

# DEVENIR RÉCIPIENDAIRE PRINCIPAL DU FONDS MONDIAL

Guide de bonnes pratiques  
à l'attention des organisations communautaires  
de la société civile





## REMERCIEMENTS



Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à la réalisation de cette brochure, et tout particulièrement :

- Vincent Bastien, coordinateur adjoint de la plateforme Elsa
- Bérénice Pierson, responsable de communication, Sidaction
- Diego Lindlau, directeur communication – collecte, Coalition PLUS
- Manon Richert, chargée de communication, Coalition PLUS
- Dalal Jaidi, stagiaire, Coalition PLUS

Nous souhaitons également remercier les personnes sollicitées pour leurs témoignages, pour leur disponibilité et le temps qu'elles nous ont accordé en répondant à nos questions.

- Fouzia Bennani, directrice générale de l'ALCS
- Nidal Chaifai, directrice financière de l'ALCS,
- Bintou Dembélé Keita, directrice d'ARCAD-SIDA
- Ibrahima Sissoko, auditeur interne d'ARCAD-SIDA
- Nicolas Ritter, directeur exécutif de PILS
- Émilie Trousselier-Seepursaud, gestionnaire des subventions de PILS
- Magatte Mboj, directrice de l'ANCS
- Cheikh Mohammad Hafis Seck, responsable administratif et financier de l'ANCS
- Amira Herdoiza, directrice de Kimirina (invitée à témoigner en tant que directrice d'une association PR du Fonds mondial)

Enfin, nous remercions Expertise France, qui a financé ce projet via l'Initiative 5%. Le contenu de ce guide relève de la seule responsabilité de Coalition PLUS, PILS et Sidaction et ne reflète pas nécessairement les points de vue et opinions d'Expertise France, du Ministère français de l'Europe et des Affaires Etrangères ou du Fonds mondial.



## ACRONYMES

**ARV**

Anti-Rétroviraux

**CCM**

Instance de coordination nationale (Country Coordinating Mechanism)

**CNLS**

Conseil National de Lutte contre le Sida

**Fonds mondial**

Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Global Fund)

**HSH**

Hommes ayant de relations sexuelles avec des hommes

**LFA**

Agent local du Fonds mondial (Local Fund Agent)

**ONG**

Organisation Non Gouvernementale

**OSC**

Organisations de la Société Civile

**PFM**

Gestionnaire de portefeuille (Fund Portfolio Manager)

**PR**

Réципиентаire principal du Fonds mondial (Principal Recipient)

**PVVIH**

Personnes Vivant avec le VIH

**SR**

Sous-réципиентаire du Fonds mondial (Sub-Recipient)

**SSR**

Sous sous réципиентаire (Sub Sub Recipient)

## SOMMAIRE

LE MOT DES DIRECTEURS-TRICES.....	6
AVANT PROPOS.....	7
<b>LES ENJEUX D'UN POSITIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE COMME RÉCIPiendaIRE PRINCIPAL DU Fonds mondial.....</b>	<b>8</b>
A. Proximité et leadership communautaire comme facteurs de performance des programmes.....	9
B. Une adhésion des organisations de la société civile aux exigences de transparence.....	10
C. Complémentarité et subsidiarité entre secteur associatif et secteur public.....	11
<b>DEVENIR PR DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : PRÉREQUIS, IMPACTS ET CONSEILS.....</b>	<b>12</b>
A. Les prérequis pour devenir récipiendaire principal du Fonds mondial.....	13
1) Structuration et gouvernance, gage de transparence et d'efficacité.....	13
2) Leadership national.....	15
B. Devenir PR : les conséquences sur la structure.....	16
1) L'organisation interne.....	16
2) Les ressources humaines.....	17
3) Les activités.....	20
4) La responsabilité des fonds en tant que PR.....	21
<b>COMMENT RÉUSSIR SON MANDAT DE PR AUPRÈS DE PARTENAIRES EXTERNES.....</b>	<b>22</b>
A. L'importance des relations avec les instances du Fonds mondial.....	23
1) L'Instance de Coordination Nationale – CCM : la multi-sectorialité au service de la lutte contre le VIH.....	23
2) Le LFA – Local Funding Agent ou Agent Local du Fonds : les yeux et les oreilles du Fonds mondial.....	24
3) Le PFM – Gestionnaire de portefeuille (Fund Portfolio Manager) : le point focal pays à Genève.....	26
B. Les relations avec les SR : la clé pour réussir la mise en œuvre des subventions.....	27
1) Sélectionner les SR.....	27
2) Co-construire les budgets et les programmes avec les SR.....	30
3) Jouer un rôle de de référent auprès de ses SR.....	31
C. Les relations avec l'autre récipiendaire principal.....	34
D. Les relations avec la société civile.....	35
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>36</b>
Annexe 1 : Le Fonds mondial.....	40
Annexe 2 : Les partenaires d'appui technique.....	48
Annexe 3 : Présentation des acteurs qui ont participé à la conception du guide.....	50

## LE MOT DES DIRECTEURS-TRICES

Après 15 ans d'existence, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme a obtenu des succès incontestables dans la lutte contre le sida : 19,5 millions de personnes sous traitement antirétroviral dont 11 millions dans le cadre de programmes financés par le Fonds mondial, baisse de 37% du nombre d'infections dans les pays soutenus entre 2000 et 2015 et le recul de 45% du nombre de décès depuis le pic de 2005. Mais aussi formidable soit-il, c'est aussi un outil d'une grande complexité, qui peut parfois être difficile à appréhender pour les organisations de la société civile.

Ces dernières sont pourtant indispensables dans la lutte contre l'épidémie. Leur connaissance du terrain et leur proximité avec les communautés et les populations-clés font d'elles des acteurs incontournables. Surtout, elles doivent saisir l'opportunité que représente pour elles le renforcement nécessaire du ciblage des interventions de lutte contre le VIH/sida pour enfin jouer le rôle de premier plan qui leur est dû, ne pas se laisser devancer par les organisations non-gouvernementales (ONG) internationales, dont les agendas peuvent différer des intérêts des premiers-ères concernés-es.

La gestion des subventions accordées par les bailleurs de fonds publics oblige à un haut niveau de transparence et de bonne gestion ; un défi parfois pour certaines organisations de la société civile issues des communautés et qui se sont construites dans l'urgence de la réponse à une forte mortalité dans leur pays. Pour autant, de nombreux exemples nous montrent qu'il est possible de cumuler proximité avec les communautés et excellence de gestion et des interventions pragmatiques.

Néanmoins, de nombreuses questions se posent pour les dirigeants-es associatifs-ves qui souhaitent que leur organisation devienne récipiendaire principal (PR) du Fonds mondial : en sommes-nous capables ? Ne risquons-nous pas de perdre notre âme ? Aurons-nous le même niveau d'indépendance pour défendre les communautés ? Perdrons-nous notre base communautaire ?

Au-delà de souligner l'importance et la légitimité des organisations communautaires à devenir PR du Fonds mondial, ce guide se propose d'accompagner celles qui souhaitent relever le défi, en détaillant les étapes pour acquérir ce statut, en précisant les pièges à éviter ou encore en apportant l'éclairage particulier des associations qui en ont fait l'expérience.

Il s'agit d'un outil non exhaustif, d'une base de travail, de discussion et de réflexion sur le changement organisationnel qu'implique d'être PR et sur la façon de s'y préparer, que ce soit en matière de changement de gouvernance, de système de gestion mais aussi de refonte des activités.

Nous espérons que la lecture de ce guide vous sera aussi instructive qu'agréable.



**Nicolas Ritter**  
Directeur Exécutif  
de PILS



**Florence Thune**  
Directrice Générale  
de Sidaction



**Vincent Pelletier**  
Directeur Général  
de Coalition PLUS

## AVANT PROPOS

Ce guide s'appuie sur les témoignages réalisés dans le cadre du projet « Positionner sept Organisations de la Société Civile<sup>1</sup> (OSC) de pays africains (Burkina Faso, Burundi, Côte d'Ivoire, Mali, Maroc, République de Maurice, Sénégal) comme acteurs de référence en gestion financière (réciendaire principal – PR – ou sous-réciendaire – SR) dans la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial », financé par « l'initiative 5% » d'Expertise France et coordonné en consortium par Coalition PLUS, Sidaction et PILS.

Il s'adresse en premier lieu aux associations nationales SR et/ou aux acteurs-rices de la société civile envisageant de devenir PR du Fonds mondial.

Quelles sont les conditions préalables pour devenir PR ? Que faire et ne pas faire quand on est PR ? Comment mieux comprendre le fonctionnement du Fonds mondial ? Comment se mobiliser pour devenir réciendaire principal ? Telles sont les questions auxquelles cet outil pédagogique ambitionne de répondre.

Ce document s'adresse par ailleurs à tous les réciendaires principaux du Fonds mondial qui souhaitent renforcer leur savoir-faire et conforter leur légitimité, et ce grâce aux témoignages d'autres PR.

Enfin, il a pour objectif de permettre au Fonds mondial de mieux appréhender l'impact du statut de PR sur les structures ainsi que l'importance de renforcer les PR issus de la société civile. Nous espérons que ce guide lui permettra également de mieux mesurer l'importance de la relation entre PR et SR, souvent ignorée ou minimisée, et pourtant cruciale pour améliorer l'absorption des subventions.

<sup>1</sup> Cf. Annexe 3 p. 50 – présentation des associations



# LES ENJEUX D'UN POSITIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE COMME RÉCIPIENDAIRE PRINCIPAL DU Fonds mondial

Le Fonds mondial a développé au cours de son existence le principe d'appropriation nationale ("country ownership") des programmes qu'il finance. Il s'agit principalement de mettre en avant l'idée d'une réponse élaborée, coordonnée, mise en œuvre et cofinancée par les acteurs des pays impliqués dans la lutte contre le sida (communautés, organisations de la société civile, État). La participation d'acteurs de la société civile s'inscrit ainsi dans la droite ligne des principes directeurs du Fonds mondial. Rappelons aussi les principes de Denver, rédigés en 1983 par les premiers activistes de la lutte contre le sida et réaffirmés dans la déclaration communautaire de Paris de juillet 2017, qui établissent le principe « rien pour nous sans nous » : tout ce qui est fait pour les personnes vivant avec le VIH/sida doit être construit avec elles, pas simplement pour elles. Elles ne peuvent être réduites au statut de patients, de « simples spectateurs ». La réalité de ces trente dernières années nous a cependant montré combien il est difficile de créer un équilibre des pouvoirs favorable aux personnes vivant avec le VIH, au sein de la relation médicale, dans la construction et la mise en œuvre des programmes encore trop souvent confiées à des techniciens-experts plutôt qu'aux communautés par crainte de mauvaise gestion.



## A. Proximité et leadership communautaire comme facteurs de performance des programmes

Associer les populations clés de l'épidémie à la construction des réponses qui les concernent est un devoir moral. C'est cette démarche communautaire qui garantit la qualité et la performance des politiques de lutte contre le VIH/sida. La maîtrise et la très bonne connaissance des pratiques, des espaces de sociabilité et des codes propres aux communautés confèrent aux Organisations de la Société Civile (OSC) une légitimité dans la coordination comme dans la mise en œuvre de programmes de lutte contre le sida, en particulier en ce qui concerne le volet communautaire. Par exemple, l'association PILS en République de Maurice a été créée par des personnes vivant avec le VIH ou directement concernées par l'épidémie et qui sont aujourd'hui présentes à tous les échelons de l'association, tant dans le pilotage et la gouvernance que dans la mise en œuvre des activités. En 2012, l'association s'est positionnée comme PR pour la société civile auprès du Fonds mondial, qui lui a confié un premier mandat de trois années, renouvelé en 2015, puis en 2017. PILS a su démontrer depuis sa capacité à piloter la mise en œuvre de programmes communautaires de lutte contre le sida en tant que PR, sans pour autant renoncer à son rôle d'opérateur de terrain et d'association à gouvernance communautaire.

### LA DÉMARCHÉ COMMUNAUTAIRE

visé à inclure un ensemble de facteurs (démographiques, géographiques, sociaux, économiques...) dans le processus de recherche en santé et favorise la participation des acteurs concernés. Elle s'appuie sur

l'implication des communautés comme élément fondamental pour parvenir à un changement. Il ne s'agit pas de "faire pour" mais avec. Elle est fondée sur les attentes et les initiatives des populations locales, et place le patient au cœur

de la recherche. Elle vise donc à mobiliser les populations les plus discriminées et les plus exposées à la transmission du VIH en légitimant leur parole dans les instances de décisions.

## B. Une adhésion des organisations de la société civile aux exigences de transparence



**Fouzia Bennani,  
directrice générale  
de l'ALCS, Maroc :**

*« Les associations communautaires sont capables de gérer les subventions, elles n'ont plus besoin de l'être forcément par des ONG internationales. Nous avons au sein de la société civile mais aussi du gouvernement des acteurs de qualité. Il faut porter la société civile, surtout lorsqu'elle est communautaire, puisqu'elle est la mieux placée actuellement pour avoir des résultats sur l'ensemble de nos programmes. Leur connaissance et leur expertise des populations clés seront un facteur d'innovation ».*

Les associations issues de la société civile ont très vite compris la nécessité de renforcer leur système de gestion pour répondre aux exigences de transparence et de bonne gestion. Elles ont su répondre, dans la majorité des cas, aux exigences des donateurs et bailleurs, qui attendent que les opérateurs soient irréprochables. Cela passe par le développement de systèmes de gestion des finances et des programmes permettant de rendre des comptes sur le moindre dollar utilisé et les performances opérationnelles.

Parfois les associations issues de la société civile vont même plus loin que ce qui est attendu d'elles. C'est ainsi que l'ALCS, première et principale association de lutte contre le sida au Maroc, s'est engagée dès 2004 dans une ambitieuse démarche de transparence financière. Alors que ni les bailleurs, ni la réglementation nationale ne l'exigeaient, elle a été l'une des premières associations dans le pays à éditer des états financiers soumis à la certification d'un commissaire aux comptes indépendant, comme une grande entreprise.

Ce souhait de transparence est souvent confronté à un manque de moyens. Ce fut le cas par exemple pour l'ANCS, récipiendaire principal du Fonds mondial au Sénégal pour la société civile qui, faute de financements suffisants, a dû stopper le travail de certification de ses comptes - tout en maintenant la certification des projets, exigée et financée par les bailleurs.

