

Note d'orientation pour les instances de coordination nationale : Opérations

Mise à jour : octobre 2020

Objet et public visé

- La présente note d'orientation met en évidence le rôle **catalyseur et moteur** joué par le **secrétariat** et le **président de l'instance de coordination nationale (ICN)** relativement aux **principales responsabilités de gouvernance**. Si les membres de l'ICN doivent rendre des comptes sur leurs pratiques de gouvernance, le secrétariat occupe une position unique qui lui permet de faire avancer les processus et livrables essentiels, sous la direction et le leadership du président.

Définition des opérations de l'ICN

- Lorsque les opérations d'une ICN sont efficaces, elles lui permettent de remplir ses autres missions fondamentales¹. Ces dernières incluent le développement inclusif et les activités de suivi stratégique des investissements du Fonds mondial, la participation active de parties prenantes multisectorielles (dont la société civile, les communautés et les populations clés), et le positionnement de la gouvernance de la santé au sein des structures nationales. L'Annexe 3 donne des exemples d'opérations pour chaque domaine fondamental.
- Outre les exigences définies dans la politique relative aux instances de coordination nationale, les opérations doivent inclure les **éléments essentiels** suivants :



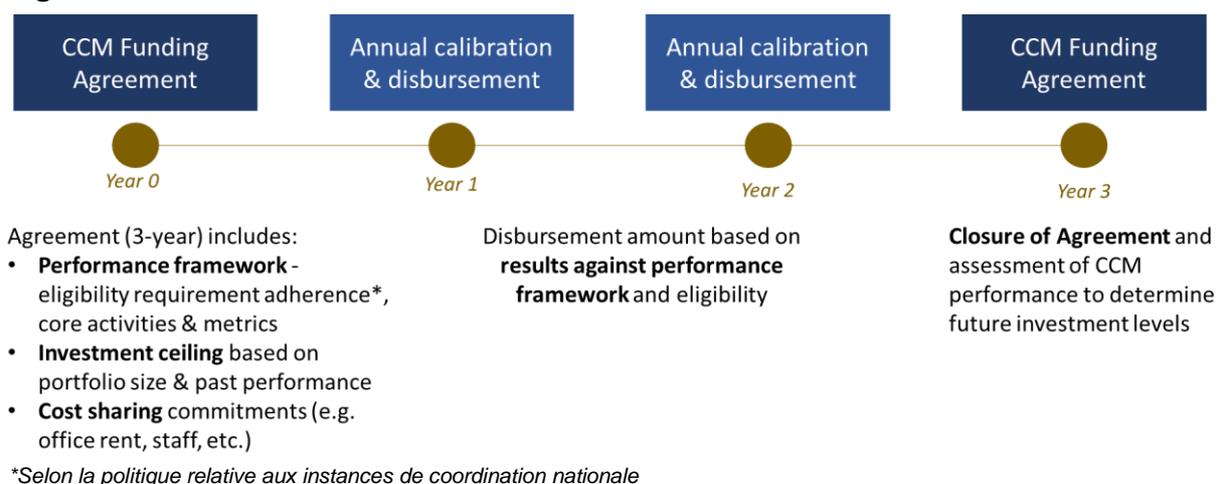
Gestion des ressources pour obtenir des résultats	Maintien des rôles de gouvernance	Garantie d'un leadership et d'une conduite éthiques
<i>Mobiliser les ressources de l'accord de l'ICN pour garantir une participation inclusive des membres à l'élaboration et au suivi stratégique de la demande de financement</i>	<i>Veiller à ce que les représentants soient élus, choisis, et qu'ils comprennent les attentes liées à leur statut de membre</i>	<i>Gérer les conflits d'intérêts et promouvoir le Code de conduite auprès de tous les membres</i>

Mise en œuvre des opérations de l'ICN

¹ Les responsabilités fondamentales identifiées et mises à l'essai au cours de la phase pilote de l'initiative Évolution des ICN (2018-2019) sont notamment la participation active, les opérations, le suivi stratégique et le positionnement.

