

## CAPITALISATION

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

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

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

### FICHE 1

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

### FICHE 2

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

### FICHE 3

**Devenir récipiendaire principal, un processus complexe qui s'anticipe**

### FICHE 4

Une assistance technique aux stratégies et aux modalités multiples

### FICHE 5

Un dispositif d'accompagnement personnalisé

### FICHE 6

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

### FICHE 7

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

### FICHE 8

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

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



# FICHE 03

## Devenir Récipiendaire Principal, un processus complexe qui s'anticipe

Avant même de soumettre sa candidature, un certain nombre de prérequis doivent être réunis par toute organisation de la société civile prétendant assumer un rôle de Récipiendaire Principal (PR) du Fonds mondial (FM).

### Des prérequis à caractère politique et stratégique, socles de l'identification d'enjeux et d'intérêts convergents entre la structure candidate au rôle du PR et toutes les parties prenantes

- Avoir une vision stratégique à long terme et clairement définie, basée sur une solide connaissance des enjeux nationaux et internationaux (politiques, stratégiques, de santé publique), partagée par toutes et tous en interne. Cette vision doit intégrer une réflexion approfondie sur un positionnement permettant de préserver son identité militante et associative tout en répondant aux exigences du FM et en s'inscrivant dans un cadre contraignant.
- Être en position de leader afin d'être en capacité de mobiliser la société civile et de plaider pour que celle-ci soit impliquée au premier plan de la gouvernance du FM. C'est une position qui se construit dans le temps et qui assoit la visibilité et la légitimité de l'organisation.
- Avoir le soutien et la confiance de ses partenaires techniques, financiers et institutionnels, y compris ceux susceptibles de fournir une assistance technique. Cela permet de générer des liens de collaboration qui faciliteront ultérieurement le déroulement du processus de candidature.
- Disposer d'un soutien diplomatique au plus haut niveau, tant au niveau national qu'international, peut également s'avérer nécessaire, surtout si le pays est classé par le FM parmi les « contextes d'intervention difficile ».



### TÉMOIGNAGES

**D<sup>R</sup> B. DEMBÉLÉ**, Directrice Générale, ARCAD Santé PLUS

Avoir une vision stratégique est une source de motivation, cela permet de garder le cap et d'être résilient pendant les périodes difficiles.

**S. FLORISSE**, Portfolio Manager du FM pour le Mali

Au niveau du CCM comme du Ministère de la santé, il y a toujours un volet sur l'implication de la société civile. Au Mali, il existait un consensus de la société civile autour de la candidature d'ARCAD Santé PLUS.

**V. LECLERCQ**, Directeur Général, Coalition PLUS

Il y a eu un vrai travail d'image pour ARCAD Santé PLUS, pour regagner la confiance du FM, des PTF et des autres acteurs. Même si vous êtes excellent en gestion, si vous n'avez pas le leadership, vous ne deviendrez pas PR.

**C. BOULANGER**, Experte TEAM 4 HEALTH

L'appui d'un portfolio manager réellement convaincu que les activités communautaires sont importantes et que les OSC ont un rôle à jouer dans la gouvernance du FM, peut être un autre atout crucial dans le succès d'une candidature.



## Des prérequis organisationnels, qui consistent en particulier à garantir une bonne gouvernance interne et à choisir le modèle organisationnel le mieux adapté

- Faire preuve d'une gouvernance forte, dans le respect des textes constitutifs de la structure, avec en particulier une forte implication du CA et la tenue régulière des AG.
- Opérer un choix entre l'intégration de la gestion de la subvention dans l'organisation déjà en place, ou la création d'une unité de gestion dédiée. Sachant que chaque option présente des avantages et des inconvénients, il convient de bien les analyser afin de mieux cerner les besoins de recrutement.

**Dans tous les cas, réaliser en amont un diagnostic interne des atouts et des faiblesses de sa structure, mais aussi de son environnement et de ses besoins de renforcement, est primordial pour devenir PR et anticiper les exigences du Fonds mondial.**

Pour cela, ARCAD Santé PLUS a d'abord utilisé une grille d'auto-évaluation (le Capacity Assessment Tool – CAT), puis sollicité une expertise via L'Initiative pour consolider ce diagnostic initial.



TÉMOIGNAGE

**D<sup>re</sup> B. DEMBÉLÉ**, Directrice Générale,  
ARCAD Santé PLUS

Créer une unité de gestion peut s'avérer plus onéreux, et le recrutement de personnes extérieures à l'association peut entraîner des tensions relationnelles entre celles-ci et les personnels historiques.