Des situations de tensions peuvent par ailleurs apparaître, en particulier lorsque les acteurs n'ont pas prédéfini les modalités les plus adaptées pour rendre compte de l'usage des fonds. Suite aux dysfonctionnements au niveau de la justification des dépenses rencontrés au Mali, l'association ARCAD-SIDA, SR du Fonds mondial, a convenu avec son PR d'un guide de justification des dépenses adapté aux activités et au contexte propre du pays.

## C. Complémentarité et subsidiarité entre secteur associatif et secteur public



**Bintou Dembélé,**  
directrice  
d'ARCAD-SIDA, Mali :

« Confier la gestion des subventions à des organismes internationaux ne pourra jamais permettre au pays d'en bénéficier. Outre les frais de gestion élevés qui quittent le pays, le développement se fait par la confiance dans les acteurs locaux et le renforcement de leur expertise. Faire à leur place comme c'est le cas dans certains pays peut permettre, à court terme, d'atteindre des résultats, mais sur le long terme, cela met les pays en situation de dépendance. »

Il est fréquent d'observer que des acteurs associatifs prennent en charge des missions de service public, telles que le suivi médical des personnes vivant avec le VIH et la dispensation de médicaments, parallèlement à leurs activités communautaires comme les groupes de paroles ou les ateliers culinaires. Cela vient de l'histoire de la lutte contre le sida, quand, face au manque de réponse sanitaire adaptée pour les personnes séropositives, certains acteurs ont décidé de prendre le relais d'un service public souvent défaillant. Cette situation n'est pas figée dans le marbre, le renforcement des systèmes de santé appuyé par les bailleurs amène parfois un repositionnement des acteurs de la lutte contre le sida selon un principe de subsidiarité : quel est le meilleur acteur et le meilleur échelon pour mettre en œuvre une activité ?

Les acteurs de la société civile ont une carte forte à jouer dans le cadre d'un repositionnement : laisser l'expertise de l'organisation des soins à un service public fonctionnel ou nouvellement fonctionnel et garder le pilotage et la mise en œuvre des activités communautaires pour lesquelles ils ont une véritable plus-value. Dans le cadre d'une éventuelle phase de transition entamée par le Fonds mondial au Maroc pour se retirer progressivement, l'État va prendre à sa charge une partie du volet de la prise en charge médicale et le financement des traitements antirétroviraux (ARV). Le Fonds mondial va néanmoins poursuivre le financement des activités communautaires qui ne peut quant à lui être transféré aux autorités. Les associations issues de la société civile seront alors des partenaires indispensables du Fonds mondial pour le pilotage et la mise en œuvre des activités communautaires (prévention, dépistage, soutien, etc.).

En conclusion, les OSC ont un rôle clé à jouer dans le pilotage des subventions du Fonds mondial : elles sont légitimes, connaissent le terrain, veillent à la bonne répartition du travail entre les acteurs, selon un principe de subsidiarité et en s'adaptant au contexte du pays. Nombre d'acteurs associatifs issus de la société civile se sont renforcés pour répondre aux exigences de reporting programmatique et financier et de transparence. Autant d'atouts essentiels dans un positionnement comme récipiendaire principal en charge de la gestion d'un portefeuille de plusieurs sous-récipiendaires.



## DEVENIR PR DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : PRÉREQUIS, IMPACTS ET CONSEILS

Acteurs incontournables de la lutte contre le sida, les associations communautaires ayant comme ambition de devenir PR du Fonds mondial doivent d'abord démontrer leur capacité à gérer des subventions importantes. Les exigences du Fonds mondial peuvent parfois paraître insurmontables. Pourtant, de multiples organisations communautaires ont sauté le pas et démontré qu'il était possible de devenir PR et d'atteindre des niveaux de structuration équivalents à ceux des organisations internationales, tout en gardant un engagement communautaire fort.

## A. Les prérequis pour devenir récipiendaire principal du Fonds mondial

### 1) Structuration et gouvernance, gage de transparence et d'efficacité

Devenir PR implique de répondre à un certain nombre d'exigences. Le Fonds mondial a donc élaboré le *capacity assessment tool* pour évaluer le niveau des structures souhaitant devenir PR.

Il existe d'autres outils permettant de s'auto-évaluer et d'identifier les forces et faiblesses de son organisation :

- Le test sur la structuration associative – conçu par la Plateforme ELSA :
- L'outil d'auto évaluation pour l'accréditation – élaboré par ALLIANCE. Cet outil Excel est facile d'utilisation et assez ludique ; il permet de visualiser sous forme de graphiques les résultats de l'évaluation et d'élaborer un plan d'action pour répondre aux faiblesses identifiées.

#### Le test sur la structuration associative de la Plateforme ELSA

Conçu par la Plateforme ELSA et présenté sous forme d'auto-diagnostic, ce test est destiné à toutes les organisations qui souhaitent analyser leur niveau de structuration associative et la faire évoluer. Il a pour but d'aider l'organisation à définir des pistes d'action en vue de renforcer son fonctionnement dans 4 domaines spécifiques : logistique, gestion

administrative et financière, ressources humaines et gouvernance. Chaque indicateur renvoie au Guide d'appui à la structuration associative et aux fiches produites par la Plateforme ELSA. L'outil permet de sélectionner et de prioriser certaines pistes de renforcement. L'organisation définit elle-même ses objectifs en matière de consolidation et/ou de pérennisation de sa structuration associative.

Les réponses à ce test donnent une photographie, à un instant T, de la structuration associative de l'organisation. Dans la mesure où toute organisation est en perpétuelle évolution, il est recommandé de le réaliser régulièrement. Cela permet de mesurer les progressions réalisées et d'affiner les pistes de renforcement à mettre en œuvre.

Voici la liste, non-exhaustive, des différents aspects sur lesquels porte l'évaluation :

### **AU NIVEAU COMPTABLE ET FINANCIER**

- Avoir des procédures internes globales rigoureuses (achat, validation des dépenses, archivage, classement des pièces etc) ;
- Disposer d'un système rigoureux de gestion de la comptabilité, de la trésorerie et des budgets ;
- Être en mesure de fournir des pièces comptables de qualité et régler un maximum de dépenses par chèque ou virement ;
- Disposer et utiliser un logiciel de comptabilité professionnel dans lequel est saisi l'ensemble de la comptabilité (tous projets et bailleurs confondus) à partir de plans (comptable, analytique...) adaptés ;
- Faire certifier ses comptes chaque année par un commissaire aux comptes indépendant (si possible, en appliquant les normes comptables internationalement reconnues : IFRS).

## **ÉVALUATION**

### **AU NIVEAU TECHNIQUE ET PROGRAMMATIQUE**

- Disposer d'un plan de suivi évaluation et d'indicateurs clairement définis ;
- Disposer d'un système de suivi évaluation pertinent ;
- Fournir des rapports programmatiques de qualité.

### **AU NIVEAU DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

- Respecter la législation nationale (droit social, droit des contrats...) ;
- Disposer de procédures de gestion des ressources humaines ;
- Avoir des outils de gestion des ressources humaines performants (dossiers du personnel, fiches de poste, outils de suivi des contrats, grille des salaires, livre de paie, outil de gestion des congés, organigramme, plan de formations, évaluation du personnel...).

### **AU NIVEAU DE LA VIE ASSOCIATIVE**

- Disposer de documents de référence (plan stratégique, statut, règlement intérieur ...) ;
- Disposer d'une gouvernance transparente (CA, AG, plan stratégique...).

## CONSEILS

### Avant de candidater pour devenir PR :

- Faire l'auto-diagnostic de sa structure dans le but de connaître ses forces et faiblesses ;
- Définir et mettre en place un plan de renforcement de capacités avec l'aide des partenaires techniques (cf. liste et coordonnées des partenaires proposant de l'appui technique, Annexe 2 p 48).

### Au moment de postuler pour devenir PR :

- Être transparent au moment de remplir le *capacity assessment tool* ;
- Ne pas chercher à masquer ses faiblesses au risque d'être sélectionné comme PR sans avoir toutes les compétences requises et/ou de ne pas pouvoir demander au Fonds mondial un renforcement des capacités sur les aspects jugés, à tort, maîtrisés.

## 2) Leadership national

Répondre aux critères ci-dessus ne suffit pas. Pour devenir PR de la société civile, il faut aussi être reconnu par ses pairs, être vu comme un « leader » par les associations de lutte contre le sida, comme capable de fédérer les acteurs communautaires et de porter des messages de plaidoyer au niveau national. C'est un des aspects que le Fonds mondial et le l'instance de coordination nationale (le CCM) évalueront au même titre que les points techniques décrits dans le paragraphe précédent.

## CONSEILS

### Avant de candidater au poste de PR :

- Montrer sa capacité à fédérer et coordonner des initiatives menées avec et/ou par les autres acteurs-rices de la société civile ;
- Prendre des initiatives. Par exemples : organiser des réunions de concertation/d'échanges avec les autres SR ; porter des messages de plaidoyer au niveau national/auprès du PR/du Fonds mondial ; être le porte-parole des autres acteurs de la société civile et/ou mener avec eux des activités de renforcement des capacités.

### EXPÉRIENCE DE PILS

Parce qu'elle jouait un rôle moteur dans la société civile et qu'elle était reconnue de tous les acteurs de lutte contre le sida, à plusieurs reprises entre 2008 et 2009, le CCM a invité PILS à postuler pour devenir récipiendaire principal de la société civile. Ce n'est qu'en 2012 qu'elle a accepté de postuler et l'est devenu. Depuis, elle continue à assurer un rôle de leader au sein de la communauté.



**Bintou Dembélé, directrice d'ARCAD-SIDA, Mali :**

« Il ne suffit pas d'être le meilleur pour devenir PR, il faut aussi être poussé par la société civile et être légitime à ses yeux ».



**Amira Herdoiza, directrice de Kimirina, Equateur :**

*Kimirina a postulé pour être PR sur les populations clés du VIH (une de ses expertises), mais a finalement été retenue pour la subvention Paludisme : « c'est le modèle communautaire qui prime plus que l'expertise : une association peut devenir PR à partir du moment où elle est en lien avec les associations du monde communautaire, même pour une maladie autre que celle pour laquelle elle a été créée ».*



**Fouzia Bennani,**  
directrice de l'ALCS,  
Maroc :

*« Au-delà des aspects pratiques de transparence et de gestion de projet, il faut être perçu comme un leader par les autres acteurs nationaux ; il faut développer son réseau au niveau national, développer des relations avec la société civile ».*

### EXPÉRIENCE DE L'ALCS

En 2016, l'ALCS a postulé au Fonds mondial pour devenir PR de la société civile sur le volet communautaire dans le cadre de la note sur le renforcement du système de santé (enveloppe de 300 000 €). Elle disposait de toute la légitimité requise sur le plan technique pour devenir PR de cette subvention (elle a d'excellentes capacités de gestion et réalise 80% des indicateurs nationaux sur les populations clés). Pourtant, une association lui a été préférée bien que cette dernière n'était pas une association communautaire. Grâce à sa proximité avec les associations de lutte contre le sida, de développement, et son expérience dans le renforcement des capacités, elle était perçue par le comité de sélection comme plus légitime au sein des associations pour gérer la subvention.

## B. Devenir PR : les conséquences sur la structure

La décision de devenir PR intervient souvent après une période de questionnements et de réflexion. Ce nouveau statut est une opportunité pour l'organisation en question de se structurer et de se professionnaliser. Néanmoins, cela implique un changement de positionnement dans son environnement mais également en interne. Il est donc important de mesurer au plus tôt la charge de travail et les exigences auxquelles il faudra répondre.

### 1) L'organisation interne

Devenir PR est l'occasion pour l'association d'appliquer des procédures rigoureuses inspirées de celles du Fonds mondial et d'installer de nouveaux outils de gestion. Les équipes peuvent y voir un excès de rigidité et un contrôle accru. Pour éviter un sentiment de frustration, elles doivent être accompagnées pour se les approprier et comprendre leur intérêt.

Quels sont les avantages à devenir PR ?

- Les procédures internes, les outils de gestion/suivi sont améliorées ;
- La rigueur est renforcée ;
- Les équipes acquièrent des compétences nouvelles ;
- Les finances de l'association sont stabilisées pour la durée de la subvention ;
- Les comptes sont audités selon les normes internationales.



## EXPÉRIENCE DE KIMIRINA

Kimirina a négocié avec le Fonds mondial le financement de l'acquisition et de l'installation d'un logiciel de formation et l'achat d'un système comptable commun avec les SR.



**Amira Herdoiza, directrice de Kimirina, Equateur :**

« Il ne faut jamais perdre son identité en tant qu'association nationale. Consacrer exclusivement son énergie au Fonds mondial va avoir un impact négatif sur la réponse nationale dans la lutte contre le VIH. »

## CONSEILS

Au moment de devenir PR, il est recommandé de :

- **Négocier avec le Fonds mondial dès le départ le financement d'outils techniques** (logiciels de suivi évaluation / de comptabilité...) et/ou **un accompagnement externe pour élaborer et appliquer de nouvelles procédures** et utiliser de nouveaux outils (Exemple : élaborer des manuels de procédures, se former à l'utilisation des outils de *reporting*...). Le *capacity assessment tool* permet d'identifier les forces et les faiblesses de la structure. A partir de ce constat, il est recommandé de demander au Fonds mondial un appui permettant de corriger les points faibles. Si cet appui n'est pas demandé/réalisé, le Fonds mondial pourra reprocher un jour au PR de ne pas avoir progressé. **Devenir PR est une opportunité pour renforcer sa structure !**
- **Penser à la suite** : développer des capacités de levée de fonds et préparer la pérennisation des activités pour l'après-Fonds mondial dont les financements finiront par s'arrêter ;
- **Ne pas oublier ses autres bailleurs de fonds** : face à l'ampleur des exigences du Fonds mondial, le nouveau PR peut être amené à négliger les autres bailleurs (retard des rapports,...). Or, les autres partenaires sont importants; il faut les ménager, au risque de les perdre. En cas de retard dans un rendu de rapport par exemple, il est recommandé d'être transparent et de communiquer avec les autres bailleurs. En effet, maintenir une diversité des financeurs est un gage fort de pérennité et d'indépendance.



