

**Examen consultat**

# **Faire évoluer le modèle du Comité technique d'examen des propositions**

GF-OIG-21-014  
04 Novembre 2021  
Genève, Suisse

# Table des matières

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

<b>1. Synthèse</b>	3	<b>4. Principaux axes</b>	11
<b>2. Contexte</b>	7	<b>4.1 Mission :</b>	
<b>3. Objectifs et méthodologie</b>	10	<b>Réévaluer la mission du Comité technique à l'aune de l'évolution du Fonds mondial</b>	11
		Examen des demandes de financement	11
		Rôle consultatif du Comité technique	14
		<b>4.2 Expertise technique :</b>	
		<b>Garantir l'expertise du Comité technique</b>	15
		Mandat des membres	16
		Recrutement et intégration	17
		<b>4.3 Processus d'examen du Comité technique :</b>	
		<b>Différencier en fonction des caractéristiques des portefeuilles</b>	18
		Étapes de l'examen	18
		Composition du groupe d'examen	19
		Délais de l'examen	21
		Résultats de l'examen	22
		Coûts par demande de financement	23
		<b>4.4 Gouvernance et supervision</b>	26
		Suivi et évaluation internes du Comité technique	26
		Rôle de supervision du Comité de la stratégie	27

### 1. Synthèse

Le Comité technique d'examen des propositions (ci-après le « Comité technique ») du Fonds mondial est une équipe impartiale d'experts nommés par le Comité de la stratégie (conformément aux pouvoirs délégués par le Conseil d'administration du Fonds mondial) et chargés de fournir une évaluation technique rigoureuse et indépendante des demandes de financement adressées au Fonds mondial<sup>1</sup>.

À la suite d'une demande du Département de l'accès aux financements (approuvée par le Comité de la stratégie et le Comité technique), le Bureau de l'Inspecteur général a examiné (i) la mission, la structure, la gouvernance et les mécanismes de responsabilité du Comité technique et (ii) l'efficacité et l'efficience de ses processus d'examen.

Après presque 20 ans d'existence, il est nécessaire de réévaluer la mission du Comité technique, de renforcer ses processus, sa gouvernance et ses mécanismes de supervision. Les observations du présent examen permettront d'éclairer la préparation du prochain cycle de financement et la révision du mandat du Comité technique.

### Mission du Comité techni

Le Comité technique a été créé en 2002 dans le cadre du système fondé sur les séries<sup>2</sup> pour examiner toutes les demandes de fonds et établir des recommandations de financement pour le Conseil d'administration. À l'époque, le Secrétariat du Fonds mondial ne disposait pas de capacités techniques suffisantes. Une évaluation technique indépendante était donc nécessaire non seulement pour s'assurer que les demandes de financement étaient techniquement solides, réalisables et recelaient un impact potentiel, mais surtout afin de fournir des recommandations impartiales au Conseil d'administration pour qu'il puisse décider des allocations financières attribuées aux pays. Depuis lors, le Comité technique a connu une croissance organique en termes de missions, de domaines d'expertise et de groupes d'examineurs. Cependant, son évolution n'a pas totalement reflété ni suivi celle du Fonds mondial. Ce mécanisme pourrait tirer profit des avantages de la transition vers le nouveau modèle de financement, des rôles accrus des différentes parties prenantes dans le processus d'élaboration des demandes de financement et de la différenciation des portefeuilles.

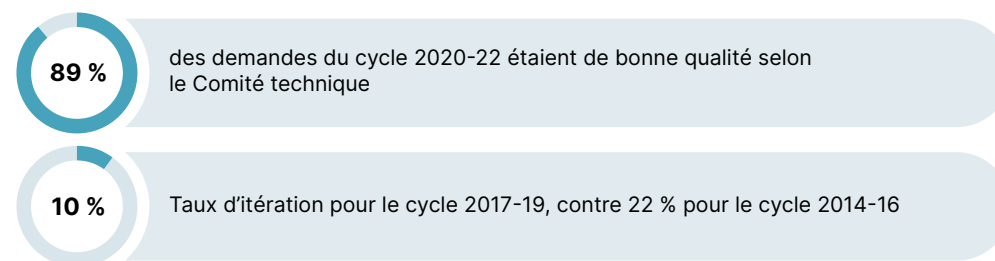
Lorsque le Fonds mondial est passé d'un système fondé sur les séries à son nouveau modèle de financement, de nombreux changements ont été introduits dans la manière d'élaborer les demandes de financement. Une formule d'allocation rigoureuse garantit désormais une allocation impartiale aux pays. Ce modèle fondé sur l'allocation a amélioré la prévisibilité des financements et permis la reconduction des programmes d'un cycle d'allocation à l'autre.

