

# CCM efficaces et implication significative de la société civile et des populations clés affectées

---

Leçons apprises du travail exhaustif de l'ICASO à l'appui des CCM

Octobre 2013

## Introduction

Les instances de coordination nationale (CCM) sont les plus importants mécanismes décisionnels au palier des pays, en ce qui concerne les subventions du Fonds mondial. Avec l'avènement du nouveau modèle de financement et d'autres changements structurels au Secrétariat du Fonds mondial, les CCM sont investies d'un plus grand pouvoir de supervision des programmes financés par le Fonds mondial, et l'on continuera de s'attendre à ce qu'elles soient inclusives de divers groupes constitutifs, dans leurs pays respectifs. Toutefois, même s'il est largement reconnu que l'implication de la société civile<sup>1</sup> est préalable au fonctionnement optimal des CCM, la société civile est encore trop souvent limitée dans sa capacité d'influencer les décisions qui y sont prises. À l'heure où le Fonds mondial revoit (à juste titre) les façons d'appuyer la participation de la société civile et des populations clés affectées aux CCM, il est important de faire le bilan des nombreuses leçons apprises à ce jour. L'ICASO a collaboré de manière exhaustive avec des représentants de la société civile et de populations clés affectées auprès de CCM. Le présent aperçu des leçons à retenir et ses recommandations subséquentes ont été préparés afin de guider et d'éclairer l'examen actuel des politiques et des programmes de soutien aux CCM.

### *Aperçu du travail de l'ICASO auprès de CCM*

Le Projet de plaidoyer de l'ICASO pour le renforcement des CCM visait à accroître la capacité de la société civile en général, et des populations clés affectées en particulier, d'être impliquées de manière significative dans des CCM plus efficaces et de les appuyer. Dans cette perspective, le travail de l'ICASO impliquait le renforcement de la capacité d'acteurs de la société civile d'exiger des comptes des CCM quant à l'accès rehaussé à la prévention, aux traitements et aux soins pour le VIH, la tuberculose et le paludisme, et d'être plus attentifs aux besoins des populations clés affectées. La mise en œuvre du projet CCM comportait deux phases : la phase II au Cameroun, en Indonésie, en Égypte et en Tanzanie, et la phase III, en Égypte et au Cameroun. Dans le cadre de l'Équipe d'action de la société civile (CSAT),

---

<sup>1</sup> Aux fins de ce document, l'ICASO utilise l'expression « société civile » (plutôt que « secteur communautaire »), conformément au langage adopté par le Fonds mondial. Dans ce cas, « société civile » englobe les représentants d'organisations communautaires et non gouvernementales qui desservent, ou qui sont dirigées par, des travailleuses et travailleurs sexuels, des personnes qui utilisent des drogues, des personnes transgenre, des hommes qui ont des rapports sexuels avec des hommes, des personnes vivant avec le VIH, la tuberculose et le paludisme ou affectées par ces maladies, de même que des jeunes et des femmes.

notre travail auprès des CCM<sup>2</sup> consistait à appuyer des acteurs de la société civile et des CCM selon trois approches : conseils aux organisations de la société civile au palier des pays, sur les façons de s'organiser et de militer en tant que secteur, dans la réponse au VIH (par exemple, à l'aide du guide « Coordination avec les communautés »<sup>3</sup>); formation et soutien technique à court terme, en réponse à des demandes de renforcement de la capacité ou à des crises au sein de CCM; et soutien financier et technique structuré et continu afin de renforcer le plaidoyer et les communications de la société civile concernant le Fonds mondial, au palier des pays.

### *Contextualiser l'implication de la société civile dans les CCM*

Bien que dans plusieurs pays la CCM serve de point d'entrée aux organisations de la société civile pour interagir avec des responsables des politiques et des décideurs, la capacité d'influence du secteur est déterminée dans une certaine mesure par les structures extérieures aux CCM. De plus, la tendance des CCM à s'occuper de notions relativement abstraites (comme les indicateurs de rendement des subventions, les taux de dépense et la conformité des CCM et des bénéficiaires principaux<sup>4</sup> aux conditions du Fonds mondial) laisse souvent peu de place à ce que des représentants de communautés affectées évaluent et signalent des problèmes pratiques rencontrés dans la prestation des programmes – même si les représentants de la société civile sont particulièrement qualifiés pour commenter ces enjeux. Les organisations de la société civile évitent souvent de signaler des problèmes, par crainte que cela ne compromette leurs relations avec des bénéficiaires principaux et d'autres membres des CCM. Par ailleurs, si des représentants de la société civile ne livrent pas de commentaires, ils sont perçus comme étant naïfs ou sans pertinence, ce qui engendre une perception négative de leur rôle et diminue l'importance de leur implication.