1. **Gestion des ressources pour obtenir des résultats.** Tous les trois ans, le secrétariat de l'ICN échange directement avec le secrétariat du Fonds mondial pour définir les activités fondamentales et les investissements correspondants nécessaires pour poursuivre les opérations de gouvernance. Il en résulte un plan de travail *annuel* pour l'année 1 (revu et mis à jour pour les années 2 et 3) qui définit les principaux livrables qui serviront à évaluer l'ICN pour déterminer le financement à débloquer. Ce processus annuel fait intervenir l'ICN, l'équipe de pays du Fonds mondial, le Pôle chargé des instances de coordination nationale et d'autres parties prenantes. Voir **Figure 1**.
2. **Maintien des rôles de gouvernance.** Certains représentants des circonscriptions connaissent bien leurs responsabilités, d'autres doivent se former à la gouvernance pour la santé mondiale s'ils abordent ce thème pour la première fois. Dans les deux cas, il est crucial que les membres bénéficient d'orientations cohérentes et de bilans annuels (p. ex. formation en ligne) pour veiller à ce qu'ils connaissent bien leurs responsabilités en tant que membres de l'ICN. Le secrétariat de l'ICN joue un rôle essentiel en fournissant des documents pertinents et des outils et ressources nécessaires aux membres. Une grande partie du processus d'élection (y compris au sein des comités) est définie dans les statuts de l'ICN (propre à chaque instance), un document qui doit être maîtrisé et utilisé par tous les membres. Le président de l'ICN demande des comptes aux membres et assume ses fonctions de direction dans le respect des pratiques de bonne gouvernance tout au long de son mandat.
3. **Garantie d'un leadership et d'une conduite éthiques.** Chaque membre doit signer le code de conduite dès son élection au sein de l'ICN, et gérer tout conflit d'intérêt intervenant à cette occasion. Il est en effet essentiel de garantir qu'un membre se retire ou ne participe pas au dialogue relatif à une décision dont il pourrait tirer profit. L'une des opérations indispensables menées par l'ICN est de veiller à ce que tous ses membres suivent le module de formation à distance obligatoire sur l'éthique. Le président de l'ICN stimule, de manière proactive, les interactions pertinentes entre toutes les parties prenantes afin d'intégrer une prise de décision éthique à toutes les activités de l'ICN.

Figure 1. Gestion des résultats de l'ICN



Accord de financement de l'ICN	Ajustement annuel et décaissement	Ajustement annuel et décaissement	Accord de financement de l'ICN
--------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

<i>Année 0</i>	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>
Accord (de trois ans) comprenant : - un cadre de résultats comprenant les exigences relatives à l'admissibilité*, les activités fondamentales et les indicateurs - un plafond d'investissement fondé sur la taille du portefeuille et les résultats obtenus précédemment - des engagements en matière de partage des coûts (location de bureaux, personnel, etc.)	Montant du décaissement selon les résultats obtenus par rapport au cadre de résultats et l'admissibilité		Fin du contrat et évaluation des résultats de l'ICN pour définir le niveau des futurs financements

Partenaires essentiels des opérations

Direction de l'ICN

- Dirige l'ICN et gère son secrétariat. Chaque ICN a un président, et généralement un (1) ou deux (2) vice-président(s), élus par les membres de l'ICN pour un mandat d'une durée limitée.
- Se caractérise par, entre autres, ses compétences de haut niveau pour la facilitation et la diplomatie, et sa capacité à assurer la médiation entre différentes parties prenantes et de mobiliser les membres et les partenaires de l'ICN.

Secrétariat de l'ICN

- Facilite le travail de l'ICN en donnant les moyens de mettre en œuvre des pratiques de gouvernance effectives (par exemple en motivant la prise de décisions essentielles au moyen d'ordres du jour dynamiques avec un partage de l'information immédiate après les réunions) grâce à l'application de compétences politiques et techniques de très haut niveau.

Annexes et ressources

- Annexe 1 – Mandat du secrétaire exécutif de l'ICN
- Annexe 2 – Cahier des charges de la gestion des résultats du secrétariat de l'ICN
- Annexe 3 – Fonctions relatives aux opérations dans le cadre du suivi stratégique, de la participation active et du positionnement
- Module de formation en ligne sur les opérations (*à venir en 2021*)
- Module de formation en ligne « Code de conduite des instances de coordination nationale »

Annexe 3 – Facteurs essentiels : En quoi les opérations sont indispensables pour les trois autres domaines de responsabilité fondamentaux de l'ICN

1. Suivi stratégique – Amélioration de l'efficacité des procédures du suivi stratégique pour maximiser les investissements faits dans la santé.