ARCAD Santé PLUS a donc fait le choix de l'intégration, en recrutant « des anciens » qui connaissent par cœur l'association et son fonctionnement, qui ont tenu le flambeau pendant les périodes difficiles et qu'on ne peut pas écarter quand les financements arrivent, des personnes qu'il faut prévoir de former sur de nouvelles fonctions mais qui feront preuve d'un investissement personnel plus important.

## Des prérequis techniques et opérationnels, indispensables pour démontrer sa capacité à gérer la mise en œuvre d'une subvention du FM

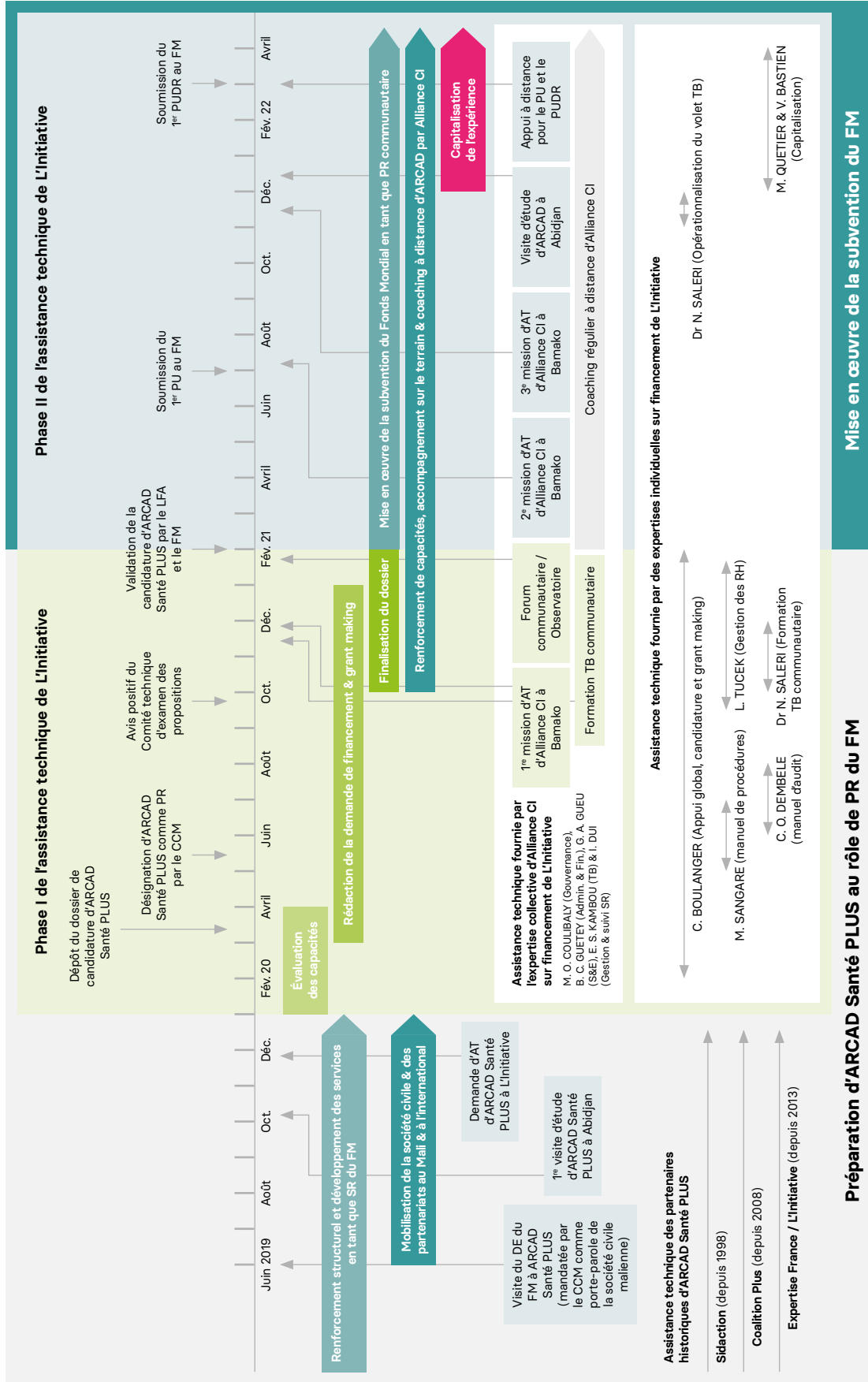
- Avoir fait la preuve de sa capacité à conduire des projets efficaces avec un impact durable, et présenter des résultats d'envergure nationale. ARCAD Santé PLUS, à travers ses divers sites d'intervention, offrait déjà une gamme complète de services de prévention, de dépistage et de prise en charge de l'infection à VIH et représentait 55 % de la file active des personnes sous antirétroviraux (ARV) du Mali.
- Démontrer une structuration interne solide autour d'une équipe expérimentée et compétente, disposant déjà de fortes capacités techniques (notamment dans le domaine de la gestion administrative et financière, de la gestion des RH, de la gestion programmatique et du suivi-évaluation). Cette structuration constitue « un socle, tout comme les ressources humaines de l'association » et se construit bien en amont d'une candidature (ARCAD Santé PLUS a commencé à renforcer sa gestion comptable et financière au moins 10 ans avant les audits du FM), et implique par ailleurs de disposer de certains documents-clés (manuel de procédures, plan stratégique, plan de suivi-évaluation, organigramme, etc.) qui devront être actualisés régulièrement.
- Disposer d'une expérience antérieure de collaboration avec le FM, car « être SR est une école qui forme » et permet d'avoir une solide connaissance du fonctionnement du FM, de ses procédures et de ses attentes vis-à-vis des PR.



