

## CAPITALISATION

# Le parcours d'une OSC pour devenir récipiendaire principal du Fonds mondial : enjeux, prérequis, travail préparatoire & transformation

## L'exemple d'ARCAD Santé PLUS au Mali

En tirant les leçons de cette expérience, ces fiches s'adressent aussi bien aux organisations de la société civile qui souhaiteraient à leur tour devenir PR du FM, qu'aux partenaires techniques et financiers susceptibles de les accompagner dans un processus de candidature et de mise en œuvre d'une subvention. Elles peuvent être lues indépendamment les unes des autres en fonction des besoins et centres d'intérêt des lecteurs et lectrices, mais sont construites de manière à former un ensemble cohérent et progressif. Ainsi, il est aussi intéressant de lire les fiches dans l'ordre, de la Fiche 1 à la Fiche 8, afin d'évoluer depuis les rappels essentiels sur le FM jusqu'aux leçons tirées de cette expérience, après en avoir compris les enjeux et étapes d'accompagnement ou de transformation.

### FICHE 1

Le Fonds mondial, une gouvernance originale et des exigences de haut niveau

### FICHE 2

Une structure communautaire face aux enjeux du rôle de récipiendaire principal du Fonds mondial

### FICHE 3

Devenir récipiendaire principal, un processus complexe qui s'anticipe

### FICHE 4

Une assistance technique aux stratégies et aux modalités multiples

### FICHE 5

Un dispositif d'accompagnement personnalisé

### FICHE 6

Effets de l'assistance technique : un récipiendaire principal qui joue pleinement son rôle

### FICHE 7

**8 bonnes raisons de faire confiance à un récipiendaire principal de la société civile**

### FICHE 8

Ce que nous apprend l'expérience d'ARCAD Santé PLUS

Toutes les fiches et la brochure complète sont téléchargeables sur le site de L'Initiative

# FICHE 07

## 8 bonnes raisons de faire confiance à un Récipiendaire Principal de la société civile

La mise en œuvre de toute subvention du Fonds mondial repose, dans la plupart des pays, sur au moins deux récipiendaires principaux, l'un public et l'autre issu de la société civile en charge de la subvention pour la partie santé communautaire (VIH, tuberculose, paludisme et COVID-19). Dans plusieurs pays d'Afrique francophone, le volet communautaire est confié à une agence des Nations Unies ou à une ONG internationale, comme cela était le cas ces 10 dernières années au Mali. La désignation d'une organisation de la société civile (OSC) locale comme Récipiendaire Principal (PR), en l'occurrence ARCAD Santé PLUS, représente donc encore une exception dans la gestion des programmes du Fonds mondial.

Pourtant, ce travail de capitalisation démontre qu'un ancrage local ancien et solide, la maîtrise du contexte d'intervention et l'expertise développée depuis de nombreuses années par les OSC sur le plan stratégique et opérationnel, présentent de nombreux atouts pour gérer de manière optimale une subvention du Fonds mondial ou tout autre financement international.

Ces éléments de plus-value, lorsqu'ils sont consolidés par un dispositif de renforcement de capacités tel que celui proposé à ARCAD Santé PLUS, constituent autant d'arguments pour une plus grande implication des OSC dans la gouvernance globale du Fonds mondial, et peuvent donc inspirer la co-construction d'un argumentaire en faveur de la candidature d'autres OSC qui souhaiteraient à leur tour devenir Récipiendaire Principal.



### TÉMOIGNAGES

#### A. TREEBHOUBUN, Directrice, PILS – Maurice

Être PR, c'est une opportunité de renforcement et de consolidation, non seulement de l'association mais surtout de toute la société civile et au-delà du VIH, car le PR acquiert un grand nombre de nouvelles compétences et renforce ses capacités de gestion de projets d'envergure nationale.

#### M. VICART, Chargée de projet Mali - Niger, L'Initiative

Une ONG prestataire de prise en charge du VIH en direction des populations-clés dispose d'une plus forte pertinence dans la manière de mettre en œuvre la subvention, d'une plus grande légitimité pour jouer ce rôle et pour identifier les failles du système public et analyser la situation globale.