**Nicolas Ritter, directeur de PILS, République de Maurice :**

« Le fait de devenir PR nous a apporté beaucoup de choses : les postes clés de l'association sont actuellement pérennisés, ce qui n'est pas facile à obtenir. Cela a également permis une professionnalisation des activités et a eu des effets sur l'organigramme. On a donc repensé notre structure, élaboré de nouveaux outils comme le processus d'évaluation des postes, ou recruté un responsable des Ressources Humaines. »

## 2) Les ressources humaines

L'un des défis importants quand une association devient PR est d'intégrer en même temps plusieurs nouveaux salariés au profil plus technique. Face au risque de déséquilibre au sein de l'équipe, la direction doit être particulièrement vigilante pendant cette période de transition. Quel organigramme adopter ? A quoi faut-il penser ? Comment grandir en toute sérénité ?

## CONSEILS N° 1 Redéfinir son organigramme



**Amira Herdoiza,  
directrice de Kimirina,  
Equateur :**

« Nous avons décidé d'intégrer les nouvelles recrues au sein de l'équipe. Pour nous, c'était une décision stratégique. Les projets du Fonds mondial devaient faire partie de l'association. En recrutant 10 personnes sur les deux projets, nous avons doublé nos effectifs. Nous avons jugé important de ne pas avoir deux structures parallèles mais une structure unique, renforcée, où toutes les personnes font partie de l'équipe de Kimirina. ».

- Disposer d'un service de ressources humaines solide, qui puisse être force de proposition sur la réorganisation interne de la structure ; ne pas hésiter à négocier avec le Fonds mondial le financement d'un poste de responsable des ressources humaines ou d'un consultant qui puisse accompagner la structure sur l'évolution de l'organigramme ;
- Définir ses besoins en RH additionnelles. Devenir PR augmente la charge de travail de manière considérable, il faut l'anticiper et négocier avec le Fonds mondial le financement de postes clés (suivi évaluation, finances, RH...) ;
- Arbitrer entre créer des cellules distinctes (l'une gérant les subventions du Fonds mondial et l'autre gérant l'activité traditionnelle de l'association), ou intégrer les activités Fonds mondial au sein des services existants. Notons toutefois que le choix de l'intégration permet un meilleur renforcement de capacités de l'équipe existante ;
- Rédiger des profils de poste précis pour les nouveaux postes et revoir les profils des postes existants ;
- Disposer d'une grille de salaire et veiller à son respect ;
- Veiller, lors de la négociation du budget avec le Fonds mondial, à ce que les charges sociales et salariales soient bien incluses dans les budgets salariaux (cf. encart n°1 ci-contre).



**Magatte Mboj,  
directrice de l'ANCS,  
Sénégal :**

« L'option de l'ANCS était d'intégrer les équipes. Nous ne voulions pas faire du programme Fonds mondial un programme à part, pour ne pas frustrer le personnel qui a travaillé dans l'organisation auparavant. Le fait de les intégrer a donné plus de cohérence. Chacun se sentait prêt à relever le défi. »



**Nicolas Ritter, directeur de PILS, République de Maurice :**

« Dès le départ, il était très clair que l'unité de gestion [des subventions du Fonds mondial] serait intégrée dans l'association au sein de l'équipe déjà existante.

Le désavantage d'un système impliquant des cellules RH séparées [gestion des subventions du Fonds mondial d'un côté ; activité de l'association de l'autre] est la déconnexion avec le travail de l'association elle-même. Ce choix a été appliqué dans l'ensemble des services. Mais, pour différentes raisons, il n'a pas été possible d'intégrer la gestion des subventions du Fonds mondial au sein du service financier : une des responsables s'occupait des subventions du Fonds mondial, tandis que l'autre était responsable des financiers de PILS, hors Fonds mondial. Cette situation a duré trois ans pendant lesquels il a été difficile d'avoir une vue d'ensemble de nos finances. Si le système financier était semblable, les comptes n'étaient pas intégrés, et la consolidation était difficile. Début 2015, une des deux responsables a été nommée directrice financière pour la structure, ce qui a permis de mettre un terme à cette situation inconfortable et développer un système financier intégré donnant une visibilité sur les finances de PILS. »

« Nous avons hérité de grilles budgétaires déjà négociées pour les postes RH. Mais les salaires étaient disproportionnés par rapport aux salaires de PILS, beaucoup plus élevés. Cela allait fragiliser l'équilibre interne. Nous avons négocié des salaires dans l'esprit d'équité, pas dans une bulle séparée. »



**Amira Herdoiza,**  
directrice de Kimirina,  
Equateur :

« Lors de la renégociation de la subvention, le Fonds mondial a commencé par refuser le financement de postes de supports additionnels. La négociation a été difficile, nous avons dû le menacer de ne pas accepter la subvention si ces postes n'étaient pas financés, mais nous avons finalement obtenu gain de cause ».



**Nicolas Ritter,**  
directeur exécutif  
de PILS, République  
de Maurice :

« Pour garder une cohérence interne et une cohésion de groupe, il faut s'assurer que les nouvelles recrues adhèrent aux valeurs de l'association, par exemple : qu'elles ne soient pas mal à l'aise avec des usagers de drogue. Mais parmi les nouvelles recrues, on a trouvé de réelles pépites ! ».

## CONSEILS N° 2

### Procéder à des recrutements en toute transparence

- Diffuser largement les ouvertures de postes, donner l'opportunité aux personnes en interne de postuler ;
- **Recruter aux postes clés des personnes qualifiées et qui adhèrent aux valeurs de l'association.** Procéder, dans la mesure du possible, à des tests de recrutement ; disposer d'une grille d'évaluation objective ; éviter les « promotions internes » non justifiées (cf. Encart n°2 ci-contre)
- Prendre le temps d'expliquer aux personnes ayant candidaté en interne et non retenues les raisons de ce choix.

### Négocier des salaires chargés

Au Mali, au Maroc ou en Equateur, les charges sociales de certains salariés n'avaient pas été prises en compte lors de l'élaboration des subventions. Pendant plusieurs années, ces charges n'ont pas été payées. Elles ne l'ont été

qu'après négociations avec le Fonds mondial. Au-delà du risque encouru par les PR (redressements fiscaux), ce sont les salariés qui ont été pénalisés : par exemple, les cotisations sociales pour la retraite n'ont pas été versées.



**Magatte Mbodj, directrice de l'ANCS, Sénégal :**

« Le premier conseil est de faire l'état des lieux pour identifier les RH disponibles en interne et les RH manquantes. Pour gérer une subvention du Fonds mondial, certaines positions sont clés : au niveau de la direction et de la gestion financière, il faut un chef de programme et un directeur financier expérimentés. A cela il faut toujours ajouter des personnes qui vont appuyer la mise en œuvre. Plus l'enveloppe financière est importante, plus des compétences appropriées sont nécessaires pour exécuter le programme. Quand nous sommes devenus PR, il a fallu, pour répondre aux exigences du Fonds mondial, renforcer l'équipe, en recrutant du personnel qualifié mais aussi en renforçant les capacités du personnel déjà en place. Nous avons recruté 7 personnes pour renforcer l'équipe et des personnes ressources pour des tâches ponctuelles.»



**Nicolas Ritter,**  
**directeur exécutif**  
**de PILS, République**  
**de Maurice :**

*« En devenant PR, c'est vrai que la vie associative a pris un coup dans l'aile ! Il a fallu innover. Il était important que tout le monde se sente employé de PILS. Un salarié ne devait pas avoir le sentiment d'être un employé Fonds mondial; il faisait simplement partie de PILS ».*

### CONSEILS N° 3

« Soigner » ses équipes (cf. témoignages ci-contre)

- Elaborer un plan de formation pour l'équipe interne : chacun-e doit, d'une manière ou d'une autre, trouver un intérêt au fait que sa structure soit devenue PR. Négocier en amont avec le Fonds mondial un budget pour financer le plan de formation et renforcer/former l'équipe ;
- Etre attentif à la cohésion interne et à l'impact d'une croissance rapide et brutale sur la vie associative ; favoriser les moments d'échanges informels (déjeuners communs, pots d'accueils de nouveaux arrivants...); faire du « team building ». Donner à chacun-e la possibilité de s'exprimer sur ses attentes, ses inquiétudes... (lors de réunions générales, de réunions d'équipe, des évaluations annuelles). Former/renforcer les responsables d'équipes aux techniques de management ;
- Disposer d'outils de gestion des ressources humaines performants (grille des salaires, plan de formation, grille d'évaluation etc.).

### 3) Les activités

Les associations communautaires devenant PR se posent souvent des questions : « peut-on continuer à mettre en œuvre ses propres activités ? En devenant PR, ne va-t-on pas/ ne doit-on pas devenir une simple unité de gestion, un simple contrôleur ? Comment ne pas perdre de vue le but politique de notre structure ? Comment ne pas se perdre et ne pas s'éloigner des réalités de terrain ? »

Devenir PR ce n'est pas devenir un simple gestionnaire de programmes. Le PR peut continuer à mettre en œuvre des activités et demander à ce que celles-ci soient financées par le Fonds mondial (c'est ce qu'on appelle être un *implementing PR*). C'est souvent le choix que font des associations qui étaient, avant de devenir PR, des acteurs majeurs de la lutte contre le sida dans leur pays et qui recevaient des subventions du Fonds mondial au tant que SR ou sous sous récipiendaire (SSR). Il n'est donc pas question de renoncer à ses activités.

### EXPÉRIENCE DE PILS

Quand PILS est passé du statut de SR principal à *implementing PR* en 2012, il n'était pas envisagé pour l'association de transférer à d'autres acteurs les activités qu'elle mettait en œuvre jusqu'alors. PILS ne voulait pas perdre les acquis qu'elle avait obtenus en tant que SR, et il était impossible au niveau du pays d'identifier de nouveaux acteurs pour conduire ces activités. L'association a donc choisi de continuer à les mettre en œuvre. Concrètement, au lieu de soumettre les documents de *reporting* à un PR externe, il s'agissait de remettre les rapports (fiches de suivi et évaluation) au département de gestion des programmes de PILS. Cela change peu de choses en apparence. Pourtant, la dynamique interne a été impactée. Ce qui était auparavant reçu comme une "demande du PR", avec des règles et des exigences spécifiques, devenait une demande en provenance de collègues en interne. Malgré les difficultés et éventuels conflits que cette situation peut générer, il faut s'attendre à devoir procéder à des ajustements et surtout à définir et diffuser des procédures claires (sur les calendriers de *reporting* par exemple). Un acteur majeur de la lutte contre le sida doit pouvoir continuer à mettre en œuvre des programmes, même s'il est PR, et ce, pour la pérennité des actions déjà engagées.

#### 4) La responsabilité des fonds en tant que PR

Devenir PR engage la responsabilité de l'association sur la gestion de fonds alloués par le Fonds mondial tandis que la quasi-totalité de l'enveloppe est attribuée aux SR. Le SR doit alors mettre en place des outils et un accompagnement régulier pour éviter aux SR d'effectuer des dépenses inéligibles par la Fonds mondial.



# COMMENT RÉUSSIR SON MANDAT DE PR AUPRÈS DE PARTENAIRES EXTERNES

Devenir PR communautaire, c'est accepter de nouvelles responsabilités vis-à-vis de différents acteurs :

- **Les personnes vivant avec le VIH** : en devenant PR et en s'engageant à assurer la mise en œuvre d'une subvention du Fonds mondial, l'association s'engage indirectement vis-à-vis des personnes vivant avec le VIH. Elles seront les premières victimes d'un échec ou de problèmes.
- **Les autres acteurs de la société civile, en particulier les SR** : sans les SR, le PR ne peut pas atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Sans le PR, le SR ne peut pas mettre en œuvre ses activités. Leurs intérêts sont donc étroitement liés et une relation de confiance doit s'instaurer. Le PR doit à la fois jouer un rôle de contrôle vis-à-vis des SR (vérifier que les subventions sont bien mises en œuvre) mais aussi un rôle de soutien. Avoir des SR « forts » et compétents, est une condition nécessaire de succès pour le SR.
- **Le Fonds mondial** : le PR est l'interlocuteur privilégié des différents acteurs du Fonds mondial (LFA, PFM...). Chacun d'entre eux a un rôle, une fonction et des attentes spécifiques vis-à-vis du PR. Il faut donc entretenir avec eux des relations étroites et répondre à leurs exigences, pour pouvoir espérer être reconduit en tant que PR.
- **L'association elle-même** : un grand nombre de clauses engageant un PR vis-à-vis du Fonds mondial. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints et/ou si les subventions octroyées ne sont pas correctement utilisées ou suffisamment justifiées, l'association sera tenue pour responsable. Elle peut même être obligée de rembourser toute ou partie des subventions reçues.

Comment remplir son mandat de PR avec chacun de ces acteurs ? Comment répondre à la fois aux attentes et besoins du Fonds mondial mais aussi à ceux des SR, des autres PR et de la société civile ?

## JOUER AU MIEUX SON RÔLE DE PR

### L'importance des relations avec les instances du Fonds mondial

- Le CCM : la multi-sectorialité au service de la lutte contre le VIH
- Le LFA: les yeux et les oreilles du Fonds mondial
- Le PFM: le point focal pays à Genève

### L'importance des relations avec la société civile

- Garder un lien avec les autres associations de la société civile
- Planification des rencontres régulières entre PR pour le suivi des activités et le partage d'expérience
- Etablir un plan de communication

### L'importance des relations avec les SR

- Sélectionner les SR
- Co-construire les budgets et les programmes avec les SR
- Jouer un rôle de référent auprès de ses SR

### L'importance des relations avec l'autre PR

- Veiller à harmoniser le plus possible les procédures, outils, reportings entre les PR d'un même pays
- Planifier des rencontres régulières entre PR pour le suivi des activités et le partage d'expérience
- organiser des réunions fonctionnelles pour régler des situations précises

## A. L'importance des relations avec les instances du Fonds mondial

Lorsqu'une association devient PR, elle découvre assez rapidement la multitude d'intervenants du Fonds mondial avec lesquels elle devra travailler. Il est indispensable de comprendre rapidement le rôle de chacun dans le but de collaborer au mieux.

### 1) L'Instance de Coordination Nationale – CCM : la multi- sectorialité au service de la lutte contre le VIH

Chaque trimestre, le PR doit présenter au CCM les résultats obtenus sur la subvention qu'il gère, sous forme d'un tableau de bord de gestion<sup>2</sup>, le dashboard. Le PR peut solliciter un appui à sa mise en place et sa maîtrise (cf. Annexe 2 p. 48).

