

30 January 2019

The Global Fund Prospective Country Evaluation

Partenariat dans le cycle de candidature au Fonds mondial :
Preuves issues du processus de candidature de la RDC en 2017

RAPPORT PREPARE PAR



DATA FINDINGS FROM



DEMOCRATIC REPUBLIC
OF THE CONGO

Avant-propos

Titre : *Partenariat dans le cycle de candidature au Fonds mondial : Preuves issues du processus de candidature de la RDC en 2017.*

Logos en couverture : PATH et IHME

Résumé/Byline

Cette note présente les conclusions de l'Évaluation prospective pays (PCE) du Fonds mondial réalisée par la RDC, en évaluant le rôle et la fonction des partenariats dans le processus de demande de financement et d'octroi de subventions du Fonds mondial de 2017-2019. Elle a été préparée par PATH, RDC et PATH, USA en collaboration avec l'Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME) de l'Université de Washington, États-Unis. Le contenu de ce document ne peut être reproduit, en tout ou en partie, sans l'autorisation du Fonds mondial et du IHME-PATH.

Le Fonds mondial Évaluation prospective pays

Contexte

Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme a été créé en 2002 en tant que partenariat entre les gouvernements, le secteur privé, la société civile et les populations touchées par ces trois maladies. En tant qu'organisation du partenariat du 21^e siècle, le Fonds mondial investit près de 4 milliards USD par an pour accélérer la fin des épidémies du sida, de la tuberculose et du paludisme. L'Évaluation prospective pays du Fonds mondial (PCE) est en cours dans huit pays : le Cambodge, la République démocratique du Congo (RDC), le Guatemala, le Mozambique, le Myanmar, le Sénégal, le Soudan et l'Ouganda. Le Groupe technique de référence en évaluation (TERG) du Fonds mondial a mandaté la PCE en tant qu'évaluation indépendante pour appuyer l'évaluation de la mise en œuvre et de l'impact de la stratégie du Fonds mondial 2017-2022. En tant que plate-forme d'apprentissage continu et d'amélioration de la qualité dans les processus du Fonds mondial, la PCE vise à générer des données factuelles sur la mise en œuvre du programme afin d'accélérer les progrès accomplis pour atteindre la stratégie du Fonds mondial. La PCE est indépendante et prospective, ce qui signifie qu'il évaluera les activités et les politiques du Fonds mondial de manière impartiale et qu'il assurera la diffusion des résultats en temps utile. La PCE a été lancée mi-2017 et se poursuivra jusqu'au début des années 2020.

Fonds mondial Consortium d'Évaluation prospective pays

Trois consortiums de recherche indépendants, composés de partenaires institutionnels aux niveaux mondial et national, réalisent la PCE dans huit pays. L'Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME) (IHME) de l'Université de Washington, en partenariat avec PATH aux États-Unis, collabore avec le bureau national PATH de la RDC pour mener la PCE en RDC.

Approche de la PCE

La PCE utilise une approche de méthode mixte, couvrant l'ensemble du cadre des résultats, des intrants à l'impact, et centrée sur les questions d'évaluation clés identifiées par les parties prenantes du pays et le TERG. Les évaluations couvrent toutes les phases de l'appui du Fonds mondial, de la décision d'appliquer, en passant par l'approbation, la préparation et la mise en œuvre. Les évaluations intègrent de nombreuses méthodes et techniques analytiques complémentaires, telles que le suivi des ressources, l'évaluation des processus et l'évaluation de l'impact.

Le partenariat en tant que principe clé du Fonds mondial

Le partenariat est un principe fondamental du modèle opérationnel du Fonds mondial et « soutenir des partenariats mutuellement responsables » est considéré comme l'un des deux catalyseurs stratégiques essentiels à la réalisation des objectifs de la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial.¹ Le Fonds mondial est un mécanisme de financement et non un responsable de la mise en œuvre dans le pays. Par conséquent, son modèle opérationnel repose sur l'engagement et la collaboration effectifs de nombreux partenaires, notamment les gouvernements bénéficiaires, les donateurs bilatéraux et multilatéraux, le secteur privé, les partenaires techniques, les fondations, la société civile, des représentants des principales populations touchées et des chercheurs, entre autres, apportant tous une perspective, des connaissances et une expertise locale unique afin de mettre fin aux épidémies du sida, de la tuberculose et du paludisme. Depuis 2003, le Fonds mondial a signé des investissements totalisant plus de 1,8 milliard USD en RDC, avec un décaissement de 1,5 milliard USD à ce jour² – ce qui en fait l'un des plus importants portefeuilles de pays du Fonds mondial. Le partenariat est essentiel pour garantir l'optimisation des ressources, la durabilité et l'impact de ces investissements du Fonds mondial. Cependant, peu d'évaluations ont exploré en profondeur le modèle de partenariat du Fonds mondial.

