

Renforcement de la société civile vis-à-vis du Fonds Mondial

ÉVALUATIONS TRANSVERSALES DES PROJETS



INITIATIVE 5%
SIDA, TUBERCULOSE, PALUDISME



**EXPERTISE
FRANCE**

L'INITIATIVE 5%

Depuis 2011, l'Initiative 5% accompagne les pays notamment francophones, pour faciliter leur accès aux subventions du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FM) et assurer la mise en œuvre et le suivi des programmes. Contribution indirecte de la France au Fonds mondial, ce dispositif piloté par le Ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) a pour objectif d'accroître l'impact des subventions du Fonds mondial en délivrant une assistance technique de court terme aux pays éligibles et en finançant des projets de renforcement des capacités de 2 à 3 ans.

La gestion de l'Initiative 5% a été confiée à Expertise France, qui dispose d'une équipe dédiée au sein du Département Santé.

5
projets évalués

9
pays couverts
par les projets

28
partenaires
d'exécution

Sommaire

Axe 1 / Adéquation des actions de renforcement des capacités aux besoins de la population	8
Axe 2 / Efficacité des actions de renforcement des capacités	10
Axe 3 / Pérennité, reproductibilité et impact des dispositifs mis en place	12
Axe 4 / Renforcement des liens entre la société civile et les parties prenantes	14
Conclusion	16
Acronymes	18

L'évaluation transversale des projets long terme

Chaque année, l'Initiative 5% lance deux appels à proposition dans le cadre de son Canal Projets à l'issue desquels elle sélectionne une dizaine de projets. Tous les projets financés font l'objet d'une évaluation finale externe.

Afin de tirer le meilleur parti de cet exercice exhaustif, l'Initiative 5% a mis en place un dispositif d'évaluation transversale thématique des projets permettant à la fois de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds du MEAE, de valoriser l'Initiative 5% et de tirer des apprentissages, afin de capitaliser sur des pratiques contribuant à la lutte contre les trois pandémies et d'orienter les futures activités de l'Initiative 5%.

CHIFFRES CLÉS

Budget total des projets :

3 216 540 €

THÉMATIQUES ÉVALUÉES :

- VIH : 2 projets
- Renforcement des systèmes de santé : 3 projets

5

projets évalués

9

pays couverts
par les projets

28

partenaires
d'exécution

Sommaire

Axe 1 / Adéquation des actions de renforcement des capacités aux besoins de la population	8
Axe 2 / Efficacité des actions des renforcement des capacités	10
Axe 3 / Pérennité, reproductibilité et impact des dispositifs mis en place	12
Axe 4 / Renforcement des liens entre la société civile et les parties prenantes	14
Conclusion	16
Acronymes	18

Les projets évalués

Répartition des projets par pays et par porteur de projet

Depuis sa création, l'Initiative 5% a financé 80 projets de long terme, pour un budget réalisé de près de 65 millions d'euros. En 2018, 14 nouveaux projets ont été sélectionnés dans le cadre des appels à projets pour un montant engagé de 10,7 millions d'euros.

HANDICAP INTERNATIONAL MALI 2015-2016

Amélioration de la gouvernance en vue de l'inclusion des personnes handicapées dans la réponse nationale au VIH au Mali

PARTENAIRES

FEMAPH, ARCAD-SIDA

CARE FRANCE CAMEROUN 2014-2016

Renforcement de la société civile pour l'amélioration de la qualité dans le cadre des subventions du Fonds mondial au Cameroun

PARTENAIRES

AFASO, ASFU, Colibri, Garoua Eveil, Alternatives Cameroun, HFC, ACAFEM, APROFEF, Horizons Femmes, ASVOCOMKO, UNOADD

MÉDECINS DU MONDE FRANCE RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO 2013-2015

Renforcement et promotion du rôle de la société civile dans la coordination des programmes de lutte contre le VIH/sida financés par le Fonds mondial dans le Nord-Kivu

PARTENAIRES

UCOP+, FOSI

CROIX-ROUGE FRANÇAISE LAOS 2015-2018

Promotion des mécanismes de bonne gouvernance dans le cadre de la réforme du CCM au Laos, pour le rapprochement des acteurs étatiques avec ceux de la société civile