## 1 Meilleure compréhension des enjeux nationaux pour la société civile

Si le Récipiendaire Principal pour la partie santé communautaire de la subvention est par ailleurs prestataire de services de prévention et de prise en charge au niveau communautaire et donc un acteur opérationnel de premier plan, il dispose d'une pertinence forte dans la manière de mettre en œuvre la subvention. La compréhension des enjeux nationaux pour la société civile s'acquiert en effet grâce à une longue expérience et à la pratique sur le terrain, et donc une solide connaissance de son contexte d'intervention. Le fait de continuer à mettre en œuvre la subvention en offrant des services pour les populations, permet à un PR issu de la société civile de rester connecté aux obstacles et donc d'être confronté aux failles du service de santé publique et de pouvoir les analyser.

Pour ARCAD Santé PLUS, le fait d'avoir aussi identifié des partenaires de mise en œuvre qui représentent les personnes concernées (exemple du RENAPOC et RMAP+), lui permet de maintenir son attention sur les besoins et difficultés des personnes bénéficiaires de la subvention et donc, à travers ce dialogue permanent, d'avoir une meilleure compréhension des enjeux de santé globale. Ainsi, son attention est davantage portée sur les enjeux de santé publique, et pas seulement sur la seule atteinte d'une bonne note en termes de gestion de la subvention du Fonds mondial.



**D<sup>R</sup> B. DEMBÉLÉ**, Directrice Générale,  
ARCAD Santé PLUS

La transition vers d'autres maladies (TB, paludisme, santé sexuelle, etc.) avait commencé bien avant le passage au rôle de PR, et de nombreuses réunions de réflexion sur ces questions avaient déjà été organisées en interne, c'était donc naturel de se positionner pour devenir PR sur le VIH mais aussi sur la tuberculose.

## 2 Mobilisation et implication plus aisées des PVVIH et des populations-clés



### TÉMOIGNAGE

**S. FLORISSE**, Portfolio Manager du FM - Mali

ARCAD travaillait déjà avec ces populations-clés particulièrement vulnérables, et a donc une connaissance historique du terrain et un accès privilégié à ces personnes.

La mobilisation des publics-cibles d'un programme, en particulier les personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose, les populations-clés et leur entourage, repose largement sur la qualité des relations établies avec ces populations et sur une connaissance approfondie de leurs besoins en termes d'accès à la prévention et aux soins. Pour une OSC comme ARCAD Santé PLUS, offrant un large éventail de services à ces populations depuis 25 ans, ces liens sont consolidés par une approche communautaire qui place les bénéficiaires au centre de toutes les actions de mobilisation et de plaidoyer, les implique directement dans les services et les considère comme des acteurs de leur propre santé. Cette approche permet donc une bonne prise en compte des besoins de ces publics dans la subvention, et facilite leur mobilisation au cours de la mise en œuvre des activités grâce à un savoir-faire acquis de longue date.

Ce travail de mobilisation est d'autant plus efficace que les liens étroits tissés avec les leaders des populations-clés (PC) facilitent la sélection d'OSC qui les représentent comme PMO de la subvention pour relayer les messages de prévention dans leurs communautés respectives. Les PR issus de la société civile ayant développé un historique de collaboration et de confiance avec la société civile ont par conséquent une plus grande légitimité que les PR publics ou les ONG internationales pour mobiliser ces publics. Et cette légitimité se vérifie à la fois vis-à-vis du Fonds mondial, des autorités, et vis-à-vis des populations-clés et de la population générale.



## 3 Liens de confiance forts avec Les SR et les PMO

Le lien de confiance, très fort et réciproque entre PR, SR et PMO communautaires, relève d'un historique de collaboration datant de plusieurs décennies. Il repose sur le sentiment d'appartenir à une même communauté et de partager un objectif commun – améliorer l'accès des populations à la santé – et s'est tissé à travers une vision partagée et une compréhension commune des enjeux de santé publique.