Méthodes

Conception de l'évaluation

Il s'agit d'une étude de cas exploratoire de partenariat en lien avec la demande de financement du Fonds mondial 2017 et le processus de développement de subventions en RDC. La phase de la demande de financement et d'octroi de subventions a été choisie comme un cas approprié en raison de son opportunité par rapport à la collecte de données planifiée et à la mise en œuvre en cours des subventions du Fonds mondial en RDC. Nous avons utilisé une approche d'évaluation à méthodes mixtes, basée sur un cadre conceptuel existant, développé afin de mesurer le modèle de partenariat de Gavi en Ouganda, sur la manière dont les partenariats apportent une valeur ajoutée aux processus de prise de décision et sur la base de données de méthodes mixtes recueillies à l'aide de sondages structurés et d'analyses de réseaux sociaux et d'interviews avec les informateurs clés (KII).³ L'analyse des réseaux sociaux stipule que les processus et leurs résultats sont fortement influencés par la structure et la composition des relations des acteurs dans et autour de ces processus. Les outils de réseau social sont conçus pour identifier les acteurs et leurs relations les uns avec les autres et, par le biais d'analyses, comment ces relations forment des structures de réseau. En se basant sur le cas de la RDC, l'étude de partenariat vise à comprendre le rôle, la fonction et la valeur ajoutée (efficience, efficacité et appropriation par le pays) des partenariats entre le Fonds mondial, les partenaires et les parties prenantes du pays qui soutiennent le développement de la demande de subvention 2017.

Collecte de données

Nous avons utilisé un outil de sondage structuré que nous appelons un « sondage de partenariat. » Le sondage de partenariat a été adapté d'un sondage similaire mené par Kanya et autres afin de mesurer le modèle de partenariat de Gavi et ses résultats en Ouganda.³ Nous avons défini les membres du réseau de la demande de subvention en tant qu'acteurs impliqués dans le processus de demande de financement et d'octroi de subventions du Fonds mondial. Nous avons dressé une liste initiale des membres du réseau par le biais d'une revue documentaire continue et d'une observation de la réunion. Nous avons contacté ces parties prenantes pour un entretien approfondi sur le processus de candidature au Fonds mondial. À la suite du KII, nous avons mené le sondage sur le réseau en personne (entretien en personne), ou dans certains cas, en utilisant un lien en ligne vers un sondage électronique.

Le sondage en réseau a commencé par demander au répondant d'identifier les demandes de financement du Fonds mondial sur lesquelles il travaillait (VIH, tuberculose, paludisme ou toute combinaison de facteurs) et plus particulièrement dans quelles étapes ou thématiques du processus avait-il participé, notamment : les activités préparatoires conduisant à la demande de subvention ; le développement de la demande de financement ; le processus d'octroi des subventions et négociations ; la fourniture d'une assistance technique ; le renforcement des systèmes de santé ; les considérations relatives aux populations clés et vulnérables ; les considérations de genre ; le cofinancement ; la stratégie de durabilité ; le cadre de performance / plan de suivi et d'évaluation (M&E) ; le budget. Les répondants ont ensuite été invités à fournir les noms et organisations de 10 personnes au maximum avec lesquelles ils ont personnellement collaboré lors du processus de la demande de subvention auprès du Fonds mondial, à quelle composante de la requête de financement ils ont collaboré et à accorder une note de niveau de confiance professionnelle de la personne en utilisant une échelle sur 4 points : 1 = mauvaise relation (peu de confiance) ; 2 = relation loyale (certaine confiance) ; 3 = bonne relation (confiance) ; 4 = excellente relation (confiance élevée), où la confiance était définie comme compter sur cette personne ou cette organisation pour tenir parole, faire un bon travail et répondre à vos besoins professionnels ou aux besoins de votre organisation. » Le sondage a également demandé aux répondants de nommer les trois personnes les plus influentes, à savoir « la personne [qui] a joué un rôle déterminant dans la prise de

décision, a fait entendre sa voix, a exercé son pouvoir pour diriger la conversation et pour donner l'orientation stratégique de la demande de financement et/ou du processus d'octroi des subventions. » Pour évaluer les perceptions de l'efficacité, de l'efficience et de l'appropriation du partenariat par le pays, le sondage a été bouclé en demandant aux personnes interrogées d'indiquer si des avantages ou inconvénients perçus étaient « arrivés » ou « ne sont pas arrivés » du fait de travailler en partenariat avec d'autres personnes / organisations au cours du cycle de demande de financement et d'octroi de subvention du Fonds mondial de 2017-2019. Le sondage comprenait des déclarations décrivant 14 avantages et 6 inconvénients potentiels, adaptés de Provan et Milward et Kanya et autres.^{3,4}

Suivant des méthodes de collecte de données réseau typiques, d'autres personnes nommées lors du sondage ont reçu une invitation à participer au sondage de réseau par courrier électronique. Lors de la réunion de diffusion annuelle de la PCE en avril 2018, le lien du sondage a été distribué de manière que tous les répondants supplémentaires ayant participé à la demande de financement 2017 du Fonds mondial puissent répondre au sondage.

Analyse

Nous avons utilisé des algorithmes mathématiques existants afin de mesurer les unités de mesures communes de réseau, notamment les nœuds, la densité, le degré, la centralisation et la centralité (définies ci-dessous dans le tableau 2). Chaque nœud du réseau représente un participant individuel à la demande de subvention 2017. Il existe un lien entre les nœuds lorsqu'un répondant au sondage a signalé une collaboration. Bien que tous les collaborateurs nommés dans le sondage ne répondent pas avec leur propre compte de collaboration, tous les liens sont supposés être mutuels en raison de la nature de la collaboration. Le degré d'un seul nœud est le nombre de liens ou de connexions qu'il a dans le réseau. Les réseaux ont été visualisés en fonction de plusieurs caractéristiques de sous-groupes, y compris l'affiliation organisationnelle, le type de demande de financement, la géographie provinciale et le sexe. Toutes les analyses ont été menées à l'aide de la suite de logiciels d'analyse de réseau statnet dans le langage de programmation statistique R et de l'application statnetWeb R Shiny associée.

