

Note d'orientation à l'usage des instances de coordination nationale : Suivi stratégique

Annexe 1 – Processus de suivi stratégique

Mise à jour : octobre 2020

Le schéma suivant présente les principales composantes du processus de suivi stratégique.



Figure 1. Processus de suivi stratégique.

Collecter les informations	Analyser les informations pour identifier : les problèmes ; les obstacles/risques ; les meilleures pratiques.	Recommander des mesures	Effectuer le suivi et communiquer les résultats
----------------------------	--	-------------------------	---

1. Collecte d'informations

Le comité de suivi stratégique, soutenu par le secrétariat de l'instance de coordination nationale, collecte périodiquement des informations issues de différentes sources, notamment :

- les documents-types et les outils pour la communication des données approuvés par le comité de suivi stratégique et les récipiendaires principaux ;
- les tableaux de bord ou les outils de suivi stratégique disponibles ;
- les cadres de résultats, les budgets récapitulatifs de chaque subvention et les rapports périodiques présentés par les récipiendaires principaux ;
- les informations sur les subventions disponibles sur le site Web du Fonds mondial, les lettres de recommandation présentées par les équipes de pays et les autres informations fournies par le Fonds mondial ;

- les rapports/bases de données épidémiologiques des programmes nationaux de lutte contre les maladies ;
- les observations des personnes vivant avec les maladies ou des initiatives de suivi à assise communautaire présentes dans le pays ;
- les autres informations nationales pertinentes.

Exemples d'activités de collecte d'informations :

- réunions/téléconférences (trimestrielles) avec les bénéficiaires principaux ;
- dialogue ou collaboration avec les équipes de pays ou les équipes fonctionnelles [risques, questions liées aux communautés, aux droits et au genre, etc.] du Fonds mondial ;
- participation à des activités essentielles comme les examens des programmes de lutte contre les maladies, les réunions avec les partenaires (bilatéraux ou multilatéraux) et les forums de coordination ;
- visites de terrain (semestrielles) physiques ou via la collecte de données à distance (voir la [Note d'orientation du Fonds mondial pour un dialogue inclusif virtuel](#) pour plus d'informations, sur les solutions virtuelles notamment) ;
- consultations associant les populations clés et les personnes vivant avec les maladies.

Outils de suivi stratégique disponibles

- ✓ Tableau de bord des données clés à l'usage des instances de coordination nationale (format PDF) – donne à l'instance de coordination nationale un aperçu mettant en évidence les principales informations financières, programmatiques et relatives aux risques pour toutes les périodes de mise en œuvre de subventions actives.
- ✓ Tableaux de bord de gestion des bénéficiaires principaux et tableau de bord récapitulatif de l'instance de coordination nationale – lorsqu'ils sont disponibles, ces tableaux de bord se révèlent de précieux outils de gestion et de suivi stratégique des subventions qui mettent en évidence des informations financières, programmatiques et relatives aux achats spécifiques aux périodes.
- ✓ Autres outils de suivi stratégique – outils élaborés par l'instance de coordination nationale ou par le comité de suivi stratégique pour collecter des informations, les analyser et les échanger avec les bénéficiaires principaux.

2. Analyse des informations

Le suivi stratégique s'appuie en premier lieu sur des informations et des données, celles-ci permettant d'identifier les difficultés et les meilleures pratiques des programmes. Le comité de suivi stratégique devra analyser et trianguler les données et les informations collectées auprès de diverses sources pour identifier les obstacles à la mise en œuvre des subventions et d'autres problèmes émergents et pour adresser des recommandations à l'instance de coordination nationale. Il s'appuiera sur l'expertise de l'instance, en accord avec les objectifs et les priorités des subventions, et sur le support technique fourni par le secrétariat de l'instance pour analyser et synthétiser les informations collectées.

Pour chaque subvention, les activités d'analyse prennent en considération les aspects suivants :

Aspects financiers :