Les rôles des différentes parties prenantes ont considérablement évolué au niveau de l'élaboration des demandes de financement. Les instances de coordination nationale (ICN), les équipes de pays, les experts et les partenaires techniques du Fonds mondial jouent tous un rôle actif dans le dialogue avec les pays et veillent à ce que les demandes de financement soient stratégiques et priorisées.

Des modalités de candidature différenciées (examen complet, examen personnalisé et examen pour reconduction de programme) favorisent des demandes de financement flexibles et adaptées aux besoins et au contexte du pays – ce qui permet aux candidats d'élaborer plus efficacement des demandes de qualité.

Les éléments ci-dessus ont contribué à une amélioration générale de la qualité des demandes de financement. Comme l'indique le rapport du Comité technique sur les enseignements tirés, les examinateurs du Comité estiment que 89 %<sup>3</sup> des demandes de financement du cycle d'allocation 2020-22 sont de bonne qualité. L'amélioration de la qualité des demandes de financement a également entraîné une diminution du taux d'itération, qui est passé de 22 % dans le cycle d'allocation 2014-16 à 10 %<sup>4</sup> en 2017-19.

FIG 1 : AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES DEMANDES DE FINANCEMENT



1 Mandat du Comité technique d'examen des propositions : [https://www.theglobalfund.org/media/5319/Comité\\_technique\\_technicalreviewpanel\\_tor\\_fr.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/5319/Comité_technique_technicalreviewpanel_tor_fr.pdf)

2 Dans le cadre du système fondé sur les cycles, les pays étaient en concurrence pour obtenir des fonds, sans allocation. Le système avait tendance à favoriser la demande la mieux établie et non celle reflétant le plus grand besoin.

3 Enseignements tirés par le Comité technique d'examen des propositions en 2020 ([https://www.theglobalfund.org/media/10885/Comité\\_technique\\_2020-lessonslearned\\_report\\_fr.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/10885/Comité_technique_2020-lessonslearned_report_fr.pdf)).

4 Observations du Comité technique d'examen des propositions sur le cycle d'allocation 2017-2019 ([https://www.theglobalfund.org/media/9271/Comité\\_technique\\_2017-2019observations\\_report\\_fr.pdf?u=63723341378000000](https://www.theglobalfund.org/media/9271/Comité_technique_2017-2019observations_report_fr.pdf?u=63723341378000000)).

### Expertise technique du Comité technique

Le Comité technique accomplit sa mission avec le soutien d'une équipe de membres techniquement diversifiés et experts. Le mandat des membres du Comité technique est de quatre ans, prorogable d'un an, avec une période de « pause » de trois ans entre deux mandats. Ce mandat de quatre ans existe depuis la création du Comité technique et reflète son indépendance dans le cadre du système fondé sur les séries. La majorité des membres sont recrutés au cours de la période précédant la première année de chaque cycle d'allocation, lorsque près de 90 % des allocations sont examinées et recommandées. Cette situation pèse sur les processus d'intégration, d'initiation et de programmation car il faut s'assurer que les nouveaux membres du Comité technique connaissent parfaitement les politiques et les processus du Fonds mondial ainsi que les critères d'examen du Comité. En 2020, les coûts associés à l'intégration et à l'initiation (formations spécifiques et groupes d'examen élargis) se sont élevés à 920 000 dollars, ce qui représente un tiers du budget initial du Comité technique. L'intégration et l'initiation dans un environnement virtuel sont difficiles à réaliser car les membres se joignent aux équipes à partir de plusieurs fuseaux horaires différents – ce qui ajoute un niveau supplémentaire de complexité. En outre, il faut au moins une fenêtre d'examen pour que les nouveaux membres deviennent opérationnels et, pendant cette période, ils viennent grossir en surnombre les groupes d'examen – ce qui entraîne le non-respect des exigences relatives à la taille standard des groupes.