Constats

Comme souligné dans le rapport annuel PCE de la RDC 2018, la RDC a soumis deux demandes de financement au cours de la première fenêtre du cycle de financement du Fonds mondial, la demande de financement VIH/TB faisant l'objet d'un examen personnalisé et la demande de financement du paludisme faisant l'objet d'une demande de reconduction du programme par le comité de révision technique (TRP) du Fonds mondial. Les processus de révision des demandes différenciées ont été introduits au cours du cycle de financement de 2017. De décembre 2017 à mai 2018, 40 sondages de réseaux de partenariat ont été réalisés à Kinshasa, Tshopo et Maniema, générant ainsi un réseau total de **152 nœuds** (particuliers) soutenant les demandes de subvention du Fonds mondial 2017 (tableau 1). La plupart des répondants étaient basés au niveau national (n=26) et représentaient une variété de types d'organisations, et il y avait plus d'hommes que de femmes parmi les acteurs identifiés du réseau.

Tableau 1. Caractéristiques des acteurs identifiés : type de demande de financement, sexe et affiliation organisationnelle.

Type de demande de financement	Répondants	Nommés dans le sondage	Total N (% du total)
Demande VIH/TB uniquement	21	54	75 (49,3 %)
Paludisme uniquement	8	43	51 (33,6 %)
Les deux	9	15	24 (15,8 %)
Inconnu	2	0	2 (1,3 %)
Sexe	Répondants	Nommés dans le sondage	Total N (% du total)
Masculin	32	82	114 (75 %)
Féminin	8	30	38 (25 %)
Type d'organisation	Répondants	Nommés dans le sondage	Total N (% du total)
ONG/société civile	7	29	36 (23,7 %)
Partenaires techniques	5	25	30 (19,7 %)
Bénéficiaire principal - Ministère de la Santé	10	14	24 (15,8 %)
Bénéficiaire auxiliaire - ONG/société civile	5	15	20 (13,2 %)
Gouvernement	6	11	17 (11,2 %)
Bénéficiaire principal - ONG/société civile	4	12	16 (10,5 %)
Instance nationale de coordination	1	6	7 (4,6 %)
Agent du fonds local	1	0	1 (0,7 %)
Inconnu	1	0	1 (0,7 %)
<i>Totaux</i>	<i>40</i>	<i>112</i>	<i>152 (100,0%)</i>

Le tableau 2 décrit les définitions et les valeurs des attributs du réseau. L'enquête a identifié 237 relations de collaboration (liens) sur les 152 acteurs du réseau identifiés (nœuds) dans le réseau combiné, 92 liens sur les 75 acteurs identifiés du réseau paludisme, et 169 liens sur les 99 acteurs identifiés du réseau VIH/TB. La densité relativement faible de ces liens est probablement un artefact du faible taux de réponse au sondage et doit être interprétée avec prudence. En moyenne, chaque nœud du réseau avait trois liens mais, parmi les répondants au sondage, le degré moyen a été porté à sept, ce qui suggère qu'avec un taux de réponse plus élevé le réseau serait beaucoup plus dense. Le score de centralisation intermédiaire permet de mesurer le degré dans lequel un petit nombre de nœuds jouent un rôle important de point d'entrée dans le réseau. Les scores moyens faibles de 0,08 pour le réseau combiné et les réseaux VIH/TB et de 0,12 pour le réseau paludisme correspondent à un réseau décentralisé. Plutôt que d'être un réseau équitablement distribué ou d'avoir un seul nœud centralisé, il comporte plusieurs « plaques tournantes » importantes pour l'échange d'informations. Cette structure décentralisée est logique dans une situation de collaboration au sein des organisations et entre celles-ci et les demandes de financement, ainsi qu'entre les niveaux national et provincial, où il peut y avoir de multiples acteurs principaux parmi ces groupes interconnectés. La confiance entre les collaborateurs du réseau a été signalée comme étant élevée (moyenne 3,38), la plupart des répondants ayant déclaré des relations « bonnes » ou « excellentes » (3 et 4 sur l'échelle).

Tableau 2. Définitions des attributs du réseau, résultats et interprétation.

