



MODÈLE DES INSTANCES DE COORDINATION NATIONALE COMMUNICATION ENTRE CCM, PR ET LFA

Le modèle de financement en fonction de la performance du Fonds mondial exige une communication appropriée et dans des délais acceptables entre les Instances de coordination nationale (CCM), le récipiendaire principal (PR) et l'Agent local du Fonds (LFA). En théorie, les CCM doivent recevoir des rapports des PR et d'autres sources pour exercer leurs fonctions de gouvernance et de supervision. Parallèlement, le Secrétariat du Fonds mondial suit l'avancement à travers le LFA qui, à son tour, collabore régulièrement avec les PR et les autres partenaires, en fournissant des retours fréquents sur la performance des subventions. Ces canaux de communication visent à renforcer les entités les unes par rapport aux autres, afin de cerner et résoudre les problèmes le plus tôt possible. Idéalement, les principales sources d'inquiétude doivent être connues de chaque partie et convenablement dissipées par le Secrétariat du Fonds mondial, en collaboration avec le CCM. Pour approfondir la problématique clé de la communication, trois études de cas ont été menées au **Nigeria**, au **Pérou** et en **Zambie**.

Au **Nigeria**, la communication entre CCM et PR était décrite comme suivie, ouverte et favorable. Pourtant, on reprochait au manque de communication entre LFA, PR et CCM d'avoir entravé le flux d'informations. Au **Pérou**, la faible communication entre le LFA et le PR et le CCM aurait également pénalisé les progrès. Le PR aurait eu besoin d'un retour sur ses performances et le CCM s'est plainte que le Secrétariat du Fonds mondial communique avec le LFA, se sentant, de ce fait, écartée. Là, les communications entre le PR et le CCM étaient aussi considérées comme insuffisantes, à tel point que certains membres de la CCM ont pensé que le PR filtrait les canaux de communication avec le LFA, monopolisant le dialogue avec le Fonds mondial et, ainsi, tirait profit de la prise de décision et de l'allocation consécutive de ressources. Les rapports de **Zambie** indiquent que la communication entre le LFA et le CCM se limitait à l'élaboration des propositions et aux phases de reconduction des subventions. Ici, le CCM a émis une objection quant au fait que le LFA fournisse un retour au PR sans partager ses conclusions avec le CCM. En retour, le PR a fait savoir qu'il n'était pas satisfait de la communication avec le LFA, arguant qu'elle était insuffisante et que

cela équivalait à de la rétention de conseils. La communication semblait meilleure entre le LFA et le PR et la société civile qu'entre le PR et le gouvernement.

La mauvaise compréhension des rôles respectifs, des politiques et des processus a contribué à l'insatisfaction et à la perte de confiance – notamment vis-à-vis du LFA. Les CCM et les PR ne savaient pas toujours que le LFA n'était pas censé commenter ses rapports avec eux. Il s'agit notamment de préserver l'indépendance du LFA, dont le rôle est d'être "les yeux et les oreilles" du Fonds mondial. Une certaine distance permet aussi aux LFA de ne pas franchir les frontières de leur rôle limité à la vérification des données, à l'évaluation des capacités des PR et à la formulation de recommandations – non de décisions – au Secrétariat de Genève. Les LFA n'ont pas à fixer de politiques ou à communiquer au nom du Fonds mondial. De plus, les informations transmises au Secrétariat du Fonds mondial par le LFA sont strictement confidentielles.

Lorsque les PR communiquent avec le Fonds mondial, ils sont censés tenir le CCM informée des questions majeures. Sur le même principe, les communications écrites du Secrétariat

riat du Fonds mondial aux PR sont transmises aux CCM et les visites du personnel du Secrétariat dans les pays doivent prévoir des réunions avec les CCM et/ou leurs représentants. Le non respect de ces directives peut entraîner des problèmes de communication.

La restriction stricte de l'expertise et du champ d'action du LFA au suivi financier était également considérée comme contraignante. Cette situation aurait eu pour conséquence une appréciation sommaire des contraintes programmatiques de plus grande envergure. Sans une meilleure compréhension du contexte de mise en œuvre, les LFA auraient été incapables de juger la performance de façon appropriée. D'autres retours du même ordre ont accéléré la réflexion sur une initiative du Fonds mondial visant à réexaminer la

portée du travail du LFA à l'avenir. À l'inverse, la **Zambie** voyait d'un bon œil la pratique du LFA consistant à échanger des points de vue avec le PR avant de soumettre ses rapports au Fonds mondial ; c'était l'occasion de corriger des erreurs d'appréciation et de mettre en place des mesures d'amélioration plus rapides, tout en prévenant les retards de décaissement et en évitant les tensions superflues. Les retours de l'étude de cas du **Pérou** soulignaient les vertus de la présence du LFA, en tant qu'observateur, aux réunions du CCM et aux réunions lors desquelles les sous-récepteurs présentaient leurs rapports au PR. En réponse aux retours des parties prenantes, un *Protocole de communication pour les LFA* a été rédigé en juillet 2007 et encourage la présence des LFA aux réunions du CCM – précisant qu'ils n'y sont que des obser-

vateurs, sans droit de participation à la prise de décision ou aux votes. Les réunions des CCM étaient vues comme de précieuses opportunités, pour les LFA, de mieux appréhender les questions programmatiques et de clarifier leur rôle auprès des membres des CCM. De même, les réunions conjointes entre CCM, PR et LFA lors des visites des Gestionnaires de portefeuille du Fonds, pratique courante au **Pérou**, ont permis de partager des informations, de clarifier les rôles et les politiques du Fonds mondial et de suivre au plus près l'avancement des subventions.

RECOMMANDATIONS

Les CCM et les PR doivent se familiariser avec le Protocole de communication pour les LFA.

Les LFA doivent renforcer leurs compétences programmatiques techniques en matière de santé publique et de développement social.

Les LFA doivent participer aux réunions des CCM, en tant qu'observateurs, pour encourager l'échange d'informations tout en préservant leur indépendance.

Les LFA doivent discuter de leurs principales conclusions avec les PR avant d'envoyer leurs rapports au Secrétariat du Fonds mondial.

Encourager la participation conjointe des CCM, des PR et des LFA aux missions du Gestionnaire de portefeuille du Fonds dans les pays et lors des réunions d'information mensuelles entre les PR et les LFA.

www.theglobalfund.org/fr



Investissons dans notre avenir

Le Fonds mondial

De lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme

Chemin de Blandonnet 8
1214 Vernier, Genève, Suisse

tél: + 41 22 791 1700
fax: + 41 22 791 1701
e-mail: info@theglobalfund.org