- Déterminer le niveau global d'absorption financière pour la période. La comparaison des dépenses avec les budgets facilite l'identification des causes premières contribuant aux risques financiers sur l'ensemble du portefeuille des subventions. Par exemple, dans quels domaines la plus grande proportion de crédits est-elle allouée ou non utilisée ? Les crédits sont-ils dépensés dans les domaines prévus ?¹
- Analyser le niveau d'attribution des principaux groupes de coûts des budgets selon la nature de la subvention (par exemple, activités sollicitant intensivement les achats et les stocks, activités de prévention ou de transition)
- Déterminer le niveau des dépenses pour les médicaments et les stocks de fournitures médicales
- Mettre en évidence les résultats financiers aberrants identifiés parmi les groupes de sous-réциpiendaires, en particulier ceux qui mettent en œuvre des proportions importantes des budgets des subventions
- Déterminer l'effet potentiel de la situation financière sur les résultats des programmes²
- Examiner si le pays est en bonne voie pour atteindre les cibles du plan stratégique national
- Déterminer si des ajustements des investissements du Fonds mondial et des partenaires sont nécessaires, au vu de données et d'éléments probants supplémentaires
- Déterminer si le paysage de financement national change et, dans l'affirmative, l'impact de ce changement sur les financements du Fonds mondial

Aspects programmatiques :

- Analyser les résultats des indicateurs clés par rapport aux cibles pour la période étudiée. Examiner des problèmes comme les fréquentes insuffisances par rapport aux cibles ou les dépassements inexplicables
- Identifier les résultats programmatiques aberrants parmi les groupes de sous-réциpiendaires
- Étudier la relation entre les résultats financiers et programmatiques et les causes potentielles des incohérences identifiées (par exemple, une exécution financière très insuffisante et une réalisation quasi-totale des cibles sont signalées pour une période analysée)
- Étudier les dimensions de la qualité³ et de la validité des données pendant l'analyse des indicateurs programmatiques
 - Exhaustivité des données
 - Homogénéité de la communication de l'information dans le temps
 - Cohérence entre les indicateurs

Aspects de gestion :

- Évaluer la capacité et la rapidité des réциpiendaires principaux à mettre en œuvre les mesures de gestion préconisées par l'équipe de pays
- Identifier la possibilité d'une rupture de stocks de médicaments, la rapidité des commandes et des livraisons, et la rapidité de distribution des produits aux sous-réциpiendaires et sous-sous-réциpiendaires

¹ [Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions](#)

² [Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions](#)

³ Adapté de la boîte à outils de l'OMS pour l'examen de la qualité des données.

- Analyser des aspects comme l'état du recrutement pour les principaux postes d'encadrement à pourvoir chez les bénéficiaires principaux et l'attention accordée aux problèmes majeurs impliquant les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires

Aspects transversaux :

- Identifier les risques liés aux subventions et les mesures d'atténuation potentielles
- Comparer les montants de cofinancement actuels aux engagements conclus (quand ces informations sont disponibles)

3. Mesures recommandées

En s'appuyant sur les résultats de la phase d'analyse, le comité de suivi stratégique adresse des recommandations au bénéficiaire principal et à l'instance de coordination nationale (en cas de problèmes critiques ou dépassant les capacités du bénéficiaire principal) pour gérer les problèmes et les obstacles identifiés. Les recommandations doivent être concrètes, claires et sans équivoque et déboucher sur un plan d'action assorti du calendrier convenu.

4. Suivi des recommandations et communication des résultats

Le comité de suivi stratégique assure un suivi proactif et fréquent jusqu'à ce que chaque mesure spécifique répondant à un problème identifié ait été appliquée. Enfin, l'instance de coordination nationale communique les résultats des mesures de suivi stratégique prises, au Fonds mondial et aux principales parties prenantes nationales.

Conflit d'intérêts et fonction de suivi stratégique

Dans le cadre des activités de suivi stratégique des subventions, les membres de l'instance de coordination nationale (et les personnes qui n'appartiennent pas à cette instance mais qui font partie du comité de suivi stratégique et participent aux visites de terrain pour combler les lacunes en matière de compétences) sont tenus de déclarer les conflits d'intérêts qui les affectent directement. Les problèmes liés à des conflits d'intérêts potentiels ou réels identifiés devront être gérés conformément aux dispositions de la politique de gestion des conflits d'intérêts de l'instance de coordination nationale et du Code d'éthique des instances de coordination nationale.

Le [Code d'éthique des instances de coordination nationale](#) définit les valeurs du Fonds mondial, les exigences à l'égard de tous les membres des instances de coordination nationale et les comportements attendus de ceux-ci pour incarner ces valeurs. L'accent mis sur les individus est important et sous-tend un fonctionnement efficace de l'instance de coordination nationale dans son ensemble. Toutes les sections du code sont pertinentes pour un suivi stratégique efficace, en particulier celles consacrées à l'impartialité, la transparence et l'objectivité en matière d'information, la garantie d'un engagement réel et la prise de parole quand une situation n'est pas acceptable.