## Principales leçons apprises

- **L'appui à des CCM plus solides requiert des approches uniques et adaptées.** Chaque pays, et par conséquent chaque CCM, doit composer avec un ensemble particulier de circonstances. Les politiques gouvernementales, les normes culturelles, l'infrastructure de la société civile, la marginalisation des populations clés affectées et plusieurs autres variables doivent être prises en considération dans le développement et la mise en œuvre de programmes de soutien aux CCM.
- **Les échanges régionaux et mondiaux entre acteurs de la société civile sont importants.** La communication et l'entraide au sein de la société civile et des populations clés affectées, entre divers pays, sont essentielles à l'identification de défis communs, d'occasions et de réussites. Ce type d'échange permet aux acteurs de la société civile d'analyser leurs expériences avec des organisations indépendantes, conviviales et œuvrant dans des structures similaires, en plus de faciliter la communication et l'adaptation de stratégies de résolution de problème pertinentes

---

<sup>2</sup> L'Équipe d'action de la société civile (CSAT) était une initiative mondiale dirigée par la société civile (2008-2012) qui visait à coordonner, à faciliter et à promouvoir le soutien technique pour les organisations de la société civile mettant en œuvre ou demandant des subventions du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Pour plus d'information : <http://www.icaso.org/?file=16900>

<sup>3</sup> Disponibles dans plusieurs langues, aux adresses suivantes : <http://www.icaso.org/files/coordinating-with-communities-book-a>; <http://www.icaso.org/files/coordinating-with-communities-book-b>; <http://www.icaso.org/files/coordinating-with-communities-action-cards>; <http://www.icaso.org/files/coordinating-with-communities-workshop-facilitation-notes>

<sup>4</sup> Les bénéficiaires principaux sont les organisations ou les institutions qui reçoivent des fonds et qui mettent en œuvre des préprogrammes ou sous-traitent des programmes. Sélectionnés et supervisés par les CCM, ils signent des accords de subvention directement avec le Secrétariat du Fonds mondial.

aux CCM. Un tel dialogue peut aussi jouer un rôle dans l'élaboration et l'avancement de stratégies régionales et mondiales de plaidoyer, pour la société civile et les populations clés affectées. Il est également important d'inclure des fournisseurs de soutien technique, dans ces échanges, puisqu'ils n'ont pas tous une présence dans chaque pays.

- **La dissémination d'information est vitale.** Une approche proactive et adaptée de dissémination de l'information entre le Secrétariat du Fonds mondial et la société civile doit être considérée comme prioritaire et maintenue. Il n'est pas suffisant de se fier aux CCM (ni même aux membres de la société civile et des populations clés affectées) pour communiquer toute l'information pertinente aux communautés. Comme par le passé, des organisations indépendantes peuvent servir de liaison entre le Fonds mondial et la société civile. En mettant à profit les capacités et les rôles des organisations et réseaux existants, le Fonds mondial peut leur communiquer de manière formelle de l'information qui sera ensuite disséminée aux communautés des pays récipiendaires. Cela permet la libre circulation de l'information, indépendamment des CCM, en plus d'appuyer les communications mondiales et régionales au sein de la société civile et des populations clés affectées.
- **Tous les partenaires nationaux ont besoin de renforcement de la capacité — de divers types.** Tous les membres des CCM ont besoin de renforcement de la capacité concernant les processus du Fonds mondial, l'administration et la gestion de projet, les communications adéquates et les compétences de développement de coalition. Dans certains cas, les membres de la société civile et des populations clés affectées ont un besoin particulier de soutien technique direct dans ces domaines. D'autres membres de CCM ont souvent besoin de renforcement de la capacité en ce qui concerne l'implication appropriée et significative de la société civile, des populations clés affectées et de leurs groupes constitutifs.
- **La société civile a besoin de soutien pour identifier un ordre du jour commun.** Les groupes de la société civile et des populations clés affectées ont généralement des ordres du jour distincts et sont souvent en situation de concurrence, en ce qui a trait au financement et à des politiques. Afin d'assurer une voix solide, significative et représentative de la société civile et des populations clés affectées, il est important de soutenir des processus qui permettent l'identification de priorités communes et d'un ordre du jour collectif. Cela accroît non seulement l'adhésion de la société civile et des populations clés affectées aux programmes des CCM et du Fonds mondial, mais favorise aussi un climat de collaboration au palier des pays.
- **Transparence, clarté et orientations.** Un soutien technique est requis pour la sélection transparente de représentants de la société civile auprès des CCM. Des politiques qui clarifient les rôles, améliorent la rotation des membres et établissent des protocoles pour la désignation de membres substitués sont également utiles. Le soutien au développement d'une charte des CCM ainsi que la formation et l'orientation des membres des CCM ont un effet transformateur sur ces instances, en améliorant leur fonctionnement général.
- **Liaison avec les non-membres de CCM.** Des points focaux solides et visibles, qui ne sont pas membres de CCM mais qui peuvent contribuer à la communication et à la consultation avec le secteur élargi, sont utiles à assurer l'implication des groupes constitutifs de la société civile et des populations clés affectées. Ces points de liaison peuvent faciliter la dissémination d'information plus régulière par des bulletins, des sites Internet et des blogues.
- **Soutien direct du Secrétariat du Fonds mondial à la société civile.** Ce soutien était fourni principalement par l'équipe de la société civile, à présent démantelée; on ne sait pas clairement comment il sera fourni dans le cadre de la nouvelle configuration du Secrétariat. Bien que des CCM aient été promues comme principaux points de contact de la société civile, dans le nouveau modèle de financement, il est crucial que les représentants de la société civile et des