Étant donné le rôle critique du Comité technique dans l'examen des investissements du Fonds mondial, il est essentiel que ses membres possèdent une combinaison adéquate d'expertises techniques et de compétences générales. S'assurer qu'outre leur sélection, les candidats soient interviewés pendant le processus de recrutement permettrait une évaluation plus efficace de leurs compétences professionnelles, de leurs connaissances et de leurs expériences, et garantirait des recrutements adéquats eu égard au rôle du Comité technique. Un processus de recrutement plus fouillé pourrait être mis en place avec un échelonnement des mandats des membres, une réduction de leur nombre en privilégiant une expertise plus large et une meilleure exploitation de la technologie.

### Processus d'examen du Comité technique

Depuis 2016, le Comité technique a piloté plusieurs approches d'examen différentes et continuellement fait évoluer ses critères d'analyse afin de mieux différencier les types d'examen (des modalités de candidature différenciées ont été introduites à partir du cycle 2017-19 et des orientations formalisées sur les approches d'examen différenciées à partir du cycle 2020-22). Malgré ces efforts, la différenciation n'est restée que limitée : le Comité technique consacre à peu près les mêmes efforts à chaque demande de financement, quelle que soit sa taille, sa complexité ou les résultats passés.

Cela a créé des tensions entre, d'une part, le Secrétariat qui souhaite des examens plus différenciés (stratégiques en termes de profondeur et d'implication) des petits portefeuilles et, d'autre part, le Comité qui considère qu'il faut consacrer suffisamment de temps et d'attention à toutes les demandes de financement dans la mesure où tous les pays ne bénéficient pas du même niveau de soutien de la part des partenaires et du Secrétariat du Fonds mondial.

Dans le cycle actuel, les efforts de différenciation du Comité technique ont été affectés par la crise du COVID-19, la pandémie ayant débuté deux mois seulement avant le début de la fenêtre d'examen 1. À ce moment-là, l'urgence était d'organiser les fenêtres d'examen en douceur afin de minimiser toute perturbation des programmes nationaux. Cela a demandé un effort considérable de la part des membres du Comité technique et de son Secrétariat pour passer au télétravail. Malgré tous les obstacles (plusieurs fuseaux horaires différents, défis technologiques, 52 % de nouveaux membres et de nombreux membres impliqués dans les ripostes au COVID-19 dans leurs pays), le Comité technique a été en mesure d'examiner et de recommander un montant sans précédent d'allocations de 11,34 milliards de dollars en 2020. Cela signifie cependant que les efforts de différenciation ont été moindres.

Outre l'ajout de nouveaux membres aux groupes d'examen, le nombre limité de membres du Comité technique possédant une vaste expertise est un autre facteur de non-respect des exigences relatives à la taille des groupes. Même pour les subventions plus petites, la composition du groupe d'examen est la même, avec au moins deux experts de la maladie (pour la maladie examinée) et un expert de chacun des domaines suivants : Systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS), Droits humains et questions de genre, et Information stratégique et financement durable.

En suivant le même processus d'examen pour chaque demande de financement, plutôt que d'intégrer une différenciation en termes de composition du groupe et de niveau d'effort, le coût de l'examen d'une demande de financement a pratiquement été le même, quelle que soit l'ampleur des subventions examinées pour les fenêtres 1 à 3.

**FIG 2 : COÛTS DE L'EXAMEN D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT POUR LES PORTEFEUILLES À FORT IMPACT, ESSENTIELS ET CIBLÉS**

FORT IMPACT	ESSENTIELS	CIBLÉS
US\$ 37 000	US\$ 40 000	US\$ 37 000

Des améliorations ont été mises en œuvre durant les fenêtres 4 et 5 suite à une meilleure application des lignes directrices en termes de nombre d'examineurs en fonction du type de demande de financement. On a optimisé le recours aux examineurs dotés d'une double expertise, on a formé les examineurs principaux afin d'accroître leur rôle de premier plan et on a insisté sur les considérations relatives au nombre de questions et d'actions en fonction du type de demande de financement. Les lignes directrices relatives aux groupes d'examen ont pu être mises en œuvre dans la mesure où tous les membres étaient pleinement intégrés au moment des fenêtres 4 et 5.