Le CCM analyse ces données et informations, les compile avec celles fournies par les éventuels autres PR et remplit à son tour un tableau de bord global<sup>3</sup> qui lui permet d'évaluer les résultats obtenus, l'impact des subventions ainsi que les demandes de décaissements. Les instances de coordination nationale peuvent, elles aussi, solliciter une assistance technique pour maîtriser cet outil.

<sup>2</sup> Tableau du bord du PR : <https://www.theglobalfund.org/en/funding-model/technical-cooperation/management-tools/#pr>

<sup>3</sup> Tableau de bord CCM : <https://www.theglobalfund.org/fr/country-coordinating-mechanism/oversight/>

Lorsque le PR transmet son rapport/tableau de bord au comité de suivi stratégique du CCM (*oversight committee* en anglais) et/ou lors des visites de terrain réalisées par ce dernier, c'est l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre de la subvention et d'échanger avec le CCM, notamment sur les éventuelles difficultés rencontrées. Le CCM peut formuler des recommandations afin d'améliorer la mise en œuvre. Il peut également aider à résoudre des conflits entre les PR, la société civile et/ou le gouvernement, grâce à son approche multisectorielle.

### CONSEILS

- Faire remonter les difficultés rencontrées lors de l'analyse du dashboard au CCM par le comité de suivi stratégique ; assurer le suivi des recommandations
- Transmettre les résultats du tableau de bord au CCM selon les calendriers demandés ;
- Demander l'appui et les conseils du CCM, établir des relations de confiance et une bonne communication ;
- Ne pas hésiter à solliciter une assistance technique en cas de difficultés rencontrées dans la maîtrise des outils de *reporting* (Cf. Annexe 2 p. 48).

### 2) Le LFA - Local Funding Agent ou Agent Local du Fonds : les yeux et les oreilles du Fonds mondial<sup>4</sup>

Le Fonds mondial est basé à Genève et n'a pas de bureaux dans les pays où sont mis en œuvre les programmes. Le LFA est un cabinet local, recruté par le Fonds mondial pour suivre et évaluer les activités avant, pendant et après la mise en œuvre d'une subvention. Ce sont « les yeux et les oreilles du Fonds mondial ». Le LFA est notamment missionné pour évaluer les capacités des PR sélectionnés par le CCM. **Attention, le LFA ne représente pas le Fonds mondial et ne prend pas de décisions.** C'est une sorte de conseiller technique sur lequel le Fonds mondial va s'appuyer.

Par exemple, le LFA est en charge de vérifier les rapports avant que ceux-ci ne soient approuvés par le Fonds mondial. Il doit également vérifier et valider les budgets demandés pour les nouvelles subventions (il s'assure que les coûts sont réalistes et qu'ils sont cohérents avec le programme ; il peut, par exemple, revoir le prix de tel ou tel item). Il se déplace régulièrement au sein des PR pour faire l'audit des subventions et vérifier les rapports.

<sup>4</sup> <https://www.theglobalfund.org/en/lfa/>



## EXPÉRIENCE DE PILS

Le LFA se déplace une fois par an pour faire la revue du PUDR (rapport périodique sur les résultats actuels et demandes de décaissements). Dans ce cadre, avant ce premier exercice pour un nouveau PR, il est intéressant d'organiser une session de travail avec le LFA en préparation du PUDR et de demander ce qui va être vérifié afin de s'approprier rapidement les formats de *reporting*. Après ce premier exercice, il est important de réajuster les demandes de *reporting* auprès des SR en fonction des dysfonctionnements qui ont été observés. Au départ, il arrivait que le LFA arrive sans prévenir chez le PR ou les SR et exige des documents nouveaux/compliqués. Un recadrage a été nécessaire. Suite à l'intervention du PFM sollicitée par PILS, les attentes et les modalités d'audit du LFA ont été précisées.

Il est donc important pour le PR d'entretenir de bonnes relations avec le LFA, de l'informer de la mise en œuvre des programmes, de le briefer sur la subvention en cours. Le LFA doit comprendre les dynamiques en jeu dans la subvention afin d'être à même de donner le meilleur *feedback* possible aux PFM (le représentant du Fonds mondial en charge de la gestion du portefeuille de subventions du Fonds mondial dans le pays ou la sous-région – voir point 3). Plus il comprendra les activités menées ainsi que les difficultés rencontrées sur le terrain, plus il pourra appuyer certaines des requêtes faites par le PR au Fonds mondial. La relation avec le LFA est bien souvent « personne dépendante ». Le courant peut passer avec certains et moins avec d'autres. Il faut malgré tout essayer de créer/maintenir le lien et des contacts réguliers.

## CONSEILS

- Se rapprocher du LFA et formaliser dès le départ avec lui ses attentes en matière de *reporting* et ce sur quoi porteront ses évaluations (aspects financiers et techniques) ;
- Communiquer aux SR les attentes du LFA ;
- Maintenir avec le LFA des échanges constants, le mettre en copie des emails envoyés au Fonds mondial, le tenir informé de l'évolution du programme, organiser des réunions, des conférences téléphoniques... pour faire le point sur l'avancée du programme quand c'est nécessaire ;
- Prendre en considération les remarques du LFA (si cela est justifié), ajuster les rapports en fonction, si les remarques ne sont pas comprises ou en cas de litige, organiser une réunion de concertation avec le LFA ;
- Inviter le LFA, lui proposer de réaliser des visites de terrain conjointes pour qu'il comprenne les réalités et les difficultés auxquelles le PR et les SR sont confrontés, informer les nouvelles recrues du LFA pour qu'elles soient rapidement opérationnelles ;
- En cas de problème non résolu avec le LFA, demander au PFM de faire la médiation ; négocier avec le PFM, si cela est possible, pour que l'équipe du LFA soit composée non seulement de profils comptables mais aussi de personnes expertes en santé publique pour être en mesure de mieux appréhender les activités menées, notamment en matière de suivi & évaluation.



**Amira Herdoiza,  
directrice de Kimirina,  
Equateur :**

« Suite à un audit, il a été demandé à Kimirina de rembourser 18 000 USD et 14 000 USD de dépenses jugées inéligibles. Après négociations, Kimirina a finalement obtenu du Fonds mondial l'annulation de ces remboursements. »



**Emilie Trousselier-  
Seepursaud,  
Gestionnaire  
de Subvention de PILS,  
République de Maurice :**

« La négociation avec le PFM est possible : à titre d'exemple, en cours de subvention, nous avons pu réviser les indicateurs et objectifs initialement fixés. Nous avons aussi obtenu du Fonds mondial le financement d'une recherche opérationnelle qui nous a permis de redéfinir de manière scientifique des indicateurs plus réalistes à atteindre (par exemple, le nombre de personnes transsexuelles à dépister). Quand les relations se sont tendues avec le gouvernement, le PFM a réussi à jouer un rôle de médiateur : il a réuni autour de la table les différents acteurs afin de trouver des solutions sur les indicateurs. »

### 3) Le PFM – Gestionnaire de portefeuille (Fund Portfolio Manager) : le point focal pays à Genève

Le Portfolio Manager (PFM) est la personne du Fonds mondial, basée à Genève, qui a la responsabilité de la gestion d'un ou de plusieurs pays. Il est aidé d'une équipe composée de spécialistes en finances, suivi et évaluation, approvisionnement. Le PFM a tout intérêt à ce que les programmes des pays qu'il gère soient mis en place sans encombre et que les subventions soient absorbées. Les lignes directrices du Fonds mondial donnent désormais une plus grande liberté aux PFM dans la gestion des réaffectations de lignes budgétaires (+/- 15% hors RH et transport qui ne sont modifiables qu'à hauteur de +/- 5%). Le PFM peut être sollicité pour valider une demande annuelle de révision de budget. Si les demandes de modifications budgétaires sont bien argumentées et si le PFM a été régulièrement tenu informé de l'évolution du contexte d'un pays/des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des subventions, elles seront validées.

Le PFM n'a pas à être informé des moindres évolutions dans la mise en œuvre de la subvention, mais il faut lui communiquer les informations les plus importantes, en particulier ce qui peut entraîner une mauvaise performance. Le PFM peut aussi aider les PR à résoudre certains problèmes rencontrés (liés à l'autre PR par exemple).

#### CONSEILS

- Faire des points réguliers avec le PFM sur l'avancée du programme ; planifier, par exemple, des points téléphoniques/skype à fréquence régulière ;
- Faire remonter au PFM les difficultés rencontrées et solliciter son appui (par exemple, en cas de ruptures d'ARV) ;
- Partager avec les SR les éventuelles requêtes reçues du PFM (transférer le mail sans changer le contenu), proposer une réunion de concertation avec les SR et rédiger, ensemble, une réponse commune ;
- Demander au PFM de faire des visites de terrain régulières ;
- Organiser des temps d'échange entre PFM et SR pendant les visites terrain ;
- Négocier avec le Fonds mondial, quand cela est possible/justifié, la révision de certains indicateurs et/ou du budget ;
- S'il arrive qu'une fraude soit détectée par le PR chez un SR, en informer le PFM aussitôt que possible avec des pistes de résolution, afin de faire preuve de transparence et d'obtenir un soutien si nécessaire.

## B. Les relations avec les SR : la clé pour réussir la mise en œuvre des subventions

En signant les conventions avec les PR, le Fonds mondial officialise le fait qu'il n'aura qu'un seul interlocuteur : le PR. Le Fonds mondial n'intervient pas (ou peu) dans la relation entre le PR et le SR. Or, c'est souvent à ce niveau que se joue la réussite ou les difficultés de mise en œuvre d'une subvention.

Comment faire pour mettre en place une collaboration efficace entre le PR et le SR ?

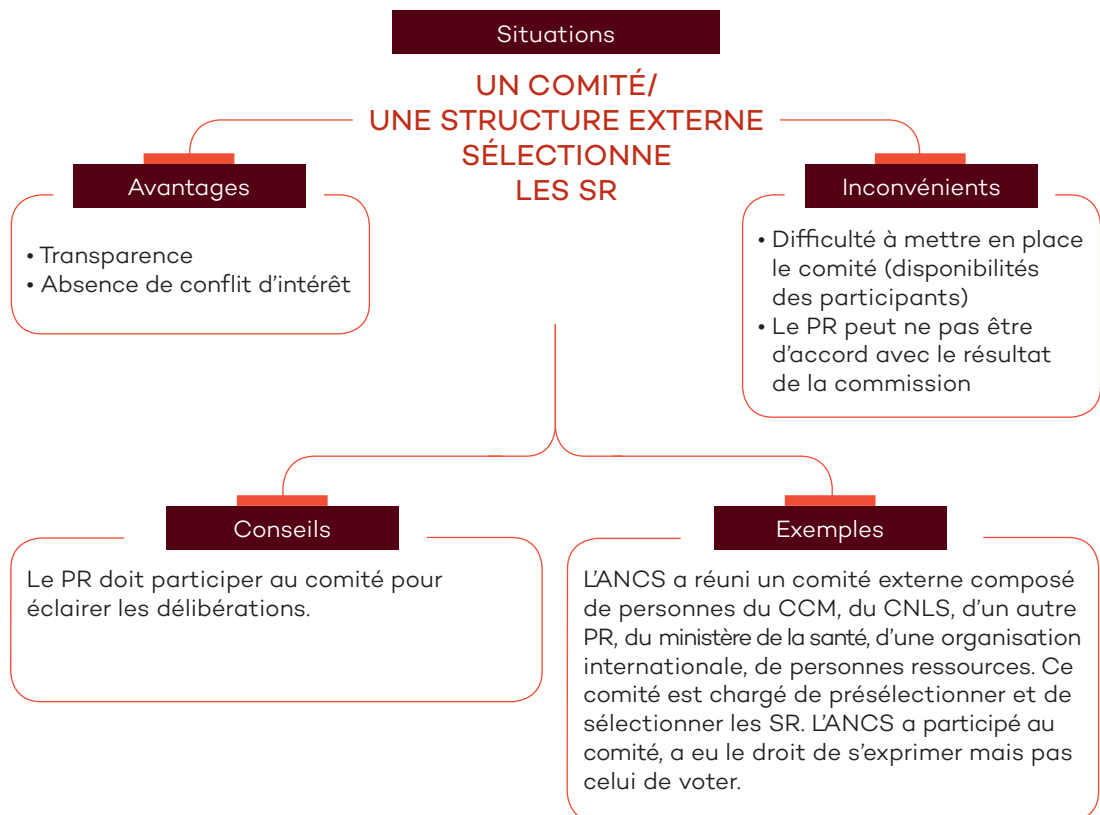
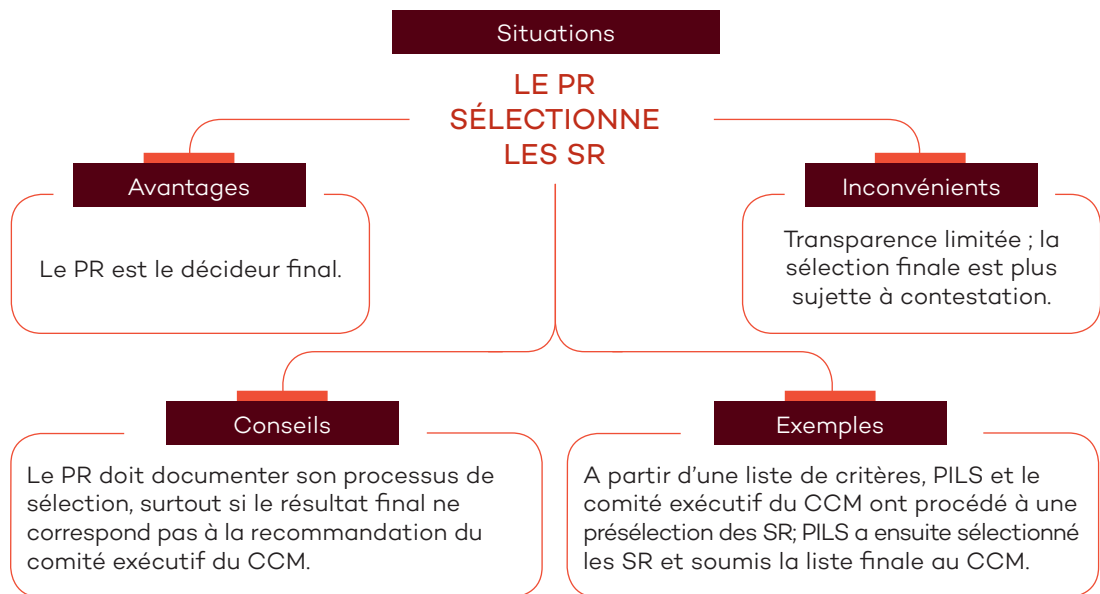
### 1) Sélectionner les SR

Le CCM peut déléguer à un comité le choix des SR, en collaboration avec le PR. Le PR reste néanmoins décisionnaire final, puisque le contrat lie le PR au SR et que les deux associations devront travailler ensemble pour la réalisation du programme. Le PR doit être à l'aise avec ses SR. Ce n'est pas toujours le cas quand un nouveau PR reprend une subvention en cours avec des acteurs déjà sélectionnés.

