

BACKUP Santé

BACKUP domaine d'intervention : gestion des subventions

Contexte

Depuis leur versement jusqu'à leur mise en œuvre, puis la prestation des services aux patients, les subventions du Fonds mondial font intervenir une multitude de parties prenantes. C'est pourquoi la bonne gestion des subventions est un élément clé pour garantir l'efficacité de l'utilisation des ressources du Fonds mondial.

Pendant tout le cycle des subventions — de la demande de financement à la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi — les bénéficiaires sont confrontés à un certain nombre de défis. Au nombre de ces défis figurent la faible capacité d'absorption et des difficultés de gestion financière au niveau des bénéficiaires, ainsi que la faible qualité ou l'absence de données de suivi et d'évaluation en générale, et de données sur les populations clés en particulier. Ces problèmes résultent souvent d'une mauvaise compréhension et d'une mauvaise appréciation des besoins des populations clés ou de la non-crédation de services à leur intention.

Pour optimiser son impact, le Fonds mondial utilise un système de financement basé sur les performances lui permettant de soutenir et d'accélérer les progrès réalisés dans la lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme. En clair, cela veut dire que le financement dépend des résultats probants obtenus par rapport à des objectifs assortis de délais. Le financement basé sur les performances favorise la responsabilisation et incite les bénéficiaires à utiliser les fonds dont ils disposent aussi efficacement que possible. En conséquence, la gestion efficace des subventions permettrait aux bénéficiaires d'atteindre leurs objectifs et de garantir le maintien du financement.

Dans le cadre de la gestion des subventions, le nouveau modèle de financement met nettement plus l'accent sur la gestion du risque dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des subventions. Dans le contexte du Fonds mondial, le risque est défini comme l'incertitude d'atteindre les objectifs fixés et d'obtenir les résultats prévus. Ce risque inclut l'obtention de résultats insuffisants ou négatifs (risque à la baisse) et, à l'opposé, le dépassement des objectifs (risque à la hausse). Le Fonds mondial a défini quatre catégories de risques opérationnels : (i) risques liés aux programmes et aux performances, (ii) risques financiers et fiduciaires, (iii) risques liés à la qualité des services et des produits de santé, et (iv) risques liés à la gouvernance et la supervision.

Pour s'assurer que ces risques soient gérés de la meilleure façon possible, le secrétariat du Fonds mondial s'efforce de renforcer les capacités de gestion des risques en interne et sur l'ensemble de son portefeuille de subventions. Toutefois il est évident que comme ce sont les partenaires nationaux qui mettent en œuvre les subventions du Fonds mondial, la gestion des subventions et tout particulièrement la gestion des risques doit être assurée au niveau des bénéficiaires des subventions et des instances de coordination nationale (ICN/CCM). Pour cette raison, le renforcement des processus et pratiques de gestion des risques des bénéficiaires et des ICN/CCM est essentiel.

Pour être pleinement efficace, la gestion des risques doit faire partie intégrante de la culture organisationnelle et doit être totalement intégrée dans le cycle de gestion du programme. Une culture interne de connaissance des risques favorisant une communication effective et ouverte est par conséquent essentielle. Gérer les risques, ce n'est pas détecter des erreurs et montrer les responsables du doigt. C'est comprendre, prévoir et identifier les faiblesses de capacités, les insuffisances des processus de gestion et les lacunes au niveau de la supervision et de la gouvernance pouvant provoquer que les programmes ne puissent pas atteindre leurs objectifs, soient même engendrer un échec total ou, pire encore, laisser la porte ouverte à des actions frauduleuses et de détournement de fonds. L'objectif est d'améliorer les processus et de renforcer les capacités lorsque c'est nécessaire, et de favoriser un dialogue ouvert sur les risques potentiels.

Définition BACKUP du domaine d'intervention

Pour utiliser à bon escient les ressources financières mises à disposition par le Fonds mondial, les pays doivent commencer par acquérir diverses compétences allant de la bonne gestion financière à la bonne organisation des services. Ce faisant, ils contribuent à éviter l'échec du programme et le détournement des fonds et obtiennent les meilleurs résultats possibles pour la santé. La fourniture d'un soutien technique aux bénéficiaires principaux (BP) et, par extension, aux bénéficiaires secondaires, en matière de gestion des subventions contribue à la prise de conscience et sensibilisation sur les divers problèmes liés à la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial.

L'atténuation des risques sur l'ensemble du processus de mise en œuvre des subventions est un aspect essentiel de la gestion des subventions. La définition que donne BACKUP des risques et de la gestion des risques fait écho à celle du Fonds mondial. Les risques liés aux programmes et aux performances et ceux qui sont liés à la gouvernance et la supervision sont deux des quatre catégories de risques opérationnels du Fonds mondial sur lesquels BACKUP met l'accent lorsqu'il délivre une assistance technique dans le domaine d'intervention Gestion des subventions. La promotion d'une approche ouverte de gestion et d'atténuation des risques, faisant partie intégrante d'une culture des risques largement acceptée, doit être l'objectif des interventions de gestion des risques.