PARTENAIRES

Lao Positive Health Association - APL+/LaoPHA, Département des Relations Internationales de l'Assemblée Nationale, Croix-Rouge Lao, IRD

INTERVENTION MULTI-PAYS

COALITION INTERNATIONALE SIDA/COALITION PLUS BURKINA FASO, CÔTE D'IVOIRE, MALI, SÉNÉGAL, BURUNDI, MAURICE 2015-2018

Positionner six organisations de la société civile de 6 pays africains comme acteurs de référence en gestion financière (Récipiendaire Principal ou Sous-Récipiendaire) dans la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial

PARTENAIRES

Sidaction, PILS, ANCS, ALCS, ANSS, CSAS, ARCAD-SIDA, REVS+

Le présent document présente une synthèse des résultats de l'évaluation transversale de cinq projets financés par l'Initiative 5% portant sur le renforcement des capacités de la société civile vis-à-vis du Fonds mondial.

L'Initiative 5% a lancé en 2013 un appel à projets sur la gouvernance et l'engagement de la société civile à tous les niveaux de l'action et de la gouvernance du Fonds mondial. Cet appel visait à sélectionner des projets ayant pour objectif de renforcer les capacités des organisations de la société civile pour leur donner davantage de poids dans les processus décisionnels et la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial.

Dans le cadre de cet appel à projets, cinq projets ont été sélectionnés. La synthèse des résultats de l'évaluation transversale de ces projets est présentée ici.

Glossaire

La capacité d'une organisation peut être considérée comme son potentiel à être performante, c'est-à-dire à atteindre ses buts et à réaliser sa mission globale. Les capacités peuvent se situer à plusieurs niveaux : le niveau individuel, organisationnel, inter-organisationnel et au niveau de la société.

Le renforcement des capacités vise alors à améliorer la performance potentielle de l'organisation.

Les interrelations entre les différents niveaux de capacités impliquent qu'un processus de renforcement des capacités doit prendre en compte les capacités à ces différents niveaux afin d'aboutir à un réel changement.

MÉTHODOLOGIE

Cette évaluation a été réalisée entre avril 2017 et juillet 2018 par le cabinet COTA. Elle a mobilisé une équipe de deux experts internationaux (une experte en santé publique et un expert en évaluation de projets d'appui à la société civile), appuyés par deux experts régionaux (santé publique, société civile).

Elle comprenait :

- une évaluation individuelle de chaque projet sur le terrain, entre août 2017 et mars 2018, afin de répondre à un objectif de redevabilité vis-à-vis de l'Initiative 5% ;
- un travail d'analyse et de capitalisation transversale des résultats, permettant de dégager des leçons de l'expérience accumulée et d'en identifier les meilleures pratiques en termes de renforcement de la société civile, dans un objectif d'apprentissage et d'amélioration de la qualité des projets financés par l'Initiative 5%.

Axe 1

Adéquation des actions de renforcement des capacités aux besoins de la population

« L'évaluation par les pairs a provoqué une prise de conscience autour des faiblesses des OSC qui se sont ensuite engagées à renforcer leurs capacités. »

FATOUMATA SINABA CAMARA,
chef du département
planification et
gestion de projet
FEMAPH (projet
AGIR/Handicap
International)

Dans tous les projets évalués, les organisations de la société civile bénéficiaires ont confirmé la pertinence du choix des publics cibles des activités de renforcement des capacités, dont les participants étaient bien les personnes impliquées au quotidien dans la prise en charge des problèmes ciblés.

Dans l'ensemble, les projets ont été jugés à la fois pertinents et cohérents par rapport aux politiques sanitaires des pays concernés et aux stratégies du Fonds mondial.

D'une façon générale, les « apprenants », ainsi que les organisations qui les employaient, portent un regard positif sur le contenu des formations et autres activités de renforcement des capacités dispensées, reconnaissant ainsi les compétences travaillées comme utiles et adaptées à leurs contextes. D'après ces parties prenantes, les besoins sont donc bien couverts.