NOTA BENE

Démontrer une expérience préalable sur le VIH peut faciliter la gestion d'une subvention sur la Tuberculose ou le Paludisme, car la transition vers d'autres thématiques doit être réfléchie et entamée bien avant le passage au rôle de PR.

Pour autant, cela n'est pas suffisant : même s'il apparaissait « naturel » pour ARCAD Santé PLUS de se positionner pour devenir PR sur la TB », l'association était consciente de son besoin d'appui extérieur et n'a pas hésité à solliciter celui de L'Initiative pour intégrer la TB à ses interventions communautaires.



La frise chronologique ci-dessus synthétise les principales étapes suivies par ARCAD Santé PLUS depuis le mois de juin 2019, au cours duquel l'association a annoncé publiquement à tous ses partenaires locaux et internationaux, à l'occasion de la visite d'une délégation du FM dans ses locaux à Bamako, son intention de devenir PR communautaire du Fonds mondial.

## Les étapes à suivre pour devenir PR et mettre en œuvre une subvention du Fonds mondial

Toute préparation au rôle de PR nécessite de suivre une série d'étapes incontournables, dictées d'une part par les procédures internes qui régissent le fonctionnement du Fonds mondial, et d'autre part par le dispositif de renforcement de capacités à déployer pour préparer sa candidature et anticiper la mise en œuvre d'une subvention du FM. Il s'agit donc de concilier deux agendas, l'un répondant aux impératifs d'un processus de candidature identique pour toute structure et dans tout contexte, l'autre construit en fonction des besoins spécifiques de la structure et en lien avec les nécessités de son environnement.

### Étapes liées aux procédures du FM

Ces étapes sont détaillées par le Manuel du candidat, qui précise que « la procédure totale, de l'envoi des candidatures à la signature des subventions, peut prendre neuf mois (ou plus dans certains cas, selon le temps nécessaire à l'établissement des subventions) ».

Ces étapes s'appliquent dans tous les pays d'intervention du FM, et nul candidat ne peut y déroger. Il convient donc en premier lieu d'intégrer cet agenda