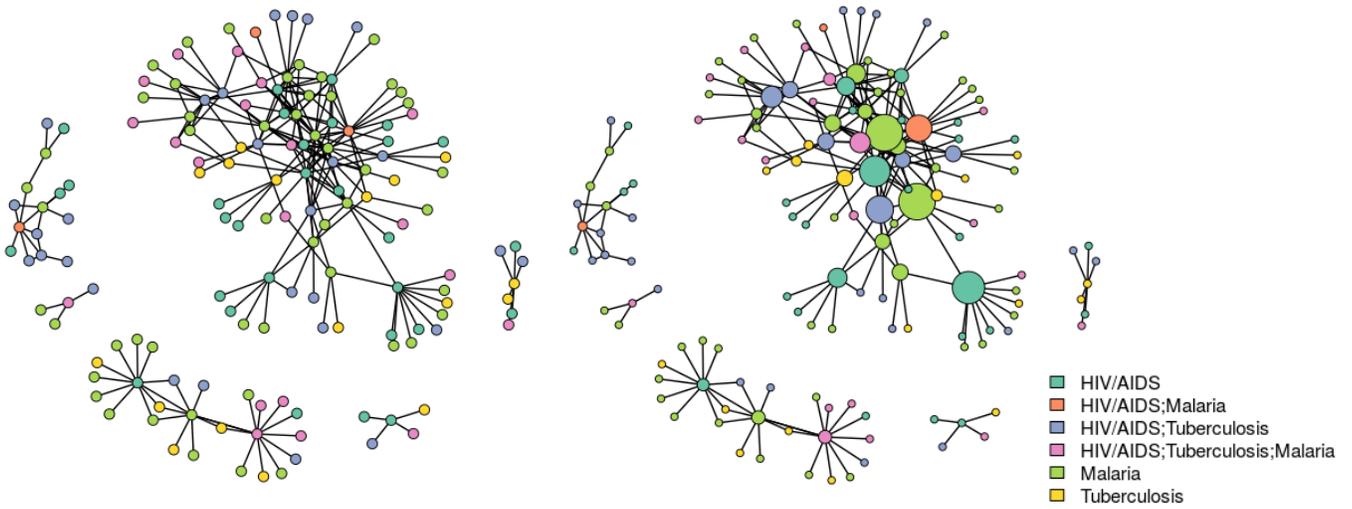
Attributs du réseau	Définition	Valeur	Interprétation	À quoi ressemblerait cet attribut dans un réseau très performant ?
Nœud	Un acteur individuel. Le nombre de nœuds indique la taille du réseau.	152	Le réseau de collaborateurs qui soutiennent la demande du Fonds mondial en RDC est assez vaste, avec un nombre légèrement plus important d'acteurs identifiés dans le réseau VIH/TB (99) que dans le réseau paludisme (75).	La taille idéale du réseau dépend de la fonction du réseau : les réseaux plus petits permettent la coordination, tandis que les réseaux plus grands permettent une plus grande portée pour le partage d'informations. Une taille de réseau croissante indique une portée croissante et des besoins de coordination de plus en plus complexes.
Lien	Lien (connexion) entre deux nœuds.	237	Nous supposons que tous les liens de parenté étaient <i>non dirigés</i> (par exemple mutuels, collaboratifs) au cours du processus de candidature au Fonds mondial. Plus de liens ont été identifiés dans le réseau VIH/TB (169) que dans le réseau paludisme (92).	Voir <i>Densité</i> ci-dessous
Isoler	Un nœud non connecté au reste du réseau.	3	Les isolats identifiés ont été nommés par la « question la plus influente » et ne sont pas représentés dans les tracés du réseau. Ils peuvent ne pas être de véritables isolats étant donné le faible taux de réponse au sondage.	Un réseau hautement performant ne devrait pas avoir d'isolats pour la fonction de réseau principal. Des isolats peuvent exister pour des fonctions n'impliquant pas tous les membres.
Densité	Nombre de liens existants divisé par le nombre de liens possibles.	0,02	La densité relativement faible (2 % des liens potentiels existent) doit être interprétée avec prudence étant donné le faible taux de réponse au sondage.	Les réseaux denses (cohésifs) sont plus susceptibles de résister au changement, d'échanger des informations non complexes ou d'agir de manière collective, alors que les réseaux épars peuvent être plus ouverts aux nouvelles informations et aux nouveaux acteurs, et donc à l'innovation. Les réseaux de partage d'informations ont généralement une densité beaucoup plus faible (0,01 à 0,05) que les réseaux stratégiques chargés de tâches spécifiques (0,25 à 0,60).
Degré moyen	Nombre moyen de liens par nœud	3	Le nœud moyen avait 3 liens, mais le nœud du répondant moyen en avait 7 - ce qui suggère que la densité augmenterait avec un taux de réponse plus élevé. Le nombre moyen de liens était légèrement plus élevé dans le réseau VIH/TB (3,4) que dans celui du paludisme (2,4).	Les acteurs ayant plus de liens peuvent être relativement avantagés en raison des moyens multiples d'accéder aux ressources et de partager des informations.
Centralisation intermédiaire	Mesure dans laquelle le réseau est dominé par un ou plusieurs acteurs principaux.	0,08 0,12	Le score de centralisation (0,08) est moyen -faible pour le réseau combiné et le réseau VIH/TB et légèrement supérieur pour le réseau paludisme (0,12). Ces valeurs indiquent un réseau décentralisé avec plusieurs centres	Les réseaux centralisés agissent plus efficacement sous le contrôle d'un ou de plusieurs acteurs principaux, tandis que les réseaux décentralisés sont plus efficaces pour trouver et échanger de nouvelles informations et idées. Le niveau de centralisation « idéal »

			de collaboration pour les demandes de financement.	dépend de la fonction souhaitée du réseau.
Centralité intermédiaire	Mesure dans laquelle un nœud est situé sur les chemins les plus courts entre les autres acteurs.	Voir les chiffres	Voir la colonne de droite des illustrations 1 et 2 pour une représentation graphique des nœuds dimensionnés en fonction des scores de centralité intermédiaire.	Les acteurs ayant une grande centralité intermédiaire ont des ponts entre eux ; ils sont dans une position structurelle pour contrôler le flux d'informations et pour transférer le plus efficacement des informations au plus grand nombre d'acteurs du réseau. Un réseau très performant aura des acteurs avec une centralité intermédiaire élevée (> 100) et capables d'accéder à d'autres parties du réseau.
Confiance moyenne rapportée (poids du lien)	Score de confiance moyen dans le réseau.	3,38	Le haut niveau de confiance entre les liens est révélateur de solides relations de collaboration. Les niveaux de confiance étaient également élevés parmi les réseaux VIH/TB (3,41) et paludisme (3,36).	Cette enquête a mesuré la confiance entre les nœuds sur une échelle de 1 à 4. Dans les réseaux co-localisés, nous observons fréquemment des niveaux de confiance moyens plus élevés par rapport aux réseaux non co-localisés.
Sous-groupes	Groupes de nœuds partageant une certaine caractéristique	Non applicable	Les tracés du réseau examinent les sous-groupes par organisation, par sexe et par niveau géographique de la demande de financement.	Un réseau avec des liens au sein et entre les sous-groupes favorise le transfert d'informations entre les domaines d'expertise.

