



MODÈLE DES INSTANCES DE COORDINATION NATIONALE PARTENARIATS ET LEADERSHIP

La justification de l'importance du nombre de membres d'une Instance de coordination nationale (CCM) trouve son origine dans la volonté de responsabilité globale, d'approche holistique de la programmation et d'une éthique du travail axée sur les résultats. Le succès repose sur la capacité des membres à contribuer au leadership et à se comporter en partenaires égaux dans les travaux des CCM. Pour approfondir les expériences de partenariat et de leadership au sein des CCM, des études de cas ont été menées au **Honduras**, au **Malawi**, au **Nigeria**, au **Pérou** et en **Zambie**.

PARTENARIATS

Les membres des CCM sont issus des secteurs suivants : gouver-

nement, donateurs bilatéraux et multilatéraux, organisations non gouvernementales (ONG) nationales/internationales et organisations confessionnelles (FBO), universités et secteur privé. Les CCM doivent également comprendre des représentants des personnes affectées par les trois maladies. La recommandation du Fonds mondial d'inclure 40 pour cent de membres des secteurs non gouvernementaux est dans l'ensemble respectée, bien que le **Honduras** et le **Nigeria** aient admis avoir du mal à garantir la représentation des groupes constitutifs affectés par les trois maladies. De manière générale, les pays ont manifesté leur adhésion à la philosophie du partenariat initial. Ainsi, le **Pérou** est allé encore plus loin en créant des sous-groupes de coordination régionale et multisectorielle pour les trois maladies, mais aussi des procédures de prise en

compte des intérêts des pays voisins. Malgré de considérables différentiels socioculturels liés au pouvoir, l'espoir que les membres des CCM travailleraient ensemble en tant que partenaires semble porter ses fruits. Un espace ouvert, dédié aux membres, leur permettant d'influencer la programmation, a été créé, tandis que la relation entre gouvernement et société civile, à différents stades de l'avancée des travaux, est allée au-delà de la simple simulation d'un mariage de convenance. Le statut des partenaires varie ; en effet, les membres de la société civile sont faibles au **Malawi**, alors qu'au **Honduras** et au **Pérou**, la participation de la société civile est active, malgré l'impression persistante d'inégalité des statuts. Voici comment les personnes interrogées lors des études de cas envisagent la valeur ajoutée du partenariat des CCM :

LA CCM COMME FORUM DE PARTENARIATS – PERCEPTION DE LA VALEUR AJOUTÉE

Meilleures relations et appréciation de la fonction de chacun entre gouvernement et société civile.

Véritable plate-forme de représentation égalitaire.

Voix, visibilité et participation de la société civile.

Performance gouvernementale améliorée grâce à l'implication de la société civile dans les fonctions de supervision et à la motivation liée à de bonnes performances.

Il semble que les gouvernements appréhendent mieux et respectent davantage la contribution d'autres secteurs au succès des programmes. Si cela n'a pas été précisé, il semble également que d'autres secteurs aient affiné leur appréciation du rôle et de la tâche d'un gouvernement. Au **Nigeria**, l'amélioration des compétences du CCM a été très appréciée, tandis qu'au **Honduras** la participation active des personnes vivant avec le VIH/sida (PVIH) a permis une amélioration substantielle de la conception des programmes. Toutefois, la représentation des groupes constitutifs de la tuberculose et du paludisme est assez faible et ne permet pas de les considérer comme des partenaires égaux.

LEADERSHIP¹

Les facteurs ayant conduit à la participation des membres des CCM au leadership sont étroitement liés à l'impression de domination des CCM par les gouvernements. L'expérience de la CCM du **Pérou** reste une exception. Le gouvernement du **Pérou** s'est

porté volontaire pour abandonner certaines de ses prérogatives au sein du CCM, favorisant de fait la participation et le leadership de membres non gouvernementaux. La perception des conflits d'intérêts² a également influencé l'appréciation du leadership. Au **Nigeria**, il semble que le leadership se soit amélioré avec l'adoption d'un processus plus démocratique pour remplacer l'ancien président, qui a permis d'élire le représentant d'une ONG internationale. Ce changement s'est accompagné de processus plus transparents, qui ont conduit à une amélioration de la mise en œuvre des subventions. L'ancien président du CCM du **Malawi** était PR. En raison des conflits d'intérêts, cette situation était peu souhaitable et a précipité un changement. De même, en **Zambie**, lorsqu'un universitaire a remplacé l'ancien président du CCM pour conflit d'intérêts potentiel, le nouveau leadership a été bien accepté et le CCM n'en est devenue que plus efficace. Curieusement, la nouvelle présidence était accusée de ne pas être assez informée des questions

gouvernementales. Il semble que les autres membres gouvernementaux du CCM n'aient pas comblé ce vide, démentant l'idée selon laquelle chaque membre du CCM apporterait une contribution axée sur les intérêts de son groupe constitutif. Au final, les traits de caractère des présidents de CCM sont perçus comme extrêmement importants et sous-estimés au regard du groupe constitutif qu'ils sont censés représenter par ailleurs. Les qualités requises sont l'ouverture, la transparence et la réactivité. En outre, les présidents doivent être respectés et acceptés par le gouvernement, encourager la participation de tous les membres et posséder de bonnes compétences de gestion et de communication.

RECOMMANDATIONS

Le Secrétariat du Fonds mondial, en collaboration avec les secrétariats des CCM, doit :

- accroître le renforcement des capacités de la société civile, notamment dans les domaines de la gestion de projet, et renforcer le rôle de la société civile dans les CCM ;
- mettre des fonds à disposition du CCM pour qu'elle puisse soutenir une meilleure consultation par la société civile de ses groupes constitutifs ;
- soutenir la formation au leadership et le transfert de compétences du CCM par la mise en valeur d'exemples de leadership convaincants.

Les CCM doivent se montrer proactives dans leur évaluation et, si nécessaire, changer de leadership.

www.theglobalfund.org/fr

¹ Le leadership du CCM, par rapport à celui des autres organes clés du processus de mise en œuvre du Fonds mondial (Récipiendaires Principaux, sous-récipiendaires et Agent local du Fonds) n'est pas abordé dans le présent document.

² Voir la brochure "Conflits d'intérêts"