Chaque pays et chaque PR peut définir ses propres critères et modalités de sélection des SR, en fonction de ses spécificités. Les critères habituels sont :

- Ancienneté de l'association,
- Expérience de l'association en rapport avec le programme,
- Capacité de mise en œuvre de programmes,
- Gouvernance de l'association,
- Capacité à embaucher et manager les ressources humaines nécessaires.

Le PR peut sélectionner seul ses SR ou se faire accompagner d'un comité de sélection externe mis en place pour évaluer les candidatures et limiter les éventuels risques de conflits d'intérêt. Ce comité externe peut être composé de membres des populations concernées, d'experts du VIH dans le pays, de membres du CCM... Les deux options ont leurs avantages et leurs inconvénients :



## EXPÉRIENCE DE KIMIRINA

Kimirina a eu, lors de la 1<sup>ère</sup> phase à travailler avec 11 SR. La charge liée au suivi de ces structures était conséquente. Par ailleurs, Kimirina a rencontré 2 cas de mauvaise gestion. Pour la 2<sup>ème</sup> phase, avec l'accord du Fonds mondial, seuls 6 SR ont été sélectionnés, ce qui a allégé la coordination.



**Nicolas Ritter,**  
directeur exécutif  
de PILS, République  
de Maurice :

« Plus on accorde du temps à la sélection des SR, plus les choses sont facilitées par la suite. »

## CONSEILS AU PR

- Participer, lorsque cela est possible, à la rédaction de la note conceptuelle qui définit les modalités de sélection des SR et co-définir avec le Fonds mondial le nombre de SR à sélectionner (en fonction des pays) ainsi que les critères de sélection :
  - Attention : plus le nombre de SR est important, plus leur gestion est lourde et nécessite des RH et plus les risques de mauvaise gestion augmentent. Par ailleurs, avoir trop de SR peut avoir un impact sur la qualité des activités mises en œuvre ;
  - Faire valider le processus de sélection et la grille de critères par le CCM et/ou le PFM ;
  - Développer des critères adaptés au contexte ;
- Faire un appel d'offre ouvert – si possible, le diffuser dans les médias ;
- Mettre en place si c'est faisable un comité externe chargé d'analyser les dossiers reçus, de présélectionner et/ou sélectionner les SR à partir de la grille de critères validée par le CCM et le PFM ;
- Compléter l'évaluation des dossiers par une évaluation *in situ* des capacités des SR qui ont postulé (ou qui ont été présélectionnés) :
  - Elaborer et utiliser une grille d'analyse commune ;
  - Informer en amont les SR de la date de la visite pour qu'ils aient le temps de se préparer ;
  - Prendre le temps nécessaire pour réaliser cette évaluation ;
- Officialiser les résultats :
  - Envoyer à chaque structure ayant postulé un courrier personnalisé et confidentiel dans lequel seront précisés les résultats et expliquées les raisons de la non sélection ;
  - Diffuser la liste des structures sélectionnées ;
- Elaborer un plan d'accompagnement personnalisé de chaque SR :
  - Prévoir une ligne budgétaire pour le renforcement des capacités des SR ;
  - À partir de la grille d'évaluation, identifier les forces et faiblesses de chaque SR et engager une discussion avec ceux sélectionnés afin de définir ensemble un plan de renforcement (ne pas imposer ce plan mais le présenter comme une opportunité d'amélioration).

## 2) Co-construire les budgets et les programmes avec les SR

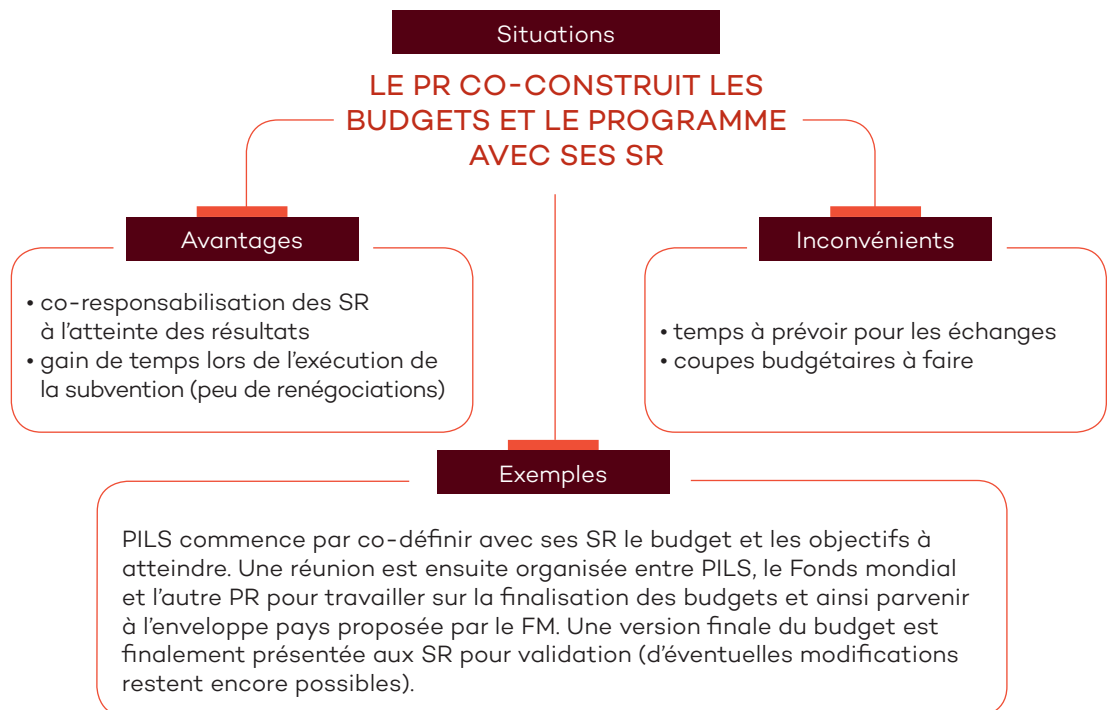
Pour que les SR s'approprient le programme et qu'ils soient en mesure d'atteindre les objectifs fixés, le budget nécessaire à sa réalisation doit être disponible et suffisant. Il est recommandé de laisser les SR proposer ce budget.

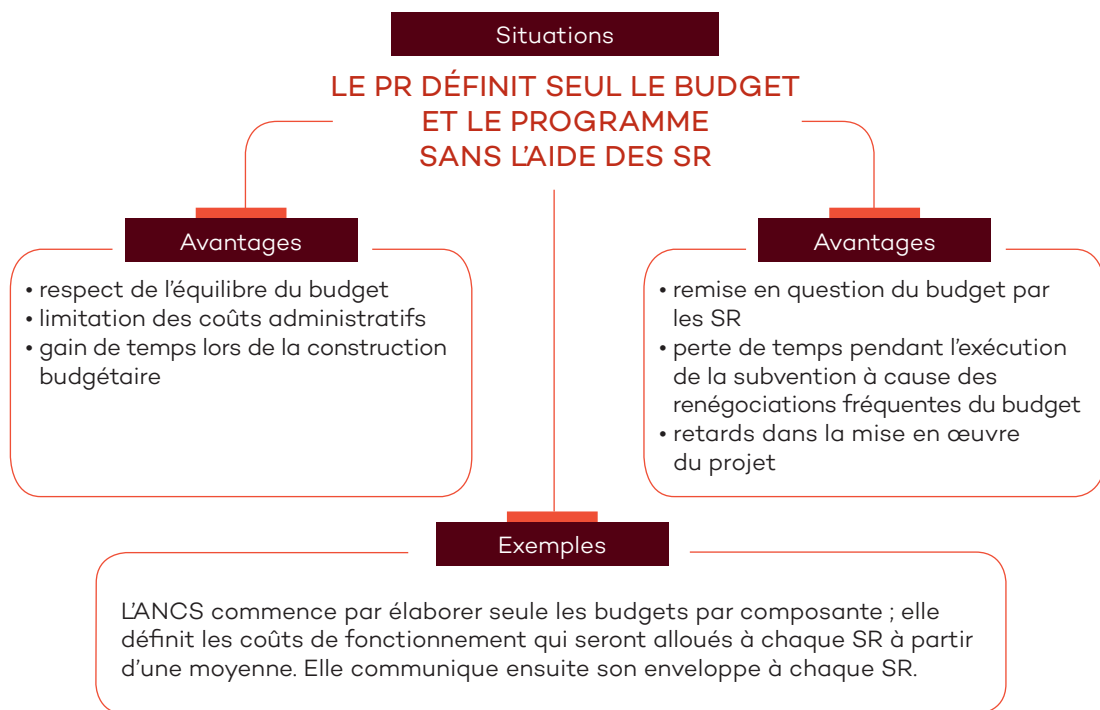
Bien sûr, dans la plupart des cas, des coupes devront être faites afin de respecter l'enveloppe proposée par le Fonds mondial. Cependant, il est important que les SR soient acteurs de la préparation de leur propre budget et de la définition des indicateurs à atteindre. C'est à eux d'expliquer au PR ce qu'ils peuvent faire et avec quel budget.

Le dialogue entre PR et SR doit permettre :

- au PR de comprendre les contraintes et exigences budgétaires du SR ;
- au SR de savoir que sa proposition budgétaire a été prise en compte et pourquoi le PR propose certaines coupes ;
- que le budget convienne au SR et lui permette de réaliser le programme.

Certes, demander au SR de définir son budget et le retravailler ensuite avec lui nécessite du temps. Mais ce temps sera regagné ensuite puisqu'en ayant co-construit son budget, le SR se sentira partie prenante du programme.





### 3) Jouer un rôle de de référent auprès de ses SR

Une fois les SR sélectionnés, les budgets définis et les indicateurs validés, il faut mettre en œuvre la subvention. L'appropriation du programme par les SR est importante puisqu'ils sont co-responsables des résultats, le PR ne pouvant atteindre seul l'objectif final. Il est donc indispensable de créer entre les SR et le PR une relation forte de confiance mutuelle.

#### Définir un cadre de travail et des outils communs

Il est important de rapidement définir un cadre commun de travail. Les exigences du Fonds mondial en matière de *reporting* sont élevées, et les risques supportés par le PR sont importants en cas de mauvaise gestion des fonds ou de non atteinte des objectifs. Le PR doit donc être clair dès le début sur le niveau d'exigence demandé aux SR, la fréquence du *reporting*, les pièces demandées, les visites qui seront effectuées, etc., que ce soit en matière de finance ou de suivi et évaluation. **Conserver une approche communautaire avec les SR est capital pour la réussite du programme.** Comme pour le budget, plus l'élaboration des outils et des procédures se fait conjointement, plus le SR se les appropriera et les appliquera correctement. Prenons l'exemple des "*first line data sheets*" (fiches de suivi & évaluations permettant la remontée des données terrain) que devront remplir les employés des SR : si les pairs-éducateurs, les travailleurs de terrain, les coordinateurs de programme sont impliqués dans l'élaboration de cet outil, ils vont se l'approprier et mieux le remplir.

### EXPÉRIENCE DE KIMIRINA

En devenant PR, Kimirina a pu faire financer la mise en place de logiciels de comptabilité au sein des associations sous-réceptaires et former leur personnel à leur utilisation.

### Former / renforcer les SR

Une fois le cadre défini et les outils de *reporting* élaborés, il faut veiller à ce que ces derniers soient bien compris et appliqués et que les SR mettent correctement en place la subvention. Il est crucial qu'ils comprennent qu'ils contribuent à un programme national et qu'ils s'inscrivent dans une dimension qui dépasse leur simple structure (par exemple, les SR doivent comprendre que leurs retards de *reporting* peuvent avoir des conséquences négatives pour les autres SR et pour la totalité du programme).

**Il faut rapidement élaborer un plan de formation visant à renforcer ses SR sur le long terme.** Les appuis peuvent concerner les aspects de *reporting* (financier, suivi et évaluation), ainsi que des domaines plus larges de mise en œuvre du programme lui-même ou de renforcement des capacités des équipes (par exemple, accompagner les SR à la mise en place d'un logiciel) en fonction des faiblesses identifiées pendant la phase de sélection.

### Etre à l'écoute

Les formations doivent être complétées par des **missions de terrain** : pour être proche de ses SR, le PR doit en planifier régulièrement et organiser des **moments d'échanges individuels et collectifs** (réunions, ateliers...).

Les SR doivent avoir la possibilité de s'exprimer sur les dysfonctionnements, les attentes, les inquiétudes, etc. dans la gestion des subventions du Fonds mondial. Plus le PR sera vu comme un acteur « technocrate », enfermé dans son bureau, éloigné du terrain, moins il sera compris et respecté et moins le programme sera mis en œuvre correctement.

Le PR est la seule entité « reconnue » par le Fonds mondial, dans le sens où le PR est responsable de l'ensemble du programme. C'est à lui que parviennent les nouvelles instructions et demandes du Fonds mondial. Il doit donc être en capacité de comprendre ces demandes avant de les transmettre aux SR. En revanche, lorsque les demandes ne sont pas comprises ou qu'il est en désaccord avec le Fonds mondial, il doit être en capacité d'expliquer au Fonds mondial pourquoi une demande ne peut pas s'appliquer telle quelle dans son pays. Il doit aussi pouvoir porter la parole des SR et faire remonter au Fonds mondial d'éventuels dysfonctionnements ou les problèmes qu'ils rencontrent. En fonction de son analyse de la situation, il va, selon les cas, « prendre la défense » des SR auprès du Fonds mondial ou « prendre la défense » du Fonds mondial auprès des SR. Cela nécessite de grandes capacités d'écoute, de négociation et de compréhension de chacun des acteurs.

Devenir PR peut affecter les relations avec les SR et impacter, si les choses se passent mal entre les deux parties, leurs autres domaines de coopération (plaidoyer, renforcement de capacités, programmes communs etc.). S'il semble difficile que la relation ne soit pas du tout affectée, il est important d'en préserver l'essentiel.