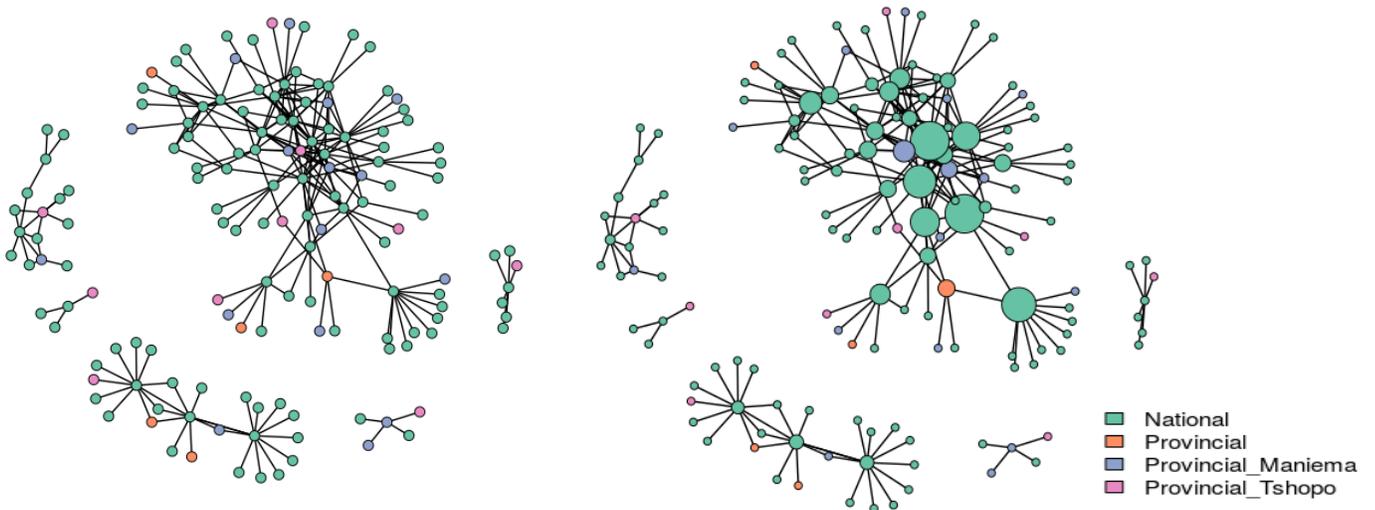
La Figure 1 trace les réseaux et les couleurs des nœuds en fonction des attributs d'intérêt. Le côté droit du tracé redimensionne les nœuds en fonction de leur centralité intermédiaire - une mesure du nombre d'autres nœuds dans lesquels se situe le nœud principal. Cette mesure est un indicateur de la position stratégique d'un individu pour transférer des informations ou des ressources. Une représentation graphique de la structure du réseau par type de demande de financement confirme que les acteurs impliqués dans une composante de la demande, soit la composante de demande de financement pour le VIH (en violet), la composante de demande de financement de la tuberculose (en bleu) ou la demande de financement pour le paludisme (en rose), étaient moins influents dans le réseau par rapport aux acteurs impliqués dans plusieurs composantes de la demande, tels que les composantes VIH et TB (en jaune) ou les trois composantes de la demande (en marron) (Figure 1, panel A). Le réseau d'acteurs présenté par niveau géographique suggère que les acteurs au niveau provincial étaient relativement déconnectés des acteurs au niveau national, bien que quelques acteurs des provinces du Maniema (vert) et de Tshopo (jaune) aient occupé des positions influentes du réseau comme indiqué par leurs scores intermédiaires élevés (Figure 1, panel B). Le réseau d'acteurs identifiés, ventilé par sexe, suggère que les hommes occupaient une position du réseau légèrement plus dominante et influente (en rouge) ; toutefois, les nœuds classés par le score intermédiaire indiquent que quelques femmes de plus que les hommes avaient le niveau le plus élevé de scores intermédiaires (les plus grands cercles), mais plus d'hommes que de femmes avaient le niveau moyen de scores intermédiaires (Figure 1, panel C). Il convient également de noter que trois isolats sans liens avec d'autres acteurs ont été identifiés dans le réseau (non représentés dans les figures). Ces acteurs ont été identifiés par le biais de la question « le plus influent » mais ils n'ont pas été nommés autrement par la liste de collaborateurs individuels - par exemple, cela pourrait représenter des acteurs très influents occupant des postes de direction essentiels à la prise de décision mais qui ne sont pas nécessairement impliqués dans le travail collaboratif quotidien sur l'élaboration du matériel de demande de subvention.