### Gouvernance et responsabilité

#### A. Rôle de supervision du Comité de la stratégie

Bien que le Comité de la stratégie approuve déjà le mandat du Comité technique et la nomination de ses membres, son rôle de supervision pourrait être renforcé dans certains domaines.

Tout d'abord en ce qui concerne le plan de travail et le budget du Comité technique dans la mesure où les mécanismes d'approbation sont distincts. Le budget global du Comité technique est approuvé par le Comité de l'audit et des finances dans le cadre du budget de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact, alors que le niveau d'effort pour l'examen des demandes de financement et les activités de conseil est approuvé par le Département de l'accès aux financements du Secrétariat.

En 2020, les dépenses réelles du Comité technique se sont élevées à 6,7 millions de dollars par rapport à un budget initial de 3,05 millions, soit plus du double des dépenses initialement convenues. La gestion du budget incombe au Secrétariat du Comité technique et la Direction du Comité n'a pas participé à l'élaboration ou au suivi du budget. En juillet 2021, le Comité technique a rendu compte au Comité de la stratégie des coûts moyens engagés par demande de financement, mais le dépassement de budget n'a pas été inclus dans ce rapport.

FIG 3: BUDGET / COÛTS RÉELS DU COMITÉ TECHNIQUE

BUDGET	COÛTS RÉELS	DÉPASSEMENT
US\$ 3,05 M	US\$ 6,7 M	US\$ 3,65 M

Le Comité de la stratégie exerce une supervision limitée de la sélection de la Direction du Comité technique. Les membres actifs du Comité technique élisent un président et un vice-président parmi eux – exigence permanente depuis la création du Comité technique pour garantir son indépendance.

Les rapports de résultats du Comité technique doivent être renforcés. Sur les 27 indicateurs clés de résultat du Comité technique, 77 % sont mesurés par des enquêtes auprès des membres du Comité, ce qui fournit un aperçu incomplet des résultats du Comité technique.

#### B. Mécanismes internes du Comité technique

Les mécanismes internes de supervision du Comité technique doivent être renforcés. Il n'existe pas de cadre de supervision assorti de rapports réguliers sur la conformité remontés à la Direction du Comité technique. Au cours des fenêtres 4 et 5 du cycle 2020-22, le Comité technique a mis en œuvre des changements pour différencier davantage le processus d'examen et réduire les coûts. Cependant, ces changements ont plutôt été déclenchés par une demande du Secrétariat du Fonds mondial que par une identification des processus internes du Comité technique.

Une évaluation des résultats des membres du Comité technique est effectuée chaque année pour la Direction et les points focaux, et pour les deux premières fenêtres d'examen concernant les membres nouvellement recrutés. Pour tous les autres membres, aucune évaluation des résultats n'est réalisée bien qu'elle soit requise en vertu du mandat du Comité technique. Un projet pilote a été testé en 2017, mais le processus a été jugé lourd et abandonné.

### Recommandations

#### Mission

Évaluer l'opportunité d'actualiser le rôle du Comité technique compte tenu de l'évolution du Fonds mondial. En évaluant la mission du Comité technique, le Comité de la stratégie doit s'assurer que l'expertise et l'expérience du Comité technique sont exploitées au mieux pour :

- les portefeuilles ayant une charge de morbidité importante et les allocations du Fonds mondial,
- les pays peu performants,
- les goulets d'étranglement transversaux aux portefeuilles.

Il conviendrait que le Comité de la stratégie décide si toutes les demandes de financement doivent être examinées à chaque cycle d'allocation indépendamment de leurs résultats (résultats des subventions et des pays) et des allocations passés.

#### Mandats des membres

Pour assurer une transition harmonieuse entre les cycles de financement, y compris l'intégration des nouveaux membres, et pour réduire les coûts d'intégration, il conviendrait que le Comité technique envisage des dates d'adhésion échelonnées et/ou des durées de mandat différentes pour permettre une meilleure répartition entre les membres actifs et les nouveaux membres.

Pour garantir que le Comité technique reste un groupe d'experts de qualité, le processus de recrutement des membres doit être actualisé afin de s'assurer que les candidats correspondent bien au rôle qu'ils doivent remplir, plutôt que de s'appuyer uniquement sur l'examen des CV et des formulaires de candidature. Il conviendrait d'explorer les nouvelles technologies (entretiens en vidéo) et de prévoir un entretien avec un groupe pour les candidats finaux.