## CONSEILS AU PR



**Amira Herdoiza,**  
directrice de Kimirina,  
Equateur :

« Le premier conseil est qu'il faut toujours maintenir la communication avec les SR et la société civile. Le deuxième est de garder la possibilité de tout vérifier : il faut tout écrire, il faut tout documenter, car en cas de problème il faut des preuves. »



**Magatte Mbodj,**  
directrice de l'ANCS,  
Sénégal :

« Dans une grande famille, tous les enfants n'ont pas le même caractère. C'est la même chose entre les SR. Ce qui va aider, c'est d'avoir des procédures écrites qui régissent la mise en œuvre des subventions. Quand un des enfants sort du cadre, les textes serviront pour le recadrer. »

Co-définir avec les SR le cadre de travail et les outils de *reporting* :

- Co-élaborer avec les équipes des SR, dans la mesure du possible, les éléments de *reporting* : formats, outils, procédures, calendrier etc. Impliquer autant que possible les personnes qui seront amenées à remplir les outils de *reporting* ;
- Rédiger et diffuser des procédures claires précisant l'ensemble des « règles » à respecter : modalités de *reporting*, de décaissement, outils de *reporting* à remplir etc ;
- Expliquer les raisons qui amènent le PR à avoir telle ou telle exigence ;
- Se référer systématiquement aux guidelines en cas de litige ;
- Communiquer au plus vite aux SR les changements de procédures, d'outils etc.

Former / coacher les SR :

- Former les SR à l'utilisation des outils et à la mise en place des procédures et prévoir du temps pour leur expliquer leur intérêt (formations de groupes et coaching individuels) ;
- Elaborer un plan de renforcement des capacités des SR pendant la durée de la subvention, en fonction des besoins identifiés pendant la phase de sélection des SR ;
- Faire des retours aux équipes après analyse et vérification des rapports reçus : qu'ils soient positifs ou négatifs, les SR doivent savoir s'ils ont correctement rempli les canevas.

Etre à l'écoute :

- Planifier des visites de terrain régulières (par exemple tous les 6 mois) ; maintenir le lien, échanger de visu sur les difficultés rencontrées, sur le budget, sur les indicateurs ; comprendre les problèmes de terrain etc. ;
- Donner l'opportunité aux SR de s'exprimer sur les difficultés rencontrées, les lourdeurs des procédures etc. (organiser des réunions régulières avec les représentant des SR ou avec l'ensemble des SR) ;
- Prendre en compte quand c'est possible les remarques faites par les SR. Sinon, expliquer pourquoi certaines demandes n'ont pas pu être acceptées ;
- Porter la parole des SR et prendre leur défense (quand cela est justifié) ;
- Porter la parole du Fonds mondial et prendre sa défense (quand cela est justifié) ;
- Provoquer des temps d'échange entre le Fonds mondial et les SR lors des visites terrain du PFM pour que les SR transmettent eux-mêmes leurs éventuelles demandes.



**Fouzia Bennani,**  
directrice de l'ALCS,  
Maroc :

*« Le conseil que nous donnerions de manière générale aux PR est de garder une communication constante entre PR et SR. La communication ne doit pas se limiter à des rendus de rapport mais également à du renforcement de capacités. Le PR doit être capable d'accompagner et de soutenir les sous-bénéficiaires dans le cadre de leurs travaux. L'échange et le renforcement se font dans les deux sens. »*

### EXPÉRIENCE DE PILS

Dans le but d'instaurer un dialogue constant avec ses SR, PILS les réunit tous les trimestres dans le cadre d'une réunion de présentation des résultats du trimestre écoulé. C'est l'occasion d'échanger sur les difficultés du programme et de trouver des solutions communes, de trouver des synergies entre les SR afin d'améliorer le programme.

Dans un autre registre, lors des missions faites par le PFM du Fonds mondial, PILS essaie d'organiser des rencontres entre ce dernier et les SR (PILS ne participe pas aux réunions). Ces rencontres sont l'occasion pour les SR de pouvoir communiquer au Fonds mondial les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Il n'y a pas de filtre.

## C. Les relations avec l'autre récipiendaire principal

Dans certains pays, sont désignés deux PR, l'un pour la société civile, l'autre pour le gouvernement. Dans d'autres pays, il peut y en avoir trois ou plus (un ou plusieurs PR par maladie par exemple). Il est préférable que les PR s'entendent et parviennent à collaborer car ils partagent des problématiques et des objectifs communs. Des désaccords, politiques par exemple, entre des PR peuvent porter atteinte à la bonne mise en œuvre des programmes. Par ailleurs, dans beaucoup de pays, certains SR reçoivent des subventions de la part de plusieurs PR (par exemple, quand il existe des PR différents pour chaque maladie). Les SR doivent alors rendre des comptes à chaque PR selon des procédures et calendriers différents. Si les PR pouvaient essayer d'harmoniser leurs procédures, leurs outils et leurs règles budgétaires, cela ferait gagner du temps et éviterait des incohérences.

Un des moyens de parvenir à collaborer efficacement est de planifier des rencontres régulières entre PR pour le suivi des activités et le partage d'expérience. Les SR peuvent également être encouragés à organiser des réunions fonctionnelles pour régler des situations précises (par exemple les SR intervenant dans le suivi psychosocial des Personnes Vivant avec le VIH (PVVIH) du côté de la société civile et le SR responsable du suivi médical du côté secteur public).

## CONSEILS

- Organiser des rencontres régulières entre PR ; partager les difficultés rencontrées, les outils utilisés, les résultats obtenus (pour s'assurer d'aller ensemble dans le même sens) ; si besoin/possible, élaborer et porter un plaidoyer partagé auprès du Fonds mondial et/ou des autorités...
- Si possible, partager et harmoniser les procédures, les budgets, les outils, les calendriers de *reporting* élaborés à destination des SR afin d'éviter à ces derniers de devoir appliquer des règles différentes ;
- S'entraider entre PR, pour, par exemple, maîtriser les canevas de *reporting* à remplir ou élaborer une nouvelle demande de subvention. L'expérience de l'un peut servir à l'autre.

## D. Les relations avec la société civile

Garder un lien avec les autres associations de la société civile est primordial. En effet, pour répondre au mieux aux besoins des populations concernées, la société civile doit rester unie et forte. Or, devenir PR peut avoir un impact sur l'image de l'association et les liens que celle-ci entretenait avec la société civile. Il faut pour cela établir un plan de communication fort, pour asseoir son leadership en tant qu'organisation tout en maintenant le lien avec les autres.



**Nicolas Ritter, directeur exécutif de PILS, République de Maurice :**

« Quand on est PR, il devient plus compliqué de faire du plaidoyer car on est un partenaire de l'Etat. L'arrivée du Fonds mondial a fait mûrir PILS. D'un côté, PILS a perdu en visibilité auprès du grand public et des journalistes (qui adoraient quand PILS dénonçait publiquement le gouvernement). Mais d'un autre côté, PILS est aujourd'hui passé à un plaidoyer plus construit : il faut essayer de régler les problèmes avec les interlocuteurs de l'État avant d'hurler dans les médias. »



**CONCLUSION**

Oui, des organisations de la société civile ont su relever le défi et devenir des acteurs modèles dans le pilotage des subventions du Fonds mondial dans leur pays ! Les différents exemples donnés dans ce guide le montrent clairement. Bien sûr, devenir récipiendaire principal du Fonds mondial est un pari osé : le parcours est semé d'embûches, il ne suffit pas de le vouloir, il faut aussi en avoir les capacités en matière de gestion et de gouvernance et la légitimité vis-à-vis de ses partenaires, des autorités et du Fonds mondial. Bien sûr, une fois désigné, le récipiendaire principal assume une grande responsabilité dans le suivi de la mise en œuvre des activités, la coordination des opérateurs et surtout il doit faire face à une forte exigence de *reporting* et de transparence vis-à-vis du Fonds mondial. Il devient alors, de fait, un interlocuteur consulté et écouté mais aussi observé et attendu.

Parce qu'il faut être conscient, avant de s'engager, des responsabilités, difficultés et changements que devenir PR implique, nous avons voulu proposer un guide vous permettant de disposer d'informations pratiques et d'éléments de contexte afin d'alimenter la réflexion stratégique avec vos instances de gouvernance sur une éventuelle candidature. Quantité d'informations ont ainsi été rassemblées auxquelles nous avons mêlées expériences concrètes vécues par des acteurs du Fonds mondial et témoignages. Ce guide ne prétend pas pour autant à l'exhaustivité, tant il y a de situations diverses et étant donné que le Fonds mondial lui-même reste un objet complexe à appréhender et en perpétuelle mutation.

Mais au fond, au travers de ce guide, c'est un défi que nous vous lançons : celui de prendre le pouvoir ! Il ne s'agit pas d'un pouvoir servant les intérêts de quelques-uns ou s'inscrivant dans des luttes fratricides inter-associatives ou anti-gouvernementales. Il s'agit bien de donner sens à l'expression « *rien pour nous, sans nous* » des principes de Denver en portant, en tant qu'organisations de la société civile ancrées dans nos pays et fortes de nos communautés, le pilotage de la riposte contre le VIH dans nos pays. Il s'agit aussi de penser à la suite, à l'après Fonds mondial et de l'anticiper.



**Amira Herdoiza,  
directrice de Kimirina,  
Equateur :**

*« En devenant PR, Kimirina est devenue une association incontournable en Equateur : elle a développé ses activités et s'est fortement structurée. Elle a obtenu le financement d'un fonds japonais grâce à son statut de PR, qui a rassuré le bailleur sur ses capacités de gestion. »*



**Nicolas Ritter,  
directeur exécutif  
de PILS, République  
de Maurice :**

*« Etre PR nous a permis de grandir, de nous faire connaître et d'asseoir notre rôle de « grand frère » au sein des acteurs communautaires. Grâce à cela, nous avons, par exemple, intégré Coalition PLUS. Aujourd'hui, sur les 6 SR, 4 sont financés à 90 ou 100% par la subvention Fonds mondial. Grâce à notre légitimité en tant que PR, nous avons fédéré les SR et crée un focus groupe dont l'objectif est de rechercher de nouveaux financements. Ce n'est pas le Fonds mondial qui nous a rendu « gestionnaires » ; c'est l'ensemble des bailleurs. »*

Les exemples retenus dans ce guide prouvent que les acteurs communautaires sont tout aussi capables que les ONG internationales, voire plus, d'assumer la responsabilité de PR et qu'ils sont particulièrement légitimes pour le faire. Reste à oser leur faire confiance. Et à oser se faire confiance. Ces exemples montrent aussi qu'il est possible de conserver son « ADN communautaire », de poursuivre ses actions et ses combats, de ne pas trahir son identité en devenant PR.

Imaginons demain, un réseau d'organisations de la société civile PR capables de partager leurs bonnes pratiques, d'échanger leurs expériences, de discuter ensemble de leurs problèmes. Un réseau des PR francophones qui se ferait une place dans un système plutôt anglophone. Un réseau de PR qui ferait du partage avec les SR une priorité.

Osons, aujourd'hui, relever le défi !



**Nicolas Ritter,  
directeur exécutif de PILS, République de Maurice :**

*Le Fonds mondial donne un modèle de professionnalisation intéressant. Nous avons ainsi gagné en professionnalisme en matière de suivi-évaluation, suivi financier et renforcement de capacités. Nous sommes passés à un stade supérieur : d'une association bien présente médiatiquement et impliquée dans la lutte contre le VIH/Sida à une association solide.*

*Le fait de devenir PR nous a aussi apporté une stabilité financière. Pour les prochaines années, les postes clés de l'association sont pérennisés, ce qui n'est pas facile à obtenir.*

*Les inconvénients ? Je n'en vois pas beaucoup, si ce n'est cette dépendance vis-à-vis d'un bailleur. Il faut en être conscient et se préparer à l'éventualité que ce fonds ne soit plus là, et donc chercher des stratégies nouvelles pour garder ce niveau d'excellence. L'important reste d'être efficace, d'avoir un réel impact sur les programmes. Le Fonds mondial ne doit pas être juste un moyen d'avoir de l'argent mais une occasion de faire grandir la structure. Une vraie opportunité de se renforcer en interne et d'en faire profiter les autres.*



**Amira Herdoiza,  
directrice de Kimirina,  
Equateur :**

*« Les exigences du Fonds mondial sont fortes, surtout en matière de finances et de contrôle. Nous avons peur de nous éloigner des associations communautaires et qu'elles nous considèrent comme des contrôleurs. Nous ne voulions pas perdre nos racines communautaires. Le Conseil d'administration de l'association a souligné les risques de devenir PR. Mais quand nous avons commencé à développer le projet, nous avons constaté que cela nous a permis de capitaliser notre expérience et de renforcer nos capacités. »*

### Quels messages veulent adresser les récipiendaires principaux et les sous-récipiendaires au Fonds mondial ?

---

« Essayons ensemble d'aller encore plus loin. »

« Nous avons bien avancé avec vous, alors que nous avons commencé difficilement, sans se comprendre. Mais avec les années le Fonds mondial a évolué, il est plus flexible et comprend que sur le terrain les choses ne peuvent pas être gérées comme au siège à Genève. La coopération verticale Nord/Sud n'est pas une vraie coopération, et le Fonds mondial le comprend et évolue en ce sens. Il nous a montré que c'était possible et j'espère que dans tous les pays cette coopération sera possible. »