Cette relation de confiance est consolidée par le fait d'avoir sélectionné un certain nombre d'associations représentantes de la société civile comme SR ou PMO pour contribuer à la mise en œuvre de la subvention. Fort de ce leadership et de cette légitimité reconnue par la société civile, un PR communautaire sera ainsi mieux à même de coordonner, de suivre et d'évaluer les activités dans le cadre d'une subvention du Fonds mondial.



### TÉMOIGNAGES

**O. DIARRA**, membre du RMAP+, Partenaire de Mise en Œuvre

Il n'y a pas de tabou parce qu'on est tous communautaires, et que tous les sujets peuvent être abordés avec ARCAD Santé PLUS.

**A. MAÏGA**, TEAM LEADER, LFA Mali

ARCAD Santé PLUS est bien implantée dans le pays, avec un ancrage très fort, elle a le soutien des populations-clés et une forte crédibilité. Le fait qu'elle soit devenue PR a aussi fédéré d'autres associations qui ont su dépasser les rivalités et voient avant tout ARCAD Santé PLUS comme une organisation de la société civile.

## 4 Combinaison de compétences professionnelles & d'expertises communautaires

De par sa longue expérience en tant qu'acteur de prévention et de prise en charge globale du VIH, un Récipiendaire Principal communautaire tel ARCAD Santé PLUS dispose d'équipes aguerries et compétentes dans de multiples domaines. À travers la mise en œuvre des activités communautaires, il peut donc coupler des expertises communautaires et des savoirs profanes issus de l'expérience de vie (postes de conseillers psychosociaux ou de pairs-éducateurs, par exemple) aux autres compétences professionnelles pointues dans des domaines très spécifiques nécessaires à la gestion d'une subvention (gestionnaires de subvention, comptables, logisticiens...) Par ailleurs, tous les SR et PMO d'ARCAD Santé PLUS dans le cadre du NFM-3 présentent également cette double compétence en interne.



### TÉMOIGNAGE

**C. TUDAL**, Chargée de capitalisation, Département Santé – Pôle Grandes Pandémies, L'Initiative

En mettant en œuvre d'autres activités en direction des populations-clés malgré le contexte covid 19, ARCAD a montré sa capacité à réagir aux sollicitations extérieures pour répondre à des besoins non-couverts (face à la Covid-19 par exemple).

Cela prouve bien sa capacité à s'adapter aux obstacles et à faire preuve d'agilité avec des moyens parfois limités.

## 5 Réactivité et souplesse, capacités d'innovation et adaptabilité, efficacité dans la gestion et la mise en œuvre des subventions

Une plus grande réactivité sur le terrain lors des chocs, épidémies ou autres changements dans le contexte, ou tout simplement pour imaginer des solutions face aux difficultés opérationnelles, repose sur une bonne connaissance des besoins. C'est possible, grâce à la grande proximité des équipes des PR ayant cette compétence communautaire, et à l'engagement de ces mêmes équipes. Et rapprocher les populations dans la création de dialogues, au cours du processus d'écriture de la demande de subvention et lors de sa mise en œuvre, permet une plus grande réactivité et capacité d'innovation pour répondre aux enjeux de terrain.

Grâce à ce dialogue permanent avec les populations concernées et leurs représentants (SR ou PMO notamment), la réponse d'ARCAD Santé PLUS apparaît plus souple et entraîne de l'innovation et une plus grande adaptabilité. En tant que PR, l'association a en effet démontré sa capacité d'innovation en prenant en compte dans la subvention du NFM3 de nouvelles populations vulnérables (personnes transgenres, adolescents et jeunes filles/femmes vulnérables par exemple), mais aussi sa capacité d'adaptation face à l'épidémie de Covid-19.



### TÉMOIGNAGES

**SR ET PMO**, atelier de capitalisation à Bamako

On apprécie la rapidité dans la validation des notes techniques par la direction du PR, par exemple pour demander des dépassements de budget de 5 à 10 % d'une rubrique.

**M. VICART**, Chargée de projet Mali - Niger, L'Initiative

La proximité avec les personnes concernées permet à la fois une plus grande réactivité et une meilleure efficacité, et ceci est aussi dû à la motivation et à l'engagement des équipes.