#### Processus d'examen

Adopter une approche actualisée d'examen différencié en sélectionnant les portefeuilles sur la base de deux critères principaux : l'ampleur de l'allocation et les résultats (résultats des subventions et des pays). Sur la base de ce qui précède, élaborer une approche d'examen incluant :

- les étapes d'un processus d'examen différencié
- une composition du groupe adaptée, tant en termes de taille que d'expertise,
- les résultats de l'examen,
- les délais d'examen,
- un cadre de niveau d'effort différencié, lié au type de demande de financement et à l'étendue du travail requis.

Sur la base du processus de sélection ci-dessus, trois options pourraient être explorées pour les portefeuilles à performance élevée (besoin d'examen technique réduit) et à faible allocation (mission moins essentielle du Fonds mondial) : **Option 1** - Pas d'examen par le Comité technique, **Option 2** - Examen par le Comité technique tous les deux cycles, et **Option 3** - Examen personnalisé par le Comité technique.

#### Gouvernance et supervision

- Il conviendrait qu'avec l'appui du Secrétariat du Comité technique, la Direction de ce Comité soumette au Comité de la stratégie son plan de travail et le budget correspondant, pour examen et approbation. Les dépassements de budget prévus au-delà d'un certain seuil devraient être soumis à nouveau pour approbation avant que les dépenses ne soient engagées. Il conviendrait aussi d'élaborer une approche ascendante de la budgétisation, répartie entre les trois composantes de la mission du Comité technique.
- Il conviendrait, pour renforcer la supervision de la sélection de la Direction tout en préservant l'indépendance du Comité technique, que le Comité de la stratégie choisisse l'une des trois options suivantes :
  - Examiner et approuver la conception du processus de sélection de la Direction,
  - Recevoir un rapport officiel sur le processus, précisant les étapes détaillées suivies et confirmant que le processus approuvé a été exécuté comme prévu, ou
  - Avaliser (ou contester) officiellement le résultat.
- Il conviendrait que, dans le cadre du rapport annuel, un ensemble d'indicateurs clés de résultat prioritaires et fondés sur des données (avec des objectifs définis), offrant un aperçu global des résultats dans tous les domaines de la mission du Comité technique, soit présenté au Comité de la stratégie par la Direction du Comité technique avec l'aide de son secrétariat.
- Il conviendrait qu'un cadre de suivi des résultats, incluant des rapports réguliers à la Direction du Comité technique, soit mis en place pour garantir le respect des principales directives internes.

## 2. Contexte

### 2.1. Nécessité d'un examen consultatif du BIG

Créé en 2002, le Comité technique fournit une évaluation technique indépendante et rigoureuse des demandes de financement et fait office d'organe consultatif auprès du Conseil d'administration.

Alors que les préparatifs du prochain cycle de financement commencent, le Secrétariat a demandé le présent examen consultatif pour promouvoir une évolution de la mission, des processus et des mécanismes de gouvernance du Comité technique afin d'optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial.

Le Secrétariat a identifié la nécessité d'accroître la différenciation de l'approche d'examen du Comité technique et d'optimiser davantage ses processus d'examen. À cet égard, le Comité technique et son Secrétariat ont pris des mesures pour mettre en œuvre des améliorations à court terme à partir de la fenêtre 4 du cycle d'allocation 2020-2022. Le présent examen consultatif du BIG a été sollicité pour générer des idées en vue d'une amélioration à plus long terme.

Parallèlement au présent examen, le Département de l'accès aux financements, qui soutient le Comité technique, réfléchit à sa structure et à ses processus propres. Les résultats du présent examen seront utilisés pour garantir des ressources adéquates et un fonctionnement efficace à l'appui du Comité technique.