Figure 1. Tracés du réseau de la demande de financement et d’octroi de subventions du Fonds mondial 2017-2019 de la RDC avec les nœuds représentés par le type de demande de financement, le niveau géographique et le score de centralité intermédiaire entre les sexes et les différences entre les sexes (deuxième colonne).

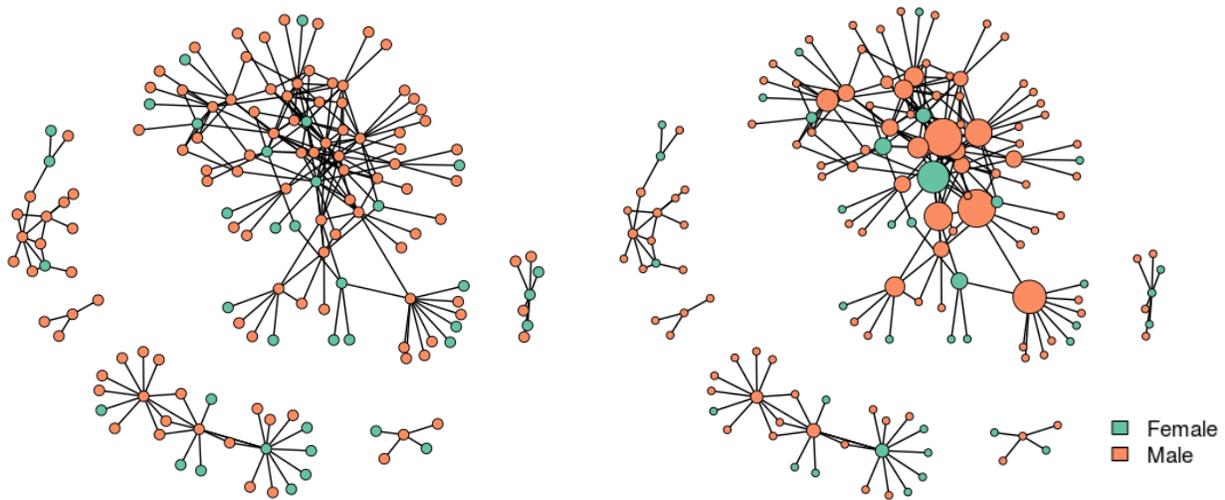
Panel A : Type de demande de financement



Panel B: Niveau géographique



Panel C: Sexe



Un tracé du réseau VIH/TB par affiliation organisationnelle révèle une participation équilibrée des acteurs de chaque catégorie d'organisation, bien que les acteurs au niveau provincial ont été relativement isolés des acteurs au niveau national. Les PR du ministère de la Santé (vert), les partenaires ONG/société civile (jaune et rouge) et le CCM (bleu vert) ont probablement occupé des postes influents dans le processus de la demande de financement et d'octroi de subventions, comme l'indiquent leurs scores intermédiaires élevés (Figure 2). Le réseau de lutte contre le paludisme montre que les partenaires ONG/société civile (rouge, vert, marron) ont joué un rôle moins important dans le processus de candidature que la subvention VIH/TB (Figure 3). Les partenaires techniques (gris), les PR du ministère de la Santé (jaune) et le gouvernement (bleu) ont été les partenaires les plus importants du réseau de lutte contre le paludisme, comme l'indiquent leur placement et leurs scores intermédiaires élevés.

Figure 2. Tracé du réseau de la demande de financement et d'octroi de subventions du Fonds mondial pour le VIH/TB 2017-2019 de la RDC par affiliation organisationnelle des nœuds et score de centralité intermédiaires des nœuds (deuxième colonne).

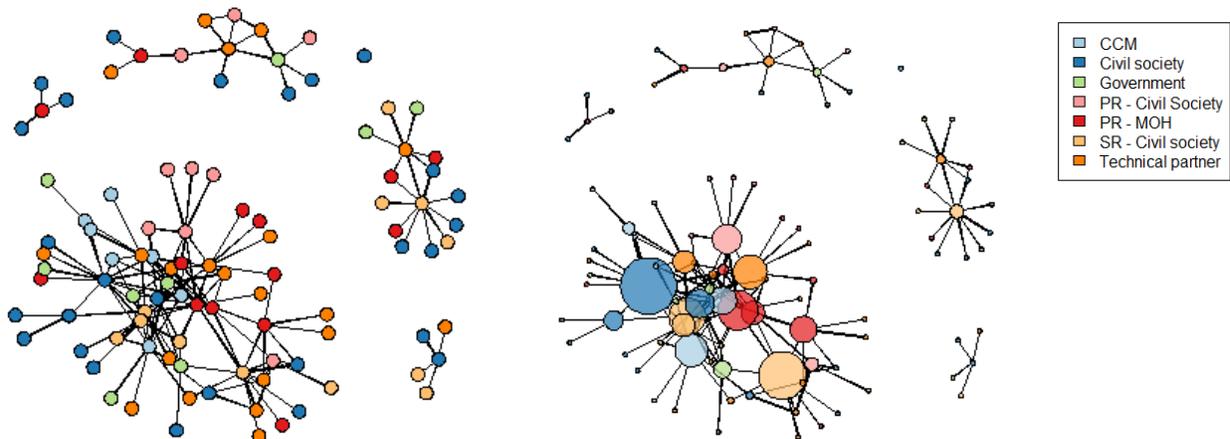
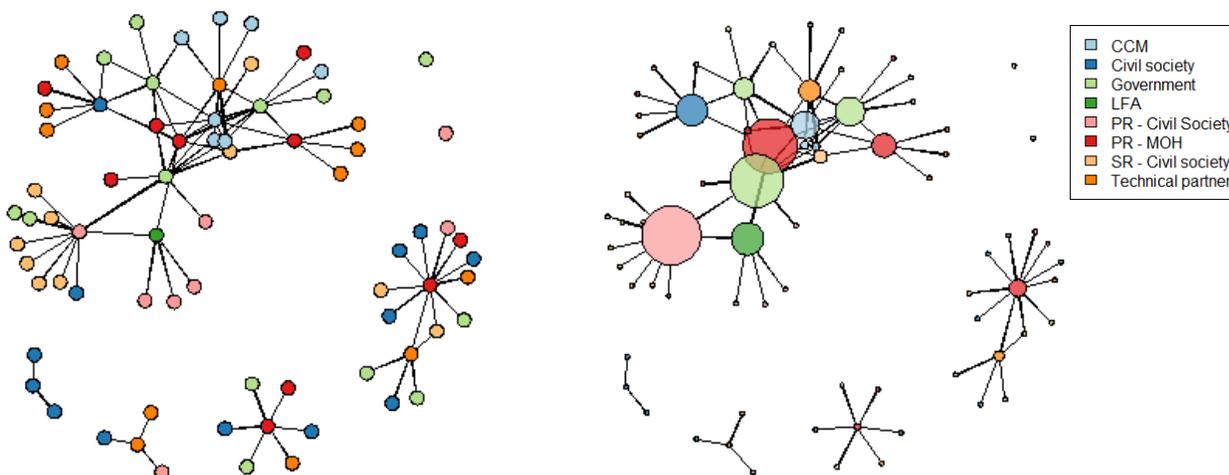