Adéquation des actions

Efficacité des actions

Pérennité des dispositifs

Renforcement des liens

Cette adéquation de la thématique et du contenu du programme de renforcement des capacités aux besoins et au contexte est rendue d'autant plus possible lorsque l'approche prônée est davantage participative [cf. encadré].

Développer les compétences des ressources humaines implique d'abord une bonne connaissance des lacunes techniques et ensuite, une bonne prise en compte du contexte local (tâches à accomplir, normes et environnement légal, culturel, organigramme dans lequel s'insère le professionnel...). On peut noter que pour la plupart des projets évalués, l'analyse des besoins en renforcement des capacités a bien été faite d'abord sur la base des connaissances de la problématique par le porteur de projet, et ensuite en prenant en compte le contexte local.

Recommandations

- S'assurer avant toute validation d'un nouveau projet, qu'une évaluation plus approfondie soit menée concernant les capacités et besoins des partenaires de mise en œuvre, de sorte à mieux orienter le type d'accompagnement nécessaire.
- Réfléchir à un système de pré-accord de financement par l'Initiative 5% qui induirait un financement d'activités préparatoires (ateliers de formulation ou de cadrage du projet) ou des actions de renforcement des capacités adressées au porteur et aux partenaires de mise en œuvre. Ces activités préparatoires seraient encadrées par des experts externes qui rendraient alors un avis définitif sur le financement global du projet.

BONNE PRATIQUE

UNE APPROCHE PARTICIPATIVE DANS LE CADRE DU PROJET D'HANDICAP INTERNATIONAL (MALI)

L'approche mise en œuvre dans le cadre du projet d'Handicap international a été très participative de bout en bout. Elle a proposé l'utilisation d'un outil d'évaluation des capacités organisationnelles (ECO). Chaque organisation de la société civile (OSC) a identifié ses forces et ses faiblesses, a pris conscience de ses capacités institutionnelles et managériales et a proposé des solutions de renforcement en connaissance de cause. Les formations ont été assurées en français et en bambara. Elles ont été organisées sur site, ce qui a permis à un maximum de membres d'en bénéficier et de maximiser ainsi les résultats et l'impact pour amorcer un vrai changement au sein de l'OSC. Cette approche participative en termes de renforcement des capacités améliore leur appropriation par les acteurs concernés.

Axe 2

Efficacité des actions de renforcement des capacités

« Le partage Sud-Sud nous a permis de voir nos forces et faiblesses et de développer nos compétences. »

ASTOU ESSOUI,
chef de projet Centre
SAS – Coalition Plus

Les acteurs de la société civile bénéficiaires des projets évalués ont acquis de nombreuses compétences. Grâce à celles-ci, ils sont en mesure de mieux gérer au quotidien leur organisation et les projets qu’ils mettent en œuvre.

La gouvernance semble améliorée dans la plupart des OSC impliquées. On y constate l’existence ou la révision des documents de base, le non-cumul de mandats, une meilleure définition et répartition des tâches, une meilleure connaissance de la vie associative et rôle des organes, un meilleur respect des textes et une meilleure gestion en général.

Dans le cadre du projet multi-pays porté par Coalition Plus, les OSC bénéficiaires ont acquis des compétences significatives en matière de gestion administrative et financière avec comme conséquence pour certaines OSC le passage d’une comptabilité de trésorerie à une comptabilité d’engagement et à la clé une certification de leurs comptes, l’élaboration d’un budget prévisionnel, la création d’un tableau de bord de suivi des subventions, la création de groupes de travail entre financiers et plaideurs, l’actualisation du manuel de procédures administratives et financières ou la mise en place d’un plan de trésorerie.

En revanche, la durée des projets de renforcement des capacités est le plus souvent jugée trop courte pour ce type d’intervention. En effet, les projets axés sur le renforcement des capacités visant le changement de comportements nécessitent du temps. Un seul projet triennal sans autre appui parallèle ou ultérieur ne semble pas suffisant pour consolider les acquis et renforcer les pratiques. De manière générale, pour l’ensemble des projets évalués, les formations ne sont pas assez longues et ne font pas l’objet de recyclages. Le suivi post-formation n’est pas systématiquement assuré, pourtant considéré comme crucial pour s’assurer du renforcement effectif et durable des capacités.