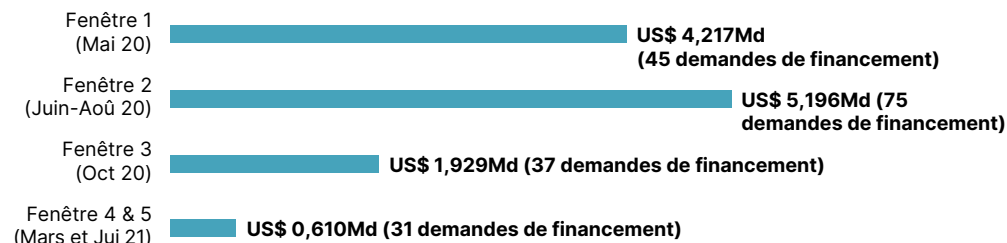
### 2.2. Mission du Comité technique

Le Comité technique d'examen des propositions remplit les fonctions clés suivantes et s'acquitte de sa mission sous la supervision du Comité de la stratégie du Conseil d'administration.

**A. Examen des demandes de financement en vue d'optimiser l'impact (représentant 96 %<sup>5</sup> des coûts globaux du Comité technique) :** Le Comité technique est chargé d'évaluer l'orientation stratégique, la solidité technique et le potentiel d'impact des demandes de financement, conformément à la stratégie du Fonds mondial et aux directives ultérieures du Conseil d'administration.

Pour le cycle 2020-22, le Comité technique a examiné et recommandé 177 demandes de financement durant cinq fenêtres, pour un montant de 11,95 milliards de dollars, soit plus de 90 % des fonds alloués.

**FIG 4 : VUE D'ENSEMBLE DES DEMANDES DE FINANCEMENT FENÊTRE PAR FENÊTRE ET MONTANTS EXAMINÉS**



**B. Servir d'organe consultatif auprès du Conseil d'administration (représentant 3 % des coûts globaux du Comité technique) :** Le Comité technique fait office d'organe consultatif auprès du Conseil du Fonds mondial. Pour le cycle 2020-22, dans le cadre de son rôle consultatif, le Comité technique a étendu les activités de collaboration précoce<sup>6</sup>, examiné 15 initiatives stratégiques, révisé les orientations techniques du dispositif de riposte au COVID-19, contribué à l'élaboration de la nouvelle stratégie du Fonds mondial. En outre, il entreprend actuellement deux examens consultatifs – *RSSH Lessons Learned et Decolonizing, Racial, Ethnic and Indigenous Inequalities in review of TRP processes and policies*.

**C. Établir un rapport sur les enseignements tirés (représentant 1 % des coûts globaux du Comité technique) :** Par l'intermédiaire du Comité de la stratégie, le Comité technique a la responsabilité de partager avec le Conseil d'administration les enseignements tirés qui peuvent avoir de vastes implications politiques et financières.

Pour le cycle 2020-22, le Comité technique a procédé à un examen d'ensemble du cycle 2020-22 et fourni un rapport sur les enseignements tirés – basé sur l'examen des demandes de financement des fenêtres 1 à 3 et de 13 initiatives stratégiques.

En plus de ce qui précède, le Comité technique fonctionne par le biais de groupes de travail pour accomplir des tâches internes et administratives, telles que la mise en œuvre de changements à court terme pour différencier le processus d'examen, le rapport de résultat global au Comité de la stratégie, et le soutien au présent examen du BIG et à d'autres examens.

<sup>5</sup> Sur la base des coûts réels dépensés jusqu'en avril 2021 pour accomplir les activités dans les trois domaines de mission du Comité technique.

<sup>6</sup> Dans ce cadre, les équipes de pays peuvent demander un pilotage précoce du Comité technique, préalablement à la soumission des demandes de financement, afin d'obtenir des contributions techniques sur les stratégies et les interventions proposées.



# Background

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

### 2.3 Structure – rôles au sein du Comité technique

**A. Direction** - La Direction du Comité technique est composée d'un Président et de deux vice-Présidents dont le mandat est de deux ans. Ils sont élus par les membres actifs du Comité technique.

**B. Points focaux** - Les points focaux du Comité technique sont des membres sélectionnés par le Président et les vice-Présidents pour soutenir la Direction dans la gestion globale des opérations du Comité technique. Il y a deux points focaux pour chacun des six domaines d'expertise du Comité technique. Les points focaux sélectionnent des membres pour : participer aux examens du Comité technique, fournir des orientations et un encadrement aux membres du Comité technique, examiner et valider les formulaires d'examen du Comité technique afin d'en assurer la qualité, et diriger les groupes de travail du Comité technique dans leur mission spécifique, notamment l'élaboration du rapport sur les enseignements tirés du Comité technique.