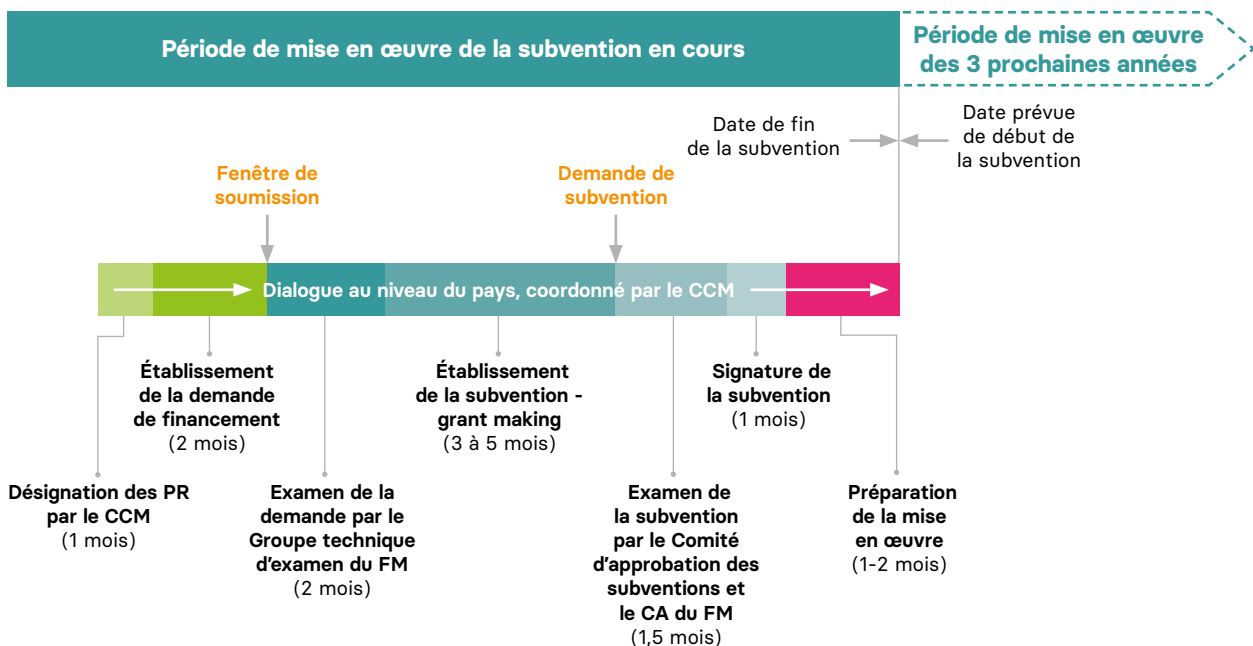


**D<sup>R</sup> A. YATASSAYE**, Directrice Technique, ARCAD Santé PLUS

Mener une démarche d'autodiagnostic, c'était pour être en capacité de se projeter. Cela traduit une vision d'où l'on veut aller, de ce que l'on veut atteindre, mais c'est aussi se donner les moyens d'y aller.

Porter une vision stratégique à long terme, c'est savoir opérer un choix par rapport aux changements qui vont arriver.

dans la planification interne de son organisation. Ce processus va de la candidature du PR, à sa désignation par le CCM jusqu'à la préparation de la mise en œuvre de la subvention, en passant par l'établissement de la demande de financement, la phase de grant making et les différentes étapes de validation par les instances du FM.



Source : Infographie extraite et traduite du Manuel du candidat 2020-2022

### Étapes liées au dispositif d'assistance technique et de renforcement de capacités

Ces étapes sont propres à chaque structure et doivent être définies à partir du diagnostic interne et externe. Elles sont indispensables pour préparer son dossier de candidature et par la suite mettre en œuvre la subvention du FM, et constituent autant d'échéances internes à inscrire dans l'agenda de l'organisation.

Idéalement, ce processus doit être lancé au moins 12 à 18 mois avant le démarrage des programmes et prévoir à minima :

- La mobilisation des partenaires susceptibles de soutenir la candidature de l'organisation ;
- Un diagnostic des forces et faiblesses structurelles de l'organisation afin d'évaluer ses capacités et d'identifier les domaines dans lesquels elle doit se renforcer ;
- L'élaboration d'un plan de renforcement de capacités précisant les contours et les modalités de mise en œuvre de l'assistance technique à déployer ;
- Le calendrier des différentes missions d'assistance technique.



## Le champ de l'assistance technique

Les domaines de compétence dans lesquels il faut se renforcer pour préparer sa candidature au rôle de PR et être ensuite en capacité de mettre en œuvre une subvention du Fonds mondial, peuvent être variés et nombreux. Dans tous les cas, ils doivent être identifiés selon les besoins spécifiques de son organisation, sur la base d'un diagnostic interne et externe réalisé de manière rigoureuse en amont.

Concernant ARCAD Santé PLUS, les domaines suivants ont été ciblés pour permettre à l'association de jouer son rôle de Réciendaire Principal :

- ▶ La gouvernance;
- ▶ La gestion administrative et financière;
- ▶ La gestion des ressources humaines;
- ▶ Le suivi et l'évaluation, tant en interne qu'en termes d'encadrement des Sous-Réciendaire (SR) et des Partenaires de Mise en Œuvre (PMO);
- ▶ L'intégration de la TB communautaire, aussi bien dans les objectifs et les orientations de la structure, que dans ses programmes d'intervention et la planification de ses actions.

D'autres domaines peuvent s'avérer importants pour la mise en œuvre d'une subvention du FM et être intégrés dans le plan de renforcement des capacités du PR, tels que la communication interne et externe, l'implication des populations-clés dans les mécanismes de décision, l'accès humanitaire et la gestion de la sécurité, l'intégration du genre dans le projet et dans le budget, et enfin tout nouveau domaine en lien avec les thématiques de la subvention.