Adéquation des actions	Efficacité des actions	Pérennité des dispositifs	Renforcement des liens
------------------------	------------------------	---------------------------	------------------------



Recommandations

- Mieux prendre en compte le genre dans les projets évalués, en définissant clairement le concept, en formant des femmes au leadership dans les OSC et en définissant des indicateurs spécifiques sur le genre.
- Capitaliser les expériences positives de Care et d’Handicap International en encourageant le coaching post-formation (voir encadré ci-contre).
- Définir un véritable plan de suivi-évaluation du projet, renforcer les techniques de collecte de données, organiser plus fréquemment des réunions de suivi-évaluation.
- Organiser systématiquement une évaluation à mi-parcours des projets financés afin de mieux identifier les appuis complémentaires en termes de renforcement des capacités.*

* L’Initiative 5% a pris en compte cette recommandation depuis et finance des évaluations intermédiaires systématiques.

BONNE PRATIQUE

UN SUIVI POST-FORMATION DANS LE PROJET DE CARE AU CAMEROUN

Le suivi post-formation est un élément crucial pour s’assurer du renforcement effectif et durable des capacités. Il suppose de prévoir un budget consacré à ces activités. Dans le cadre du projet de Care, le coaching post-formations des leaders des organisations faitières a constitué une des phases importantes du processus de suivi et de renforcement des capacités des OSC : il a permis l’émergence d’associations solides, en matière d’organisation et de gestion, et expérimentées, en matière de supervision d’activités communautaires de santé. En échangeant des savoir-faire au sein d’un réseau informel d’OSC issu du projet, les connaissances et les compétences de ces leaders en matière de gouvernance ont été améliorées.

Axe 3 Pérennité, reproductibilité et impact des dispositifs mis en place

« Le stage nous a permis de renforcer nos compétences pour être mieux outillés en matière de gestion des subventions du Fonds Mondial, en tant que bénéficiaires secondaires. »

PROSPER TRAORÉ,
responsable financier
REUS+ (projet
Coalition Plus)

Le niveau de transfert des capacités au sein des OSC est variable d'un projet à l'autre.

Dans le cadre du projet porté par Care, un véritable partenariat entre OSC a été créé en mettant en place un système de renforcement des capacités en cascade. Des OSC faîtières, plus grandes, mieux structurées et choisies en fonction de leur capacité à dialoguer avec les acteurs du système de santé ont chapeauté des OSC paires avec qui elles partageaient leur expérience. Les OSC paires à leur tour chapeautaient et renforçaient les agents de relais communautaires.

Ces OSC sont aujourd'hui en mesure de proposer une vision stratégique pour l'amélioration de la qualité des soins. Elles sont devenues des interlocuteurs considérés comme de véritables partenaires de soin au niveau de la plupart des formations de santé où le projet a été implémenté.



Adéquation des actions

Efficacité des actions

Pérennité des dispositifs

Renforcement des liens

Le transfert des compétences acquises via les projets au sein de chaque organisation bénéficiaire reste un enjeu crucial, du fait des insuffisances en matière de gestion des ressources humaines de ces structures. Un appui plus structurel de ces OSC en termes de développement institutionnel et organisationnel est donc nécessaire.

Les activités de renforcement de capacités renforcent durablement la société civile et ce d'autant plus dans une dynamique multi-acteurs. Les projets évalués ont mis en place à des degrés divers toute une série d'actions et de cadres de concertation qui ont encouragé la consolidation et le renforcement des relations entre les différentes OSC : formations communes, évaluation par les pairs, stages/missions d'échanges Sud-Sud, revues annuelles, ateliers de capitalisation, etc. Différents acteurs de la société civile qui travaillaient auparavant de manière séparée voient désormais un intérêt à faire converger leurs stratégies et leurs actions pour créer de la complémentarité et de l'émulation.