**C. Examineur principal / secondaire** - Chaque groupe d'examen du Comité technique chargé de l'examen des demandes de financement comprend un examinateur principal et un examinateur secondaire qui facilitent les délibérations du groupe et préparent les formulaires d'examen du Comité technique.

**D. Secrétariat du Comité technique** - Le Département de l'accès aux financements du Fonds mondial fournit des services de secrétariat et promeut un fonctionnement efficace du Comité technique et de ses activités, coordonne la communication avec les autres parties et gère la logistique de manière à soutenir l'indépendance du Comité technique et la confidentialité de ses délibérations internes.

### 2.4 TRP interfaces with the wider organization

**Conseil d'administration** : La Direction du Comité technique participe aux réunions du Conseil d'administration et dispose d'un « libre accès » pour observer les débats.

**Comité de la stratégie** : Le Comité technique rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de la stratégie. Le Président du Comité technique est un membre d'office du Comité de la stratégie.

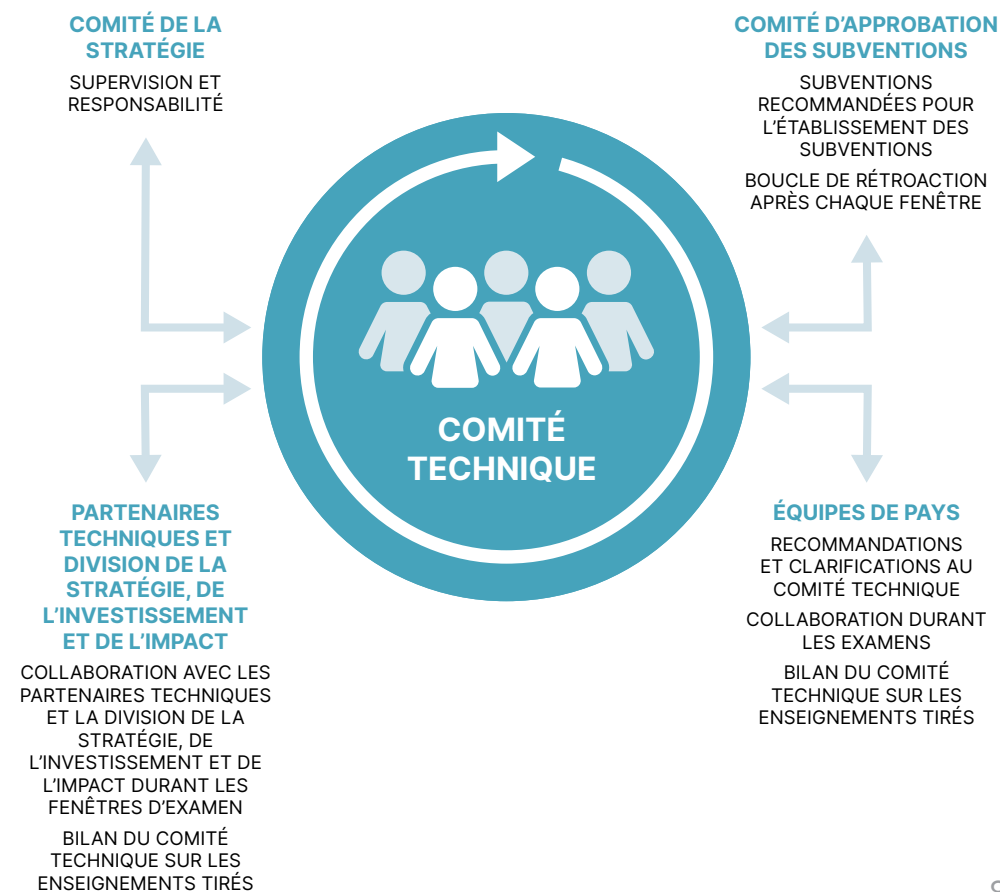
**Comité d'approbation des subventions** : La Direction du Comité technique et le Comité d'approbation des subventions se réunissent après chaque fenêtre pour échanger des informations sur les questions clés et/ou l'orientation politique.

**Partenaires techniques** : Le Comité technique collabore avec les divers partenaires techniques pour un dialogue constructif. Les partenaires fournissent des ressources essentielles pour éclairer le processus d'examen du Comité technique.