Les ICN/CCM à la recherche d'un soutien technique visant à renforcer leurs fonctions de gouvernance et de supervision peuvent obtenir ce soutien dans le domaine d'intervention Instances de coordination nationale.

Cadre de résultats et critères de sélection

Le premier objectif des interventions de BACKUP dans le domaine de la gestion des subventions est de réduire, dans douze pays sélectionnés, les risques opérationnels liés aux programmes et à la gouvernance et considérés par le Fonds mondial comme une menace pour la mise en œuvre des programmes. La réalisation de cet objectif est mesurée à travers des rapports du Fonds mondial ou des BP. Le soutien technique de BACKUP s'adresse aux BP gérant un grand nombre de sous-bénéficiaires (SB) et aux BP de la société civile cherchant à améliorer leurs capacités de gestion des subventions.

Les interventions de gestion des subventions doivent entraîner une amélioration de la performance globale de la subvention relativement à ses objectifs en matière d'extrants, de résultats et d'impact et à sa capacité d'absorption. L'efficacité des interventions de gestion des subventions est mesurée au moyen des indicateurs suivants:

- dans neuf pays, les BP, et par extension leurs BS, utilisent un outil de suivi des fonds du FM deux fois par an pour renforcer leurs capacités de gestion;
- dans six pays, les bénéficiaires principaux, et par extension leurs sous-bénéficiaires, ont commencé à mettre en œuvre des mesures convenues avec le Fonds mondial pour atténuer leurs risques spécifiques ;
- dans deux pays où un contrôleur financier (agent fiduciaire) a été mis en place, des mesures coordonnées avec le Fonds mondial ont été mises en œuvre relativement à la réattribution de la responsabilité financière au bénéficiaire principal ;
- dans les pays sélectionnés, les performances des BP en termes de collecte et d'analyse de données se sont améliorées;
- dans les pays sélectionnés, les performances des BP en matière de gestion financière se sont améliorées.

Quelques exemples d'activités

Le soutien de BACKUP à la gestion des subventions comprend une assistance technique pour le S&E, la gestion financière, la production de rapports, la supervision et la bonne gouvernance. Ces interventions contribuent à assurer que les programmes sont mis en œuvre conformément aux conditions contractuelles et contribuent également à empêcher le détournement de fonds. BACKUP aide les BP à élaborer des stratégies de gestion des risques pour les SB et à renforcer leurs fonctions de supervision et de gouvernance. De plus, BACKUP prépare des guides de gestion des risques, forme les BP à la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques et aide les organisations de la société civile à améliorer leur façon de mettre en œuvre les subventions (S&E, collecte et exploitation des données). Un soutien technique de BACKUP peut également être demandé pour les approches d'apprentissage horizontal lorsque les BP appliquant des procédures efficaces de gestion des risques partagent leurs connaissances et leurs expériences (par ex. dans le cadre d'ateliers conjoints) avec des BP cherchant à améliorer leur gestion des risques. BACKUP peut également fournir une assistance pour la mise en place d'un service consultatif régional dans le domaine de la gestion des subventions, ce service mettant l'accent sur les besoins spécifiques des BP et aidant ces derniers à mieux gérer leurs subventions. BACKUP peut fournir un soutien dans les domaines suivants :

- développement des capacités des BP en matière d'assurance qualité dans le domaine de la collecte de données et celui du S&E ;
- amélioration des compétences des BP en matière de gestion financière ;
- réalisation d'évaluations des risques, et planification et mise en œuvre de mesures d'atténuation des risques ;
- amélioration des capacités des BP de la société civile en matière de suivi de leurs subventions et de gestion de leurs SB (par ex. grâce à une assistance technique, une formation et des forums d'échange de connaissances sud-sud) ;
- mise en place et renforcement de services consultatifs locaux/ régionaux destinés à soutenir la gestion des subventions du Fonds mondial.

Contact

BACKUP Santé
backup@giz.de
www.giz.de/backup

À son titre d'entreprise fédérale, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aide le gouvernement allemand à concrétiser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable. Le principal commettant de la GIZ est le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ). La GIZ intervient également pour le compte d'autres ministères fédéraux de même que pour des Länder, des communes et des clients et commettants publics et privés en Allemagne et à l'étranger. Parmi ces derniers figurent par exemple les gouvernements d'autres pays, la Commission européenne, les Nations unies et la Banque mondiale. La GIZ a son siège à Bonn et à Eschborn. BACKUP Santé est financée par le BMZ.

Publié par	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Siège de la société Bonn et Eschborn, Allemagne BACKUP Santé Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5 65760 Eschborn, Allemagne +49 (0)6196 79-1599 backup@giz.de www.giz.de/backup	Mandaté par	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)
		Division	Santé, politique démographique et protection sociale
		Adresses postales des deux sièges du BMZ	BMZ Bonn Dahlmannstraße 4 53113 Bonn, Allemagne +49 (0)228 99 535-0 poststelle@bmz.bund.de www.bmz.de
			BMZ Berlin Stresemannstraße 94 10963 Berlin, Allemagne +49 (0)30 18 535-0
Situation	Mars 2018		

Le contenu de cette publication relève de la responsabilité de la GIZ.