---

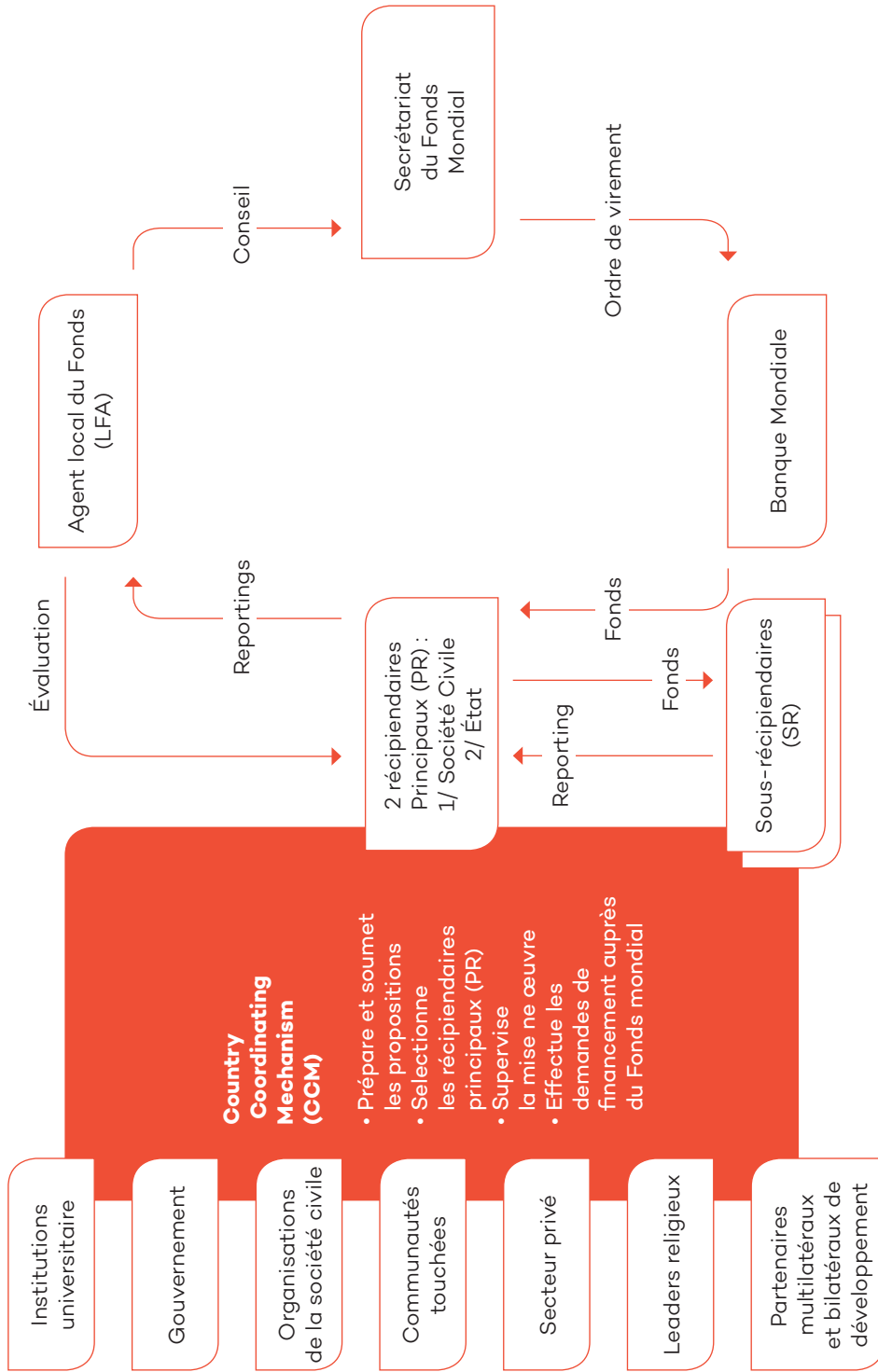


## **ANNEXE 1**

### **Le Fonds mondial**



# LE FONCTIONNEMENT DU FONDS MONDIAL



## LES STRUCTURES DU FONDS MONDIAL<sup>5</sup>

### **Le Conseil d'administration du Fonds mondial**

Le Conseil d'administration est responsable de la gouvernance de l'organisation, et notamment de la mise en place des stratégies et des politiques, de la prise de décisions de financement et de l'élaboration des budgets. Le Conseil d'administration œuvre aussi pour la défense et la mobilisation des ressources nécessaires à l'organisation. Le conseil d'administration est constitué des représentants des gouvernements donateurs et récipiendaires, de la société civile, du secteur privé, et des communautés vivant avec les maladies et affectées par ces dernières.

### **Comité technique d'examen des propositions**

#### **- Technical Review Panel (TRP)**

Le TRP, comité indépendant d'experts internationaux sur le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme, examine sur la base de critères techniques les demandes de financements éligibles, et formule des recommandations au Conseil d'administration du Fonds mondial.

### **Le groupe technique de référence en évaluation**

#### **- Technical Evaluation Reference Group (TERG)**

Le groupe technique de référence en évaluation est un groupe consultatif indépendant réalisant des évaluations et conseillant le Conseil d'administration du Fonds mondial sur des questions relatives au suivi et à l'évaluation.

### **Le bureau de l'inspecteur général**

#### **- Office of the Inspector General (OIG)**

Le bureau de l'inspecteur général, qui opère de façon indépendante du secrétariat du Fonds mondial, fournit au Conseil d'administration une surveillance indépendante et objective. Il s'assure que le secrétariat et les récipiendaires des financements du Fonds mondial sont en conformité avec les politiques de financements et les procédures. Le bureau de l'inspecteur général cherche à prévenir et à détecter les fraudes, gaspillages, abus, malversations et mauvaises gestions.

### **Les instances de coordination nationales**

#### **- Country Coordinating Mechanisms (CCM)**

Les CCM sont responsables de l'élaboration et de la soumission des demandes de financement au Fonds mondial ; de la désignation d'une ou plusieurs organisations récipiendaires principales ; de la supervision, et de la mise en œuvre des subventions. Chaque CCM est composé de représentants des secteurs publics et privés, y compris du gouvernement national, d'agences de développement multilatérales ou bilatérales, d'ONG, d'organisations d'obédience religieuse, de fondations privées, de personnes vivant avec les maladies et de populations clés.

<sup>5</sup> Source : Luttons ENSemble - LIENS, 2009, *Le B.A.B.A du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme*.

### **Les récipiendaires principaux et sous-récipiendaires - Principal recipients (PR) et sub-recipients (SR)**

Les récipiendaires principaux sont responsables de la mise en œuvre des subventions émanant des propositions approuvées par le Fonds mondial. Ils peuvent être gouvernementaux, non-gouvernementaux ou du secteur privé. Les sous-récipiendaires sont responsables de l'exécution des sous-subventions, et rendent compte directement aux récipiendaires principaux. Ils sont habituellement des organisations locales ou nationales, et peuvent faire partie du gouvernement, de la société civile ou du secteur privé.

### **Les Agents Locaux du Fonds - Local Fund Agents (LFA)**

Ils sont recrutés par le Fonds mondial pour évaluer la gestion financière et les capacités administratives des récipiendaires principaux désignés, et pour vérifier et rendre compte de la performance des subventions.

### **Equipe pays**

Équipe transversale (composée de spécialistes des questions financières et juridiques, de santé publique/du suivi et de l'évaluation, de la gestion des achats et des stocks) menée et coordonnée par le gestionnaire de portefeuille du Fonds, affectée au portefeuille de subventions du Fonds mondial. Elle a pour objectif de favoriser la collaboration entre les membres de l'équipe en vue d'un suivi stratégique plus efficace et efficient du portefeuille de subventions du Fonds mondial.

#### **Pour en savoir plus :**

##### **Solliciter un financement auprès du Fonds mondial :**

<https://www.theglobalfund.org/fr/applying/>

##### **Étapes de la demande de financement :**

<https://www.theglobalfund.org/fr/funding-model/funding-process-steps/>

##### **Guidelines et modèles de rapports financiers :**

<https://www.theglobalfund.org/en/documents-by-type/implementers/>

##### **Le LFA**

<https://www.theglobalfund.org/en/lfa/>

##### **Le CCM**

- rôle <https://www.theglobalfund.org/fr/country-coordinating-mechanism/>
- tableaux de bord du CCM : <https://www.theglobalfund.org/fr/country-coordinating-mechanism/oversight/>

##### **PR**

Tableau de bord du PR <https://www.theglobalfund.org/fr/funding-model/technical-cooperation/principal-recipient-management-dashboard/>

## L'ÉTABLISSEMENT DES SUBVENTIONS<sup>6</sup>

L'établissement des subventions est une étape essentielle du processus consistant à traduire une demande de financement en accord de subvention. Dès que le Comité d'approbation des subventions du Secrétariat du Fonds mondial a approuvé le passage d'une demande de financement au stade de l'établissement de la subvention, les pays doivent s'attacher à achever cette phase dans un délai de trois mois. Pendant l'établissement de la subvention, le ou les bénéficiaires principaux et le Fonds mondial :

1. Identifient les lacunes au niveau des capacités et les risques liés à la mise en œuvre des subventions, et déterminent les mesures d'atténuation ;
2. Examinent et définissent les modalités et les plans de mise en œuvre, notamment les conséquences des conditions générales ;
3. Élaborent et négocient les documents-clés des subventions.

Les outils et modèles suivants sont à compléter dans le cadre du processus d'établissement des subventions.

- **Cartographie des modalités de mise en œuvre** : Ce document indique essentiellement qui fait quoi, et avec quelle part des fonds de la subvention. Il permet aux bénéficiaires principaux de répertorier quelles organisations se chargent de quelles composantes de la subvention ainsi que les flux financiers attribués à ces organisations. Par exemple, un sous-bénéficiaire peut être chargé de la formation de pairs conseillers, tandis qu'un autre reçoit la tâche de fournir des prestations de soins à domicile. La carte de mise en œuvre permet au bénéficiaire principal de décrire clairement les modalités de mise en œuvre et de fixer un budget pour chaque intervention ou maître d'œuvre.

- **Cadre de résultats** : le cadre de résultats est un document qui expose exactement comment les progrès de la subvention sont mesurés, ainsi que les résultats escomptés. En fonction de la demande de financement approuvée, chaque bénéficiaire principal détermine les indicateurs au regard desquels ses résultats seront mesurés et, en consultation avec l'équipe de pays, il fixe une cible et un calendrier pour chaque indicateur.

- **Outil d'évaluation des capacités** : le Fonds mondial, le cas échéant avec le soutien de son agent local, évalue les capacités du ou des nouveaux bénéficiaires principaux proposés pour mettre en œuvre la subvention. (Le Fonds mondial peut également choisir de procéder à une évaluation des capacités des bénéficiaires principaux existants en fonction d'une analyse des risques ou des capacités.) Cette évaluation peut être entamée avant la phase d'établissement de la subvention, mais doit être achevée avant l'approbation de la subvention. Tout autre maître d'œuvre majeur doit également faire l'objet d'une évaluation.

<sup>6</sup> Source : <https://www.theglobalfund.org/fr/funding-model/funding-process-steps/grant-making/>

- **Produits de santé** : le cas échéant, les bénéficiaires principaux dressent une liste détaillée des produits qu'ils comptent acheter avec les fonds de la subvention, dans laquelle ils incluent les éventuels coûts associés de gestion des achats et des stocks. Ce plan doit également exposer les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles reposent les quantités mentionnées. Les produits de santé, les quantités et les coûts associés doivent être alignés sur le budget détaillé présenté simultanément.

- **Budget** : le budget détaillé de la subvention repose sur la liste de modules utilisée lors de l'élaboration de la demande de financement. Chaque module comporte une liste d'interventions qui comprennent les entrées de coûts. Ces informations servent de base au budget. Le montant total du budget doit être aligné sur le montant total du financement cumulé approuvé, c'est-à-dire la part de la somme allouée affectée à la subvention et une éventuelle demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée.

- **Information relative au bénéficiaire principal** : une étape critique avant l'approbation par le Conseil d'administration consiste à obtenir les informations relatives au bénéficiaire principal.

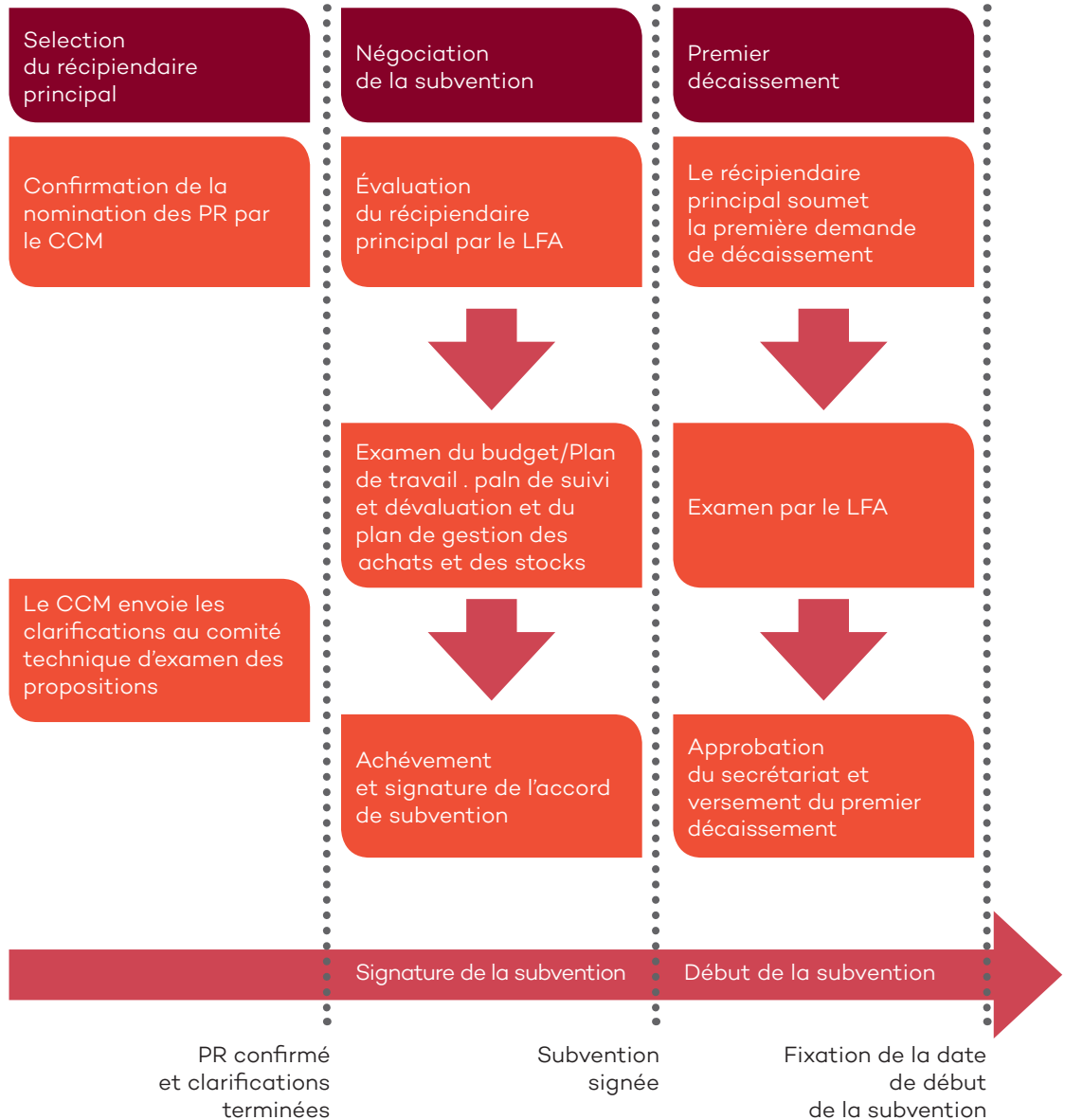
Le formulaire d'information sur le bénéficiaire principal : données élémentaires telles que le nom, le type et l'adresse de l'organisation, les signataires habilités, le référent, l'exercice financier.