Une ICN qui fonctionne bien permet à ses membres de se concentrer sur des questions stratégiques relatives aux résultats des subventions et garantit l'allocation de ressources adéquates aux activités de suivi stratégique, parmi lesquelles :

- Assurer le suivi stratégique de tous les aspects pertinents des processus de financement du Fonds mondial ; plan stratégique national, analyse des lacunes, et étapes d'élaboration des demandes de financement jusqu'à la signature finale de l'accord de subvention du Fonds mondial par le bénéficiaire principal. Veiller à ce que tous les processus soient documentés, gérés et justifiés par une prise de décision fondée sur des données.
- Apporter un appui au comité de suivi stratégique ou participer à sa mission de collecte et d'analyse de données nationales et relatives aux subventions, suivie par l'utilisation de ces données pour l'élaboration de recommandations destinées à supprimer les goulots d'étranglement et à répondre aux besoins en matière de coopération technique. Dans le contexte de transition, assurer le suivi stratégique des plans de transition, et de la mise en œuvre des recommandations découlant de l'évaluation de la préparation à la transition.
- Mener à bien le processus de demande de financement au Fonds mondial en prenant part au dialogue et au processus de sélection du bénéficiaire principal, et veiller à ce que la demande de financement soit présentée dans le respect des stratégies nationales et des plans mondiaux d'éradication des maladies d'ici 2030.
- Participer à la formation « Connaître votre subvention »² après le processus d'élaboration de la subvention, en partenariat avec l'équipe de pays et grâce aux ressources pertinentes fournies par l'équipe du secrétariat de l'ICN.
- Mener des actions de plaidoyer au nom des parties prenantes nationales dans des domaines en lien avec l'accès complet à la subvention du Fonds mondial, en montrant par exemple que le pays respecte les engagements en matière de cofinancement et/ou que les résultats de la subvention obtenus par le bénéficiaire principal se sont améliorés.

2. Positionnement – Faciliter les discussions politiques et consolider les efforts de durabilité

Une ICN aux pratiques de gouvernance solides a la crédibilité nécessaire pour prendre des engagements politiques et agir comme un modèle de plateforme de coordination qui inclut l'opinion de la société civile, et être un atout pour la gouvernance de la santé, en réalisant les étapes suivantes :

- Élaborer des propositions relatives au positionnement de l'ICN dans le contexte national et cartographier les liens entre l'ICN et toutes les principales plateformes de coordination du pays. Cette démarche contribue à une meilleure harmonisation et une plus grande

² D'après les conclusions de la phase pilote de l'initiative Évolution des ICN, il s'agit d'une pratique officielle des membres de l'ICN pour mieux comprendre la subvention et ses composantes. Cela leur permet d'être plus efficaces dans leurs fonctions de suivi stratégique.

efficacité, tant pour les organes de gouvernance que pour la lutte contre les trois maladies. Dans les pays où une ou plusieurs composante(s) s'apprête à s'affranchir du financement du Fonds mondial ou est déjà en phase de transition, il convient de s'intéresser particulièrement aux liens avec d'autres plateformes présentant un intérêt pour la préparation, la planification et la mise en œuvre de la transition.

- Participer à d'autres plateformes nationales pour la santé afin de représenter l'ICN et d'identifier les synergies dans la coordination de la santé et des investissements des donateurs.
- Contribuer à la pérennité et participer à la planification et à la mise en œuvre de la transition, y compris en garantissant l'inclusion poussée de la société civile et en prenant part aux efforts de consolidation de la pérennité des investissements en faveur de la santé, entre autres par le Fonds mondial³.

3. Participation active – Stimuler la participation concrète, inclusive et active des principales parties prenantes

Toutes les circonscriptions sont effectivement représentées et participent de manière active aux processus de gouvernance. Les étapes suivantes permettent d'y parvenir :

- Analyser et partager les communications présentant un intérêt (c'est-à-dire en lien avec les subventions du Fonds mondial, ou émanant de partenaires techniques ou d'autres partenaires), et leurs répercussions.
- Veiller à ce que les contributions, crédibles et vérifiées, relayées par l'ICN soient prises en compte lors des discussions de haut niveau du gouvernement, afin que la riposte contre les trois maladies soit orientée de manière plus documentée.
- Mettre en place un environnement inclusif et sûr où les membres de l'ICN se sentent encouragés à apporter leur contribution, et qui exige de toutes les circonscriptions, de la même manière, qu'elles rendent des comptes.
- Nouer des liens avec les représentants de haut niveau du gouvernement pour promouvoir le rôle de l'ICN dans le paysage de la santé nationale.

³ [Note d'orientation sur la pérennité, la transition et le cofinancement](#), 15 mai 2020, p. 14, 20.