI (Opérationnalisation du volet TB), ➤ Mission ponctuelle de M. QUÉTIER & V. BASTIEN (Capitalisation)
Expertise d'Alliance CI	Missions perlées à Bamako et coaching mensuel à distance de M. O. COULIBALY (Gouvernance), B. C. GUETHEY (Admin. & Fin.), G. A. GUEU (S&E), E. S. KAMBOU (TB) & I. DUI (Gestion & suivi SR)	

Les expert.es individuel.les et l'équipe d'Alliance Côte d'Ivoire (PR) impliqués dans le renforcement de capacités d'ARCAD Santé PLUS ont généralement appliqué la même « recette » dans leurs domaines respectifs de compétences :

<p>Diagnostic & co-construction</p> <p>Un diagnostic spécifique préalable pour identifier les points forts, les faiblesses et les écarts à combler, ainsi qu'une démarche de co-construction pour s'assurer d'avoir des outils adaptés qui facilitent l'appropriation.</p>	<p>Partage d'expérience</p> <p>Un partage d'outils et de documents de référence, et un partage d'expériences pour construire, réviser et adapter l'organisation interne et les stratégies d'intervention.</p>	<p>Transfert de compétences</p> <p>Un transfert de compétences, par le biais d'un renforcement des connaissances et/ou de formations, pour développer l'expertise transversale et technique d'ARCAD Santé PLUS et ses partenaires.</p>	<p>Coaching personnalisé</p> <p>Un coaching personnalisé répondant aux sollicitations d'ARCAD Santé PLUS, pour permettre aux équipes de s'approprier les savoirs et savoirs-faire, du PR jusqu'aux SR et PMO.</p>	<p>Suivi & réajustements</p> <p>Un suivi régulier de chaque appui, pour s'assurer de l'acquisition et de la bonne appropriation des connaissances et compétences, et pour permettre si besoin un réajustement des appuis.</p>
---	--	---	--	--



De nombreux livrables, variés et adaptés

Pour être en mesure de jouer son rôle de PR, il est indispensable de disposer d'un ensemble de documents permettant de garantir la gestion saine et transparente d'une subvention du FM. Il faut donc impérativement prévoir de mettre à jour et compléter certains documents préexistants afin qu'ils soient conformes aux exigences du FM pendant la phase de candidature, mais aussi prévoir l'élaboration et/ou l'adaptation d'outils nécessaires à la mise en œuvre de la subvention (en fonction du diagnostic réalisé en amont pour identifier les besoins, et selon un plan de renforcement de capacités détaillé). Sans être exhaustif, l'assistance technique fournie à ARCAD Santé PLUS s'est avérée cruciale pour :

- ▶ Réviser les documents constitutifs de l'association (statuts et organigramme);
- ▶ Mettre à jour, compléter ou produire des documents procéduraux (manuel de procédures administratives et financières, plan de passation des marchés, manuel d'audit interne, manuel de gestion des sous-réceptaires, plan de suivi et d'évaluation, guide de justification des dépenses, manuel de gestion des risques, etc.);
- ▶ Définir des processus organisationnels (mécanismes de recrutement et d'évaluation des personnels, dispositif de suivi-évaluation et de monitoring, politique d'intégration du genre, mécanismes de délégation des responsabilités et des tâches, etc.);
- ▶ Mettre à jour, créer ou installer des outils (fiches de postes, grille salariale, questionnaires d'évaluation, logiciels de gestion financière et de gestion des ressources humaines, formulaire de rapprochement bancaire, bases de données, tableau de bord, grilles de supervision, registres, canevas de reportage financier des SR/PMO et autres outils de suivi des activités, etc.);
- ▶ Développer des modules de formation (sur la gouvernance, sur la gestion financière, sur l'intégration de l'approche TB communautaire, etc.)