Figure 3. Tracé du réseau de la demande de financement et d'octroi de subventions 2017-2019 du Fonds mondial pour le paludisme de la RDC par affiliation organisationnelle de nœuds et score de centralité intermédiaire des nœuds (deuxième colonne).



Avantages perçus et inconvénients du partenariat

Les répondants au sondage ont également été interrogés sur les avantages et les inconvénients du partenariat en termes d'efficacité, d'efficience et d'appropriation par le pays qu'ils ont perçus, comme résultant de leur collaboration avec d'autres individus et organisations pour soutenir le processus de la demande de financement au Fonds mondial 2017. Le Tableau 3 indique le degré d'accord avec chacune des déclarations des avantages et des inconvénients potentiels. De l'avis général, le partenariat a contribué à améliorer l'efficacité du processus de la demande de subvention (signifie=79 %). La plupart des répondants (78 %) ont déclaré que le partenariat avait amélioré la qualité et la solidité technique des subventions approuvées par le Fonds mondial, ce qui témoigne avec évidence que les demandes de subvention de la RDC ont été examinées et approuvées à temps. La plupart des répondants (83 %) étaient également mieux en mesure de déterminer le besoin et d'obtenir un soutien technique supplémentaire. En revanche, moins de la moitié des répondants ont estimé que le partenariat contribuait à un processus de demande de subvention plus efficace (signifie=43 %). En termes d'efficience, peu de répondants ont perçu les avantages suivants : avantages comparatifs de chaque organisation (44 %) ; réduction des coûts de transaction (par exemple, processus de demande de subvention simplifié) (36 %) ; et réduction du coût financier du processus (33 %), ce qui correspond aux informations qualitatives fournies par les KII, suggérant une augmentation des coûts de transaction associée à un processus de demande très inclusif et participatif. S'agissant de l'appropriation par les pays, il a été généralement reconnu que les avantages du partenariat comprenaient une plus grande inclusivité des parties prenantes impliquées dans le processus (75 %), une équité accrue (75 %) et une légitimité (78 %) des décisions prises et une responsabilisation accrue (72 %) et la transparence (72 %) entre les partenaires. Cependant, moins de répondants ont estimé que le partenariat avait contribué à des subventions approuvées plus adaptées aux besoins du pays (42 %).

Les inconvénients perçus du partenariat étaient relativement minimes. Trente et un pour cent des répondants ont estimé que le partenariat était lié à la création de concurrence et de conflits entre les membres du partenariat, et certains répondants (19 %) estimaient qu'il en résultait une prise de décision anormale ou atypique. Un nombre moins élevé de répondants (6 à 11 %) ont déclaré que leurs relations

étaient tendues, qu'ils avaient perdu leur autonomie de contrôle / leur autonomie décisionnelle ou qu'ils n'avaient pas de crédit.