Recommandations

Outre l'outil ECO, appliqué dans le cadre du projet HI au Mali, d'autres pratiques peuvent être reproduites et mériteraient d'être capitalisées :

- L'outil COPE (projet Care), qui renforce la qualité des services de santé, s'appuie sur un outil d'auto-évaluation qui détaille le fonctionnement des services. Le succès de son utilisation dans les formations de santé concernées révèle la pertinence de projets axés sur les changements locaux.
- L'évaluation par les pairs a été très appréciée par les bénéficiaires concernés. Cette approche a permis de valoriser les différents acteurs, de renforcer les relations entre OSC et de susciter le partage d'expériences et de compétences.

BONNE PRATIQUE

UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE POUR LE PROJET DE COALITION PLUS

Le projet de Coalition Plus est un projet multi-pays qui met la priorité sur la mise en place de cadres d'échange entre récipiendaires principaux (PR) et sous-récipiendaires (SR) du Fonds mondial. Ces cadres d'échanges permettent aux partenaires de renforcer leurs compétences mais aussi de mieux valoriser leur potentiel, ou encore d'apprécier mutuellement la pertinence de la création d'un nouveau poste ou d'un nouveau service. Bien que focalisés sur la gestion administrative et financière, ces missions d'échanges permettent aux différents partenaires de capitaliser sur leurs expériences mutuelles et d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de fonctionnement des organisations ou de stratégie de prestations de services. Ce projet démontre également qu'il est possible, sans financement direct aux partenaires, de mobiliser pleinement ceux-ci dans les différentes actions prévues.

Axe 4 Renforcement des liens entre la société civile et les parties prenantes

« *Le projet nous a permis de nous rapprocher de la population et de devenir un interlocuteur privilégié, qui les amène à nous solliciter directement.* »

PROSPER TRAORÉ,
responsable financier
REUS+ (projet
Coalition Plus)

De manière générale, les projets ont permis de renforcer les liens entre la société civile et le Fonds mondial, les autorités nationales et les autres acteurs.

Le renforcement des capacités des OSC a permis d'accroître et de renforcer leurs aptitudes à être des partenaires crédibles de la mise en œuvre des programmes du Fonds mondial. En République démocratique du Congo, dans le cadre du projet de Médecins du Monde, le concept d'« observatoire communautaire » a été adopté par l'assemblée générale de l'instance de coordination nationale du Fonds mondial et a fait partie intégrante des propositions du pays au FM.

Le lien avec les autorités nationales a également été renforcé. Un des grands acquis du projet de HI est l'intégration croissante du handicap dans les interventions de lutte contre le VIH/sida au Mali, dont notamment l'élaboration d'un Plan Opérationnel d'inclusion du handicap dans la stratégie nationale VIH.

Par ailleurs, les projets ont aussi permis de renforcer la crédibilité et la redevabilité des organisations partenaires auprès d'autres partenaires techniques et financiers. Par exemple, dans le cadre du projet de Coalition Plus, le CSAS (Côte d'Ivoire) a pu soumissionner auprès de l'Union européenne comme partenaire principal en s'appuyant sur une certification de leurs comptes, rendue possible grâce au projet.

Recommandation

- La mise en œuvre de projets multi-pays peut-être une plus-value mais à plusieurs conditions : adaptation aux contextes différents, renforcement des capacités suffisant pour les différents partenaires, budget suffisant, responsabilisation progressive des partenaires de mise en œuvre

Adéquation des actions

Efficacité des actions

Pérennité des dispositifs

Renforcement des liens



BONNE PRATIQUE

AU BURUNDI, LES SOUS-RÉCIPIENDAIRES PARLENT D'UNE SEULE VOIX

L'un des exemples les plus pertinents du renforcement des liens entre la société civile et le Fonds mondial est sans conteste celui de l'ANSS au Burundi, dans le cadre du projet Coalition Plus.

L'ANSS a renforcé sa légitimité via les différents ateliers d'échanges qu'elle a organisés avec les autres sous-réceptaires. Ces ateliers ont permis par ailleurs de traiter les problèmes liés à la médiation entre les différents réceptaires qui émergent parfois dans le cadre de la mise en œuvre des subventions. L'ANSS prépare désormais en amont avec les SR les grandes réunions avec le Fonds mondial. L'objectif est de présenter avec plus de cohésion les questions à poser. Par exemple sur le décaissement ou le retard dans l'octroi de fonds. Avec cette approche, la société civile ne se rend plus en ordre dispersé au Fonds mondial et gagne une meilleure expression de ses préoccupations.