populations clés affectées disposent d'un mécanisme établi pour communiquer leurs préoccupations et leurs plaintes directement au Secrétariat.

- **Soutien aux échanges préalables aux dialogues de pays entre acteurs de la société civile et membres des CCM.** La préparation efficace aux dialogues de pays et aux réunions des CCM devrait inclure des échanges entre les acteurs de la société civile et des populations clés affectées (et membres des CCM) et les autres membres de CCM, à l'extérieur des réunions des CCM, afin de susciter l'élan et l'appui à l'ordre du jour de la société civile avant le développement de la note conceptuelle et d'autres rencontres décisionnelles.

## Recommandations clés à l'intention du Secrétariat du Fonds mondial

### *Assurer l'implication significative de la société civile*

1. **Établir de solides mécanismes de reddition de compte pour l'implication significative de la société civile et des populations clés affectées, au sein des CCM.** Le respect, par les CCM, de l'élément de l'implication de la société civile doit être examiné périodiquement. Dès lors que certaines CCM ont un dossier qui démontre un tel respect, l'intervalle entre les vérifications peut être moins fréquent. Toutefois, si une CCM n'a pas de bons résultats dans l'implication de la société civile en son sein, des mesures correctives devraient être entreprises par le Gestionnaire du portefeuille (GPF) du FMSTP. Il sera important de déterminer quelle mesure correctrice est appropriée, et de décrire clairement ces actions dans l'entente relative à la subvention.
2. **Communiquer directement avec les représentants de la société civile auprès de la CCM.** Le Secrétariat devra aller au delà du cadre des critères et lignes directrices. Les GPF ou d'autres employés du FMSTP devraient communiquer directement avec les représentants de la société civile à la CCM, au moins une fois l'an, pour s'informer de leur implication et vérifier la conformité du compte-rendu fourni par la CCM.
3. **Soutenir les processus décisionnels de l'ordre du jour de la société civile au palier national.** Avant les Dialogues de pays, les réunions des CCM et le développement des Notes conceptuelles, une diversité de représentants de la société civile et des populations clés affectées devrait être rassemblée afin de procéder à l'identification concertée d'un ordre du jour commun en lien avec la CCM, ou plus largement sur leurs réponses nationales au sida, à la tuberculose et au paludisme. Le FMSTP devrait fournir un modeste financement pour soutenir la tenue de réunions et d'autres activités pertinentes à cette démarche. Au besoin, on devrait fournir une assistance directe d'un employé du FMSTP ou d'un intervenant en assistance technique. Cela renforcera le plaidoyer de la société civile et des populations clés affectées, au sein de la CCM, et rehaussera la viabilité des programmes à l'étape de la mise en œuvre.
4. **Organiser des échanges régionaux et mondiaux pour la société civile.** Des occasions de partage d'expérience et de compétences, entre membres de CCM qui y représentent la société civile, contribueront à faire connaître des stratégies d'implication et de plaidoyer, et à les adapter de façon organique, grâce à des échanges directs. Une approche possible : des réunions régionales annuelles, conjuguées à des réunions mondiales bisannuelles, des membres des CCM qui sont représentants de la société civile et des populations clés affectées — possiblement par tranches de pays. Entre ces réunions, des communications périodiques pourraient être gérées par un animateur indépendant. Le FMSTP devrait fournir un modeste financement pour de telles

activités; celles-ci pourraient être coordonnées par le Secrétariat, ou par des organisateurs régionaux délégués.