## 6 Redevabilité plus forte vis-à-vis des partenaires techniques, des SR/PMO et des populations

Cette grande capacité de réaction et d'adaptation contribue à améliorer la redevabilité du Récipiendaire Principal, en premier lieu vis-à-vis des SR, des PMO et des populations. C'est notamment à travers des rencontres trimestrielles pour faire le bilan programmatique et financier des activités par structure, que s'exerce cette redevabilité. Ces réunions permettent une transparence dans les deux sens et un regard réciproque sur la traçabilité des dépenses.

Envers les populations cette redevabilité, quoique encore perfectible, se traduit par l'organisation de journées communautaires faisant le compte-rendu

des activités annuelles, journées au cours desquelles ARCAD Santé PLUS convie d'autres OSC ainsi que les médias et la presse à apprécier et questionner ses interventions.

Enfin, les PR issus de la société civile qui ont déjà été récipiendaires de financements internationaux, disposent d'une

solide expérience en termes de compte-rendu et de restitution auprès de leurs partenaires techniques et financiers.

## 7 Transfert de compétences, appropriation plus aisée par la société civile

Un Récipiendaire Principal ayant déjà une ancienneté dans les relations de collaboration avec les SR et PMO peut également faciliter le transfert de compétences, qui peut se réaliser sous différentes modalités en adaptant celles-ci à chaque SR ou PMO : formations en présentiel, coaching sur le terrain et à distance, échanges de pratiques, co-construction d'outils, etc., mais aussi dialogue resserré et continu grâce aux nombreuses rencontres de coordination et de suivi.

Si le PR issu de la société civile est déjà dans cette démarche de renforcement de compétences, comme c'est le cas pour ARCAD à travers son centre de formation, alors il sera aisément en capacité de créer les conditions d'une acquisition pérenne des compétences thématiques ou techniques au profit des SR et PMO.

## Capacité de plaidoyer local et international, du terrain aux instances du Fonds Mondial

L'expertise du PR en plaidoyer et sa position en tant qu'ONG nationale lui permettent de mener un plaidoyer national et international au plus haut niveau. Par ses liens avec les populations et son leadership, il est par ailleurs en mesure de porter jusqu'au Fonds mondial la voix des populations les plus vulnérables et exclues de la prévention et du soin.

Cette position de contre-pouvoir et sa grande assise au sein de la société civile permettent à ARCAD Santé PLUS de mener un plaidoyer que le Récipiendaire Principal public aurait plus de difficulté à conduire, notamment sur des sujets sensibles comme les droits humains et les questions de santé pour les populations-clés.



### TÉMOIGNAGES

#### SITE WEB D'ARCAD SANTÉ PLUS

Le renforcement des capacités renvoie à des enjeux de transfert des connaissances et à la formation des individus, il s'agit d'un processus de changement complexe, non linéaire.

**C. TUDAL**, Chargée de capitalisation, Département Santé – Pôle Grandes Pandémies, L'Initiative

ARCAD est totalement dans cette démarche de renforcement de capacités. Le meilleur argument c'est leur historique, de savoir-faire du renforcement de compétence depuis longtemps et de s'être positionnés très tôt sur ce métier. Ils ont créé les conditions pour apprendre ensemble avec les SR, avec la formation sur la TB communautaire par exemple, et ont su transférer les outils et compétences des équipes pour gérer les subventions.

**S. FLORISSE**, Portfolio Manager du FM - Mali

On constate de gros progrès sur le plan des droits humains, car il n'y avait pas de financement dédié avant cela, alors même que le contexte est très discriminant.

C'est par exemple l'une des rares subventions du FM avec un volet dédié aux personnes transgenres.

**A. MAÏGA**, Team Leader, LFA Mali

L'État est tout de suite affaibli par les leaders religieux par exemple, alors que la société civile est portée par d'autres organisations qui peuvent faire la balance avec d'autres groupes de pression.

ARCAD Santé PLUS est pionnière dans la lutte du VIH et est assez autonome car elle n'est pas liée aux financements de l'État, et elle peut porter un combat d'idées parce qu'elle est aussi soutenue par la société civile.