Le formulaire d'information sur le compte bancaire du bénéficiaire principal : détails du compte bancaire, notamment le nom et les coordonnées de contact (numéro de téléphone et/ou adresse électronique) du directeur de banque pour la vérification des détails.

Le bénéficiaire principal étant responsable en dernier ressort de la gestion et de la mise en œuvre de la subvention, il négocie les documents de la subvention en étroite collaboration avec l'équipe pays du Fonds mondial. L'instance de coordination nationale, l'agent local du Fonds, les organisations de la société civile, les représentants des populations-clés, les partenaires techniques et d'autres parties prenantes sont également consultés le cas échéant.

À la fin de l'établissement des subventions, les subventions qui en résultent sont examinées par le Comité d'approbation des subventions du Secrétariat, avant d'être soumises à l'approbation définitive du Conseil d'administration du Fonds mondial.

## PROCESSUS DE NÉGOCIATION DES SUBVENTIONS<sup>7</sup>



<sup>7</sup> LE Fonds mondial DE LUTTE CONTRE LE SIDA, LA TUBERCULOSE ET LE PALUDISME, 2011, Présentation des politiques générales et des procédures du Fonds mondial.

1. L'instance de coordination nationale confirme au Secrétariat le nom du récipiendaire principal sélectionné.
2. Le Secrétariat examine la proposition et détermine la portée de l'évaluation des capacités du récipiendaire principal.
3. Le secrétariat transmet au récipiendaire principal l'échéancier et la liste des conditions requises pour la négociation de la subvention.
4. Le récipiendaire principal prépare le dossier d'appui à la demande de subvention et l'envoi au Secrétariat.
5. L'agent local du Fonds évalue la capacité du récipiendaire principal en fonction des conditions minimales requises, examine le cadre des résultats et les plans de mise en œuvre, puis envoie au Secrétariat le rapport d'évaluation du récipiendaire principal accompagné des conclusions et des recommandations
6. Le Secrétariat approuve ou non le récipiendaire principal sélectionné en fonction de l'évaluation menée par l'agent local du Fonds.
7. Le Secrétariat et le récipiendaire principal négocient l'accord de subvention et les plans de mis en œuvre.
8. Une fois la négociation de l'accord de subvention terminée, le récipiendaire principal, l'instance de coordination nationale et le secrétariat signe deux exemplaires originaux de l'accord de subvention.
9. Le récipiendaire principal prépare la demande de décaissement et l'envoi au Secrétariat ainsi qu'à l'agent local du Fonds.
10. L'agent local du Fonds examine la première demande de décaissement, notamment le respect des conditions requises, puis l'envoi au Secrétariat accompagné des recommandations en vue de faciliter la prise de décisions.
11. Une fois le premier décaissement approuvé, le Secrétariat donne instruction à l'administrateur du Fonds mondial (la Banque mondiale) de procéder au décaissement de la somme approuvée.
12. Le récipiendaire principal accuse réception des fonds et le Secrétariat lui envoie une lettre de notification (une copie étant envoyée à l'assistance de coordination nationale et à l'agent local du Fonds) établissant la date de début de la subvention.

### **Pour aller plus loin :**

**Aidspan, un observateur indépendant du Fonds mondial :**

<http://www.aidspan.org/fr>

**La gestion des sous-récepteurs communautaires – HIV Alliance**

<https://www.aidsalliance.org/resources/814-managing-communitybased-subrecipients>

**The Global fund Community guides (en anglais) :**

<http://www.eannaso.org/resources/tools-and-guidelines/community-guides>



## ANNEXE 2

# Les partenaires d'appui technique

**Pour aller plus loin :**

**Le Fonds mondial :**

<https://www.theglobalfund.org/fr/funding-model/technical-cooperation/>

<https://www.theglobalfund.org/fr/funding-model/technical-cooperation/community-rights-gender-technical-assistance-program/>

**Le gouvernement des États-Unis :**

<https://www.pepfar.gov/partnerships/coop/globalfund/ta/index.htm>

**Expertise France :**

<http://www.initiative5pour100.fr/>

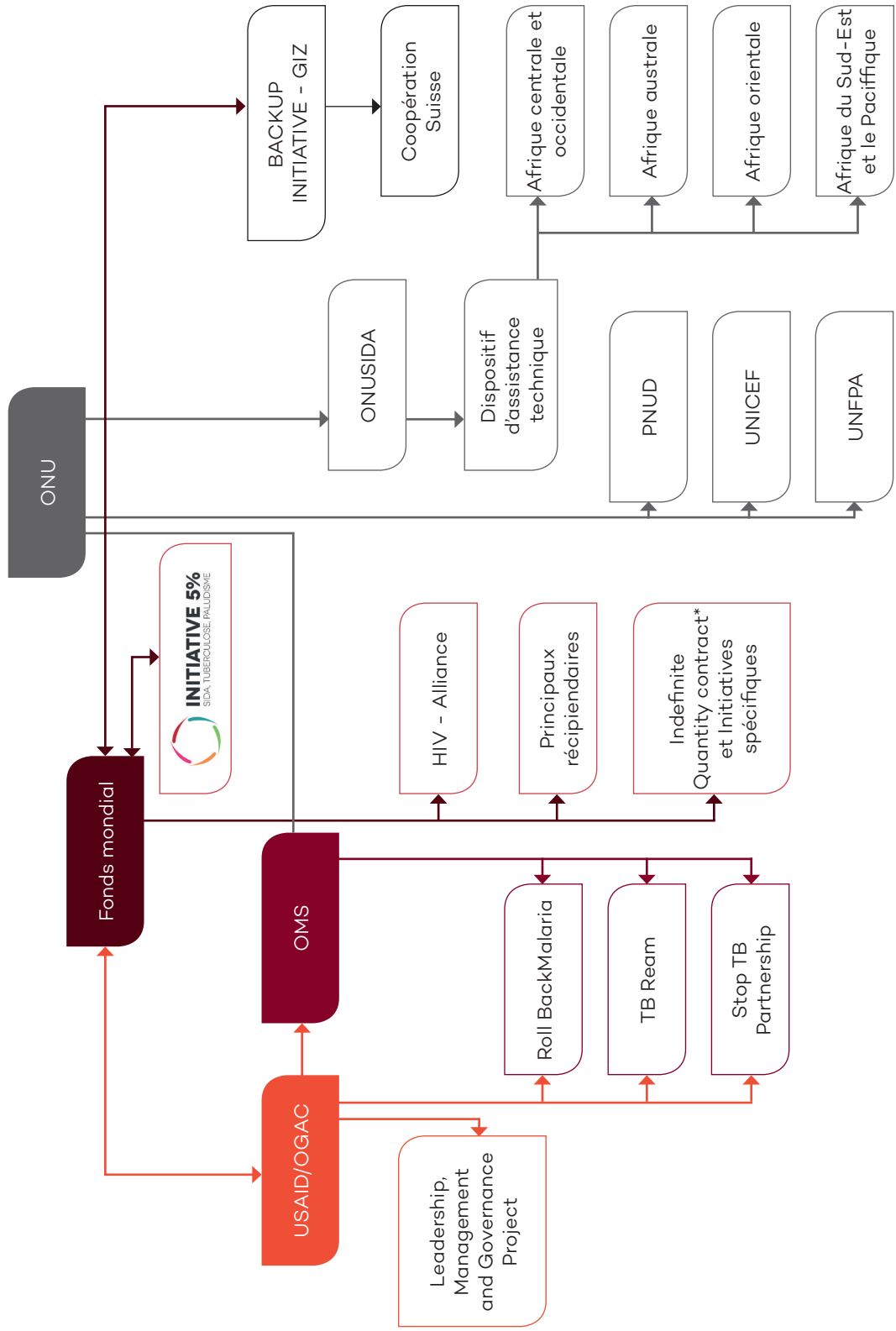
**GIZ - BACKUP Health :**

<https://www.giz.de/expertise/html/7192.html>

**Dispositif d'assistance technique d'Afrique de l'Ouest et du Centre :**

<http://www.tsfwca.org/>







## **ANNEXE 3**

**Présentation des acteurs  
qui ont participé à la conception  
du guide**



## ALCS

Créée en 1988, l'ALCS est la première et la plus importante association de lutte contre le sida, à caractère communautaire du Maroc et de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord). Elle prend en charge 4 611 PVVIH sous ARV (soit 43,32% du taux de couverture en ARV national)<sup>8</sup>. Basée à Casablanca, elle mène ses activités dans 10 régions (sur 12) du pays via 19 sections couvrant 36 des principales villes du pays. Son budget 2017 est d'environ 2 500 000 €. Elle dispose également d'une forte reconnaissance communautaire, nationale, régionale et internationale. Elle est présente dans de nombreuses coalitions et réseaux d'activistes internationaux. Elle est membre fondateur de la Coalition PLUS et porte la plateforme de la région MENA. Depuis 2003, l'ALCS est SR du Fonds mondial. Elle a reçu en 2016 une subvention de 918 000 € du Fonds mondial.



## PILS

Fondée en 1996 par Nicolas Ritter, PILS est la principale ONG mauricienne dédiée à la lutte contre le VIH-sida. Son but est d'offrir une structure de soutien aux personnes vivant avec le VIH en République de Maurice, à travers notamment : une unité des services communautaires proposant un suivi médical et psycho-social ; une infirmerie mobile via une caravane ; le renforcement de capacités aux associations partenaires ; la recherche communautaire ; et, des actions de plaidoyer pour les droits humains, l'accès aux médicaments, le renforcement des systèmes de santé et les financements. En 2015, PILS comptait 615 bénéficiaires dont 20 enfants de moins de 15 ans. Depuis sa création, PILS joue un rôle fédérateur au niveau local, elle collabore avec les parties prenantes de la lutte contre le VIH-sida (acteurs nationaux, régionaux et internationaux de la société civile, gouvernement, secteur privé, etc.), mène des actions de plaidoyer pour porter des revendications au niveau national et a soutenu la création de nouvelles associations de lutte contre le sida. Elle est récipiendaire principal (société civile) du Fonds mondial depuis 2012 et membre de Coalition PLUS, de l'IDPC (International Drug Policy Consortium) et du World Hepatitis Alliance. L'association emploie environ 35 personnes.

<sup>8</sup> Chiffres au 31 décembre 2016



## ARCAD- SIDA

ARCAD- SIDA au Mali est une association qui a une excellente expérience sur le terrain et qui a une expertise de plus de 20 ans qui lui a permis d'être sous-réceptaire du Fonds mondial.

ARCAD- SIDA est une association communautaire de lutte contre le VIH et le Sida qui a été créée en 1994. Elle vise une maîtrise de l'épidémie du VIH par un objectif de prise en charge globale de l'infection à travers la communication et la recherche et cela jusqu'au domicile des personnes infectées et affectées par le VIH. Elle a une démarche inclusive et participative qui met les bénéficiaires des interventions au cœur de l'action. ARCAD-SIDA dispose de 16 sites de prise en charge qui sont repartis entre le district de Bamako et 6 régions du pays. L'association gère en plus 3 unités de santé sexuelle, un centre de formation (Donya) et une cellule d'appui et d'accompagnement pour les femmes et les enfants. ARCAD- SIDA couvre 54% des 36 927 PVVIH sous ARV au Mali. Elle avait une file active de 17787 PVVIH sous ARV à la fin de l'année 2015 et de 19 866 PVVIH sous ARV en Juin 2016. ARCAD- SIDA est actuellement sous réceptaire des subventions du Fonds mondial.



## KIMIRINA

Créée en 1999, Kimirina est une ONG équatorienne d'appui technique spécialisée dans les problématiques de santé publique, notamment la prévention, la prise en charge globale du VIH/sida et la défense des droits des malades. Elle est également active dans la promotion de la santé des populations à risque et vulnérables (HSH, transgenres, jeunes en situation d'exclusion sociale et travailleuses du sexe) ainsi que l'inclusion sociale des femmes victimes d'exploitation sexuelles à Quito. Kimirina mène aussi un programme plaidoyer pour garantir l'exercice des droits humains.

Kimirina dispose de 2 antennes (Quito et Guayaquil) actives au niveau national et est réceptaire principal de la société civile des projets du Fonds mondial en Equateur depuis 2010 pour le paludisme et 2011 pour le VIH.



## ANCS

L'Alliance Nationale des Communautés pour la Santé (ANCS) est une organisation de la société civile créée le 28 juillet 1994. Leader dans la réponse contre le VIH au Sénégal, l'ANCS est membre de l'Alliance Internationale, basée à Brighton en Angleterre. Elle a aussi été un partenaire stratégique de FHI 360 dans le cadre du programme santé de l'USAID et récipiendaire principal du Fonds mondial pour la composante VIH de la société civile depuis 2005.

• Rédaction et coordination : Marie Naquet, Emilie Trousselier-Seepursaud, Frédérique Prabonnaud, Vincent Leclercq, Léa Coulohares •  
• Graphisme : [albanperinet.com](http://albanperinet.com) •

• Brochure disponible en téléchargement sur notre site internet : [www.coalitionplus.org](http://www.coalitionplus.org) •





Coalition Internationale Sida, PLUS  
Siège social : Tour Essor – 14 rue Scandicci  
93508 Pantin Cedex – France  
Tél : + 33 (0) 1 77 93 97 25 – Fax : + 33 (0) 1 77 93 97 09  
Email : [coalitionplus@coalitionplus.org](mailto:coalitionplus@coalitionplus.org)  
[www.coalitionplus.org](http://www.coalitionplus.org)  
  [coalitionplus](https://twitter.com/coalitionplus)

Ce guide bénéficie du soutien de l'Initiative 5%, mise en œuvre par Expertise France et pilotée par le Ministère français de l'Europe et des Affaires Etrangères.