Conclusion

Il ressort de cette évaluation transversale sur le renforcement de la société civile vis-à-vis du Fonds mondial que les projets évalués sont complémentaires du FM. Les volets renforcement des capacités des projets sont pleinement en cohérence avec la stratégie du FM. De plus, l'Initiative 5% a permis de couvrir des domaines et des modalités d'actions qui étaient précédemment négligés par d'autres projets plus classiques, mis en œuvre par les sous-récipiendaires du Fonds mondial. Citons, par exemple, la prise en compte du handicap, l'évaluation par les pairs, la mutualisation des compétences dans le cadre d'une approche multi-pays, le focus sur les changements de rapports localement entre prestataires de soins et OSC, ou encore la dynamique entre les financiers et les plaideurs.



PERSPECTIVES

Le renforcement de la société civile reste un axe fort des actions de l'Initiative 5%, en cohérence avec la stratégie de la France en santé mondiale. D'autres projets ainsi que des missions d'assistance technique sont en cours afin de renforcer ces acteurs, piliers de la lutte contre les pandémies. Par exemple, en 2017, l'Initiative 5% a choisi de financer deux projets visant à structurer le tissu associatif communautaire pour améliorer l'accès aux soins des populations clés : les usagers de drogue en Côte d'Ivoire avec Médecins du Monde et les jeunes de quatre pays africains avec l'ANCS.

ACRONYMES

ALCS	Association de Lutte contre le Sida (Maroc)
ANCS	Alliance Nationale des Communautés pour la Santé (Sénégal)
ANSS	Association Nationale de soutien aux Séropositifs et malades du Sida (Burundi)
ARCAD - SIDA	Association de Recherche, de Communication et d'Accompagnement à Domicile des PVVIH (Mali)
CCM	Country Coordinating Mechanism
CSAS	Centre Solidarité Action Sociale (Côte d'Ivoire)
ECO	Évaluation des Capacités Organisationnelles
FEMAPH	Fédération malienne des associations de personnes en situation de handicap
FM	Fonds mondial
FOSI	Le Forum Sida
HI	Handicap International
ICN	Instance de Coordination Nationale (CCM)
MdM	Médecins du Monde
OAC	Organisation à Assise Communautaire
OSC	Organisation de la Société Civile
PILS	Prévention Information et Lutte contre le Sida (Maurice)
PNLS	Programme National de Lutte contre le Sida
PR	Récipiendaire Principal
PVVIH	Personnes vivant avec le VIH
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
SR	Sous-Récipiendaire
UCOP+	Union Congolaise des personnes vivant avec le VIH



Cette évaluation transversale a été réalisée par quatre évaluateurs du cabinet COTA : Stéphane Vancutsem (chef de mission), Sylvie Sargueil (consultante associée), Mariam Diallo et Jean-Marie Tshibanda (experts régionaux).

Elle a été coordonnée à Expertise France par Elsa Goujon-Migue, chargée de suivi-évaluation au département Santé.

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel d'Expertise France.

Le rapport d'évaluation transversal complet, ainsi que les rapports d'évaluation des projets concernés, sont disponibles auprès de l'Initiative 5% et sur son site internet.

Crédits photos : Couverture/Rabat : Solidrusk / Julien Geay • Pages 6-7 : Sous licence creative commons / Julien Harnéis • Pages 8-9 : The Global Fund / Didier Ruef • Page 11 : The Global Fund / Didier Ruef • Pages 12-13 : Croix Rouge Française • Page 15 : The Global Fund / John Rae • Pages 16-17 : Expertise France / Anna Surinyach • 3^e de couverture : The Global Fund / Didier Ruef



INITIATIVE 5%
SIDA, TUBERCULOSE, PALUDISME

Initiative 5% sida, tuberculose, paludisme

Expertise France
73, rue de Vaugirard
75006 Paris
01 70 82 74 47
www.initiative5pour100.fr