5. **Soutenir les membres représentant la société civile et les populations clés affectées, au sein des CCM, afin qu'ils soient des représentants efficaces de leurs groupes respectifs et qu'ils communiquent adéquatement avec ceux-ci.** Siéger à une CCM peut être une tâche exigeante et peu familière, pour des groupes de la société civile. Le FMSTP devrait les soutenir de manière proactive, non seulement afin qu'ils soient des membres efficaces des CCM, mais qu'ils soient également des représentants efficaces de leurs bassins de population. Les activités à cette fin devraient inclure : un soutien technique pour la tenue de processus transparents de sélection des représentants auprès des CCM; la nomination d'une personne liaison de la société civile ne faisant pas partie de la CCM, ou une autre forme de point focal de la société civile en ce qui concerne les activités de la CCM; et le renforcement des capacités à l'intention des groupes de membres des CCM qui sont des représentants de la société civile et de populations clés affectées, en ce qui concerne la gestion et l'administration de projets, les communications et le développement de coalitions.

### *Améliorer le fonctionnement et l'efficacité des CCM*

6. **Fournir une formation et un renforcement des capacités, aux membres de la société civile siégeant à une CCM, en ce qui a trait au travail avec la société civile.** Il est fréquent que des membres des CCM qui sont du domaine gouvernemental ou d'autres secteurs ne relevant pas de la société civile aient besoin d'une formation pour travailler avec la société civile et les populations clés affectées. Des activités de formation et de renforcement des capacités devraient être réalisées par le FMSTP ou d'autres instances multilatérales, mais le programme d'apprentissage devrait être développé en consultation avec des représentants de la société civile et des populations clés affectées. Des défis additionnels devraient être prévus, et pris en compte, dans les pays où le contexte politique et/ou juridique est hostile.
7. **Favoriser les échanges entre les membres de la société civile siégeant à la CCM et les autres membres de la CCM, avant le Dialogue de pays.** Le fait d'encourager et de faciliter le dialogue entre les membres d'une CCM rehaussera, chez les membres de la société civile et des populations clés affectées, la capacité de communiquer leurs positions et leurs besoins, et la possibilité de mobiliser des appuis avant la prise de décisions. Il devrait résulter de ce processus une inclusion accrue des priorités de la société civile.
8. **Renforcer l'orientation et la gouvernance des CCM.** Le FMSTP devrait présenter avec plus de clarté, aux CCM, le rôle qui leur incombe et les attentes à leur égard, en particulier en ce qui concerne l'implication significative de la société civile et des populations clés affectées. De plus, les CCM devraient être tenues d'adopter des chartes et le FMSTP devrait fournir du soutien technique dans le développement de celles-ci.

À ce moment crucial de la réponse à l'épidémie, alors que la fin du sida est à portée de vue, il est impératif de bien faire les choses. Nous avons de meilleures connaissances, alors nous devons mieux réussir. Cela inclut de faire en sorte :

- que toute demande de financement acceptée par le FMSTP soit fondée sur des données probantes et enracinée dans le respect des droits de la personne, conformément aux stratégies du Fonds mondial en matière d'orientation sexuelle et d'identité de genre (SOGI) et en matière d'égalité des genres;

- que le Fonds mondial demeure mondial et qu'un bassin suffisant de ressources financières soit à la disposition des populations affectées, en particulier dans les pays à revenu moyen;
- que des mécanismes soient créés pour permettre aux populations clés affectées d'avoir directement accès aux ressources du FMSTP, en particulier dans des cas où la criminalisation ou la stigmatisation les empêche de participer à part entière aux CCM;
- qu'il y ait un engagement à investir dans le déploiement et la mise à l'échelle d'interventions qui développent et renforcent les systèmes de la communauté;
- que les questions de l'évaluation des risques et de la gestion de ceux-ci soient intégrées dans toute activité de développement/renforcement des capacités à l'intention des membres des CCM et d'autres dépositaires d'enjeux.

Le FMSTP a pris des mesures importantes pour améliorer sa mise en œuvre du nouveau modèle de financement. Dans le mouvement vers une mise en œuvre complète, ce progrès doit être préservé et continuer de grandir. Grâce au partenariat multisectoriel, à l'engagement à l'égard des droits de la personne ainsi qu'à une réponse conditionnée par les données probantes, un futur sans sida deviendra chose possible.

-----

**À propos d'ICASO**

*Notre mission est de mobiliser et de soutenir les communautés diverses, pour une riposte efficace qui enrayer la pandémie du sida. L'ICASO facilite l'inclusion et le leadership des communautés, dans les efforts pour mettre fin à la pandémie, en reconnaissant comme partie intégrante de cette démarche l'importance de promouvoir la santé et les droits de la personne.*

[www.icaso.org](http://www.icaso.org)