Tableau 3. Avantages et inconvénients perçus du partenariat

Avantages perçus	Total convenu « s'est produit » (%)
Efficacité	
Qualité accrue et solidité technique des subventions approuvées	28 (78 %)
Meilleure capacité à exécuter des activités	28 (78 %)
Meilleure capacité à répondre aux défis et aux goulots d'étranglement apparus au cours du processus	28 (78 %)
Meilleure capacité à identifier le besoin et à obtenir un support technique supplémentaire	30 (83 %)
<i>Signifie (bénéfices d'efficacité)</i>	79%
Efficiace	
Exécution plus rapide des activités prévues	21 (58 %)
Exploiter les avantages comparatifs de chaque organisation	16 (44 %)
Réduction des coûts de transaction (c'est-à-dire processus de demande de subvention simplifié)	13 (36 %)
Réduction du coût financier du processus	12 (33 %)
<i>Signifie (gains d'efficacité)</i>	43%
Appropriation par le pays	
Subventions approuvées qui répondent mieux aux besoins des pays	15 (42 %)
Inclusion accrue des principaux intervenants dans le processus	27 (75 %)
Équité accrue des décisions prises	27 (75 %)
Responsabilité accrue des partenaires	26 (72 %)
Légitimité accrue des décisions prises	28 (78 %)
Transparence accrue entre les partenaires	26 (72 %)
<i>Signifie (avantages de l'appropriation par le pays)</i>	69%
Inconvénients perçus	Total convenu « s'est produit » (%)
Efficacité	
Créé la concurrence et les conflits entre les organisations membres	11 (31 %)
Relations tendues au sein de mon organisation	4 (11 %)
<i>Signifie (inconvénients d'efficacité)</i>	21%
Efficiace	
Oblige à prendre des décisions d'une manière qui n'était pas naturelle/typique pour notre organisation	7 (19 %)
Perte de contrôle/d'autonomie concernant les décisions	2 (6 %)
Charge de la gestion inutile pour mon organisation	7 (19 %)
<i>Signifie (inconvénients d'efficiace)</i>	15%
Appropriation par le pays	
Pas assez de crédit accordé à mon organisation	3 (8 %)
<i>Total (inconvénients liés à l'appropriation par le pays)</i>	8%

Limites

Les résultats doivent être interprétés en tenant compte de plusieurs limites. Seuls 40 sondages de réseau ont été réalisés auprès de ce vaste réseau de plus de 150 collaborateurs. Le faible taux de réponse limite la validité interne et externe des résultats. Les tracés de la structure du réseau seront probablement plus précis au cœur du réseau, où plus de liens ont été identifiés, qu'à sa périphérie, où la densité des liens est probablement sous-estimée, car nous manquons de données d'acteurs identifiés qui n'ont pas répondu au questionnaire du sondage. Ceci est vrai pour les mesures intermédiaires qui sont compromises par des

données de réseau incomplètes, en particulier à la périphérie, c'est-à-dire que les différences entre les sexes augmentent à mesure que les acteurs sont connectés à d'autres qui n'ont pas été interrogés (voir les nœuds en marge du réseau).

Conclusions et étapes suivantes

Les données du réseau offrent des informations importantes sur la structure du réseau d'acteurs impliqués dans le développement de la demande de financement du Fonds mondial 2017 de la RDC - et à notre connaissance, c'est la première fois qu'un tel réseau est cartographié pour un processus de demande de financement au Fonds mondial. Ces informations permettront d'informer l'équipe PCE de la poursuite de l'évaluation du partenariat pendant la phase de mise en œuvre des subventions 2018-2020, y compris de l'identification potentielle des conséquences en aval du partenariat.

MESSAGES CLÉS À RETENIR

- La cartographie et l'analyse du réseau constituent un outil utile pour l'évaluation des systèmes, car elles permettent d'explorer la taille et la structure du réseau, de comprendre la représentation des groupes de parties prenantes et de renforcer les relations entre les acteurs.
- Le cycle de la demande de financement et d'octroi de subventions 2017-2019 de la RDC était un processus inclusif en termes de représentation des parties prenantes, comme indiqué par les informateurs clés, mais également présenté dans les tracés de réseau caractérisés par :
 - Implication équilibrée des acteurs de chaque catégorie d'organisation dans les réseaux VIH/TB et paludisme.
 - Les postes d'influence dans le processus de la demande n'étaient pas dominés par une seule catégorie d'organisations, mais partagés entre plusieurs acteurs, notamment les programmes du ministère de la Santé dans les deux demandes de maladie, les partenaires ONG/société civile et les CCM dans la demande VIH/TB, ainsi que les partenaires techniques et le gouvernement dans la demande du paludisme.
 - Les hommes occupaient dans le réseau une position légèrement plus dominante et influente. Cependant, un peu plus de femmes que d'hommes avaient le niveau le plus élevé de scores intermédiaires, ce qui signifie qu'elles étaient dans une position structurelle pour transférer de la manière la plus efficace des informations au plus grand nombre d'autres acteurs du réseau.
- La plupart des répondants au sondage ont estimé que le travail en partenariat contribuait à l'efficacité du cycle de demande de subvention du Fonds mondial 2017, avec des avantages clés tels que : légitimité accrue des décisions prises, amélioration de la qualité et de la solidité technique des subventions approuvées et possibilité pour les parties prenantes d'identifier et d'acquérir un support technique.

Références

1. The Global Fund. *Investing to End Epidemics: The Global Fund Strategy 2017-2022*. Geneva, Switzerland; 2017. https://www.theglobalfund.org/media/2531/core_globalfundstrategy2017-2022_strategy_en.pdf.
2. The Global Fund. DRC Overview: Investments to Date. <https://www.theglobalfund.org/en/portfolio/country/?loc=COD&k=8821256b-ea63-4407-adbf-3ddf43878055>. Accessed July 5, 2018.
3. Kanya C, Shearer J, Asimwe G, et al. Evaluating Global Health Partnerships: A Case Study of a Gavi HPV Vaccine Application Process in Uganda. *Int J Heal Policy Manag*. 2016;6(6):327-338. doi:10.15171/ijhpm.2016.137
4. Provan KG, Milward HB. A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Adm Sci Q*. 1995;40(1):1-33. doi:10.2307/2393698