



MODÈLE DES INSTANCES DE COORDINATION NATIONALE PRATIQUES DE SUPERVISION DES CCM

En cas de succès des candidatures aux subventions, les Instances de coordination nationale (CCM) doivent se focaliser sur la supervision pour garantir que les ressources sont utilisées avec efficacité et travailler à l'élaboration d'objectifs consensuels. Pour examiner les progrès accomplis en matière de supervision des CCM, des études de cas ont été menées dans les **Andes** et les **Caraïbes**, en **Bulgarie**, en **Éthiopie**, au **Kenya**, au **Pérou**, au **Tadjikistan**, en Tanzanie et en **Zambie**.

Alors même que les plans de supervision sont une condition aux financements du Fonds mondial, de nombreuses CCM et Instances de coordination régionale (ICR), si ce n'est la plupart, n'étaient pas préparées à assumer leurs responsabilités. Les CCM se sont tant appliquées à élaborer les propositions de subvention que la supervision – et tout ce qu'elle implique – avait été négligée. Certaines CCM ont eu des difficultés à conceptualiser cette fonction. Par ailleurs, elles pensaient à tort que le récipiendaire principal (PR) était responsable de la supervision. Au **Tadjikistan**, néanmoins, le CCM a d'abord pensé que cela influencerait sur les décaissements –

tâche normalement dévolue aux PR, sauf en cas d'anticipation de changement dans les objectifs. Une partie de la confusion était due à leurs propres documents de gouvernance, qui n'abordaient pas assez en profondeur la question de la supervision (**Kenya, Tadjikistan et Zambie**).

D'autres difficultés émanaient du déséquilibre des pouvoirs et des conflits d'intérêts. Le fait que le CCM du **Kenya** n'était pas une entité légale était considéré comme un problème¹. En outre, au **Kenya** et ailleurs, les PR étaient considérés comme la force dominante par rapport au CCM. Les PR ne contrôlaient pas seulement les ressources financières, ils disposaient également de ressources et de prérogatives dont les CCM ne bénéficiaient pas. À chaque fois que le secrétariat du CCM a été accueilli par un PR ou un sous-réceptaire – comme c'est souvent le cas – l'objectivité de la supervision a été mise en cause. Enfin, de nombreux membres étaient engagés dans d'autres activités à plein-temps et, par conséquent, ne disposaient pas du temps nécessaire et suffisant à consacrer au CCM. Cela étant, l'unique obstacle majeur au progrès était l'absence d'un secrétariat de CCM bien doté en

ressources. La capacité des membres des CCM à se concentrer sur la supervision souffrait au départ du dysfonctionnement des réunions, de la nécessité d'assimiler une documentation volumineuse et de problèmes de communication avec les PR. Avec le temps et le généreux soutien des donateurs et des partenaires de développement, toutes les CCM concernées par les études de cas ont fini par mettre en place un secrétariat. Dès que les secrétariats ont pu prendre le relais des fonctions administratives, les membres des CCM ont pu se consacrer à leurs responsabilités de supervision. En **Zambie**, la faiblesse de la performance de la subvention et la menace d'interruption du financement a également galvanisé les progrès dans ce domaine.

Les CCM ont conclu divers arrangements pour pouvoir suivre de près la performance des subventions. La plupart ont institué des réunions mensuelles (**Pérou**) ou trimestrielles (**Bulgarie** et **Éthiopie**) au cours desquelles les PR exposent leur rapport d'activités sur la période précédente ainsi que leurs projets. Cette façon de procéder, confortée par la tendance à associer des membres non-CCM et l'Agent local du Fonds (LFA) aux réunions, ainsi que les rap-

¹ La plupart des CCM ne sont pas des entités légales même si, de plus en plus, certaines optent pour cette reconnaissance. La situation évolue et dépend grandement du système juridique utilisé et de la culture de règlement des litiges en vigueur.

ports des sous-récepteurs, a été jugée favorable à l'observation puisqu'elle permet de mieux identifier et résoudre les problèmes et contribue à accroître la transparence. L'**Éthiopie** a poussé le concept d'exhaustivité encore plus loin en instaurant une politique de portes ouvertes.

À l'exception du CCM de **Bulgarie**, qui privilégiait des accords au cas par cas, toutes les autres CCM avaient constitué des comités permanents chargés de superviser les finances et les programmes. Des équipes techniques avaient été formées pour examiner les progrès des composantes Tuberculose, Paludisme et VIH/sida en faisant appel à des experts membre des CCM ou non. Le CCM de l'**Éthiopie** a adopté une approche systématique et

particulièrement pratique consistant à utiliser ses observations de routine, sur le terrain, conformément aux mandats définis. Les Instances de coordination régionale des **Caraïbes** et des **Andes** tiraient largement leurs informations des rapports des PR, mais ICR et PR ont tout de même récemment sollicité l'aide de groupes techniques pour examiner les progrès de la mise en œuvre. L'implication de la société civile dans la supervision aurait tendance à croître. Par exemple, les CCM du **Pérou** et du **Tadjikistan** consultent régulièrement les réseaux, forums de partenaires et autres nombreuses alliances d'organisations non gouvernementales (ONG) sur des questions de politique, ainsi que pour affiner leur vision des programmes. De nouveaux outils sont en cours d'é-

laboration pour les assister dans le suivi de la performance et le partage d'information. Le PR du **Pérou** a élaboré un système automatisé de suivi des finances des sous-récepteurs. Ce système, qui a donné satisfaction au LFA, a simplifié la fonction de supervision du CCM. La Tanzanie expérimentait un outil de gestion visuelle utilisant un système de code de couleurs représentant les progrès par rapport aux cibles.

La reproduction à grande échelle des réalisations était appelée à accélérer les progrès de la supervision. Les CCM assumant la gestion de plus en plus de subventions, les problématiques de supervision devraient augmenter.

RECOMMANDATIONS

Élaboration de manuels pour les CCM exposant les fonctions et responsabilités de supervision.

Des secrétariats de CCM renforcés doivent assumer les fonctions administratives et techniques (dans une certaine mesure), comme la coordination des réunions, la divulgation d'informations dans des délais acceptables, la synthèse de rapports et la coordination logistique pour l'examen des programmes.

Rapports d'avancement réguliers des PR lors des réunions des CCM, en présence des LFA et d'autres observateurs (indépendants).

Visite de terrain (assorties de mandats clairs) des membres CCM et non-CCM.

Contribution des réseaux de la société civile et autres forums de partenaires à l'examen des programmes

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