**Secrétariat du Fonds Mondial** : Le Comité technique fait appel à des experts techniques internes (conseillers en maladies, experts en matière de SRPS, équipe chargée des questions liées aux communautés, aux droits et au genre, et équipe chargée du financement de la santé). Lors de l'examen des demandes de financement, le Comité technique s'entretient également avec les équipes de pays pour obtenir des clarifications et des informations contextuelles concernant les portefeuilles.

**Groupe technique de référence en évaluation** : La Direction du Comité technique participe aux réunions de ce groupe.

FIG 5 : INTERFACES ENTRE LE COMITÉ TECHNIQUE ET L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

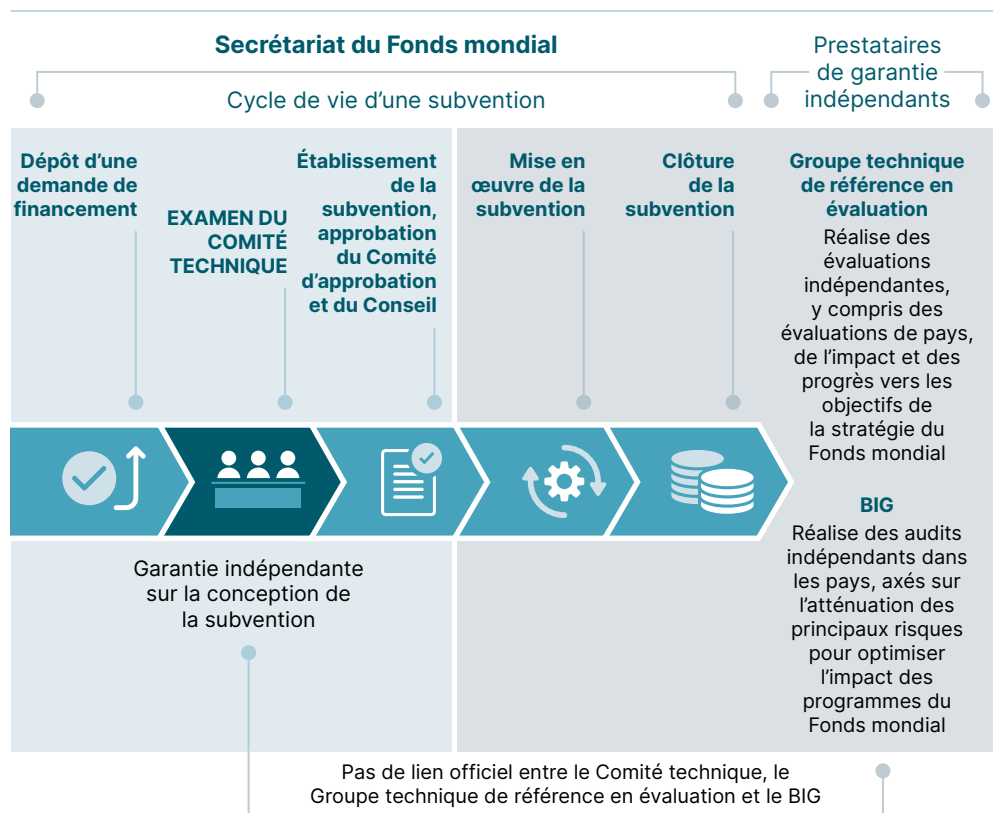




### 2.5 Rôle du Comité technique dans le cycle de vie d'une subvention du Fonds mondial

Les examens du Comité technique sont effectués au tout début du cycle de vie d'une subvention afin de s'assurer que les demandes de financement sont techniquement solides et bien placées pour avoir un impact optimal.

**FIG 6 : RÔLE DU COMITÉ TECHNIQUE DANS LE CYCLE DE VIE D'UNE SUBVENTION, PARALLÈLEMENT AUX AUTRES PRESTATAIRES DE GARANTIE**



Le Comité technique présente les résultats de son processus d'examen aux pays dans son Formulaire d'examen et de recommandations. Il peut y avoir deux types de recommandations sur le processus de financement :

**A. Recommander l'établissement des subventions** - Cette recommandation est formulée lorsque le Comité technique estime que la demande de financement est techniquement solide et que tout problème en suspens peut être résolu au cours du processus d'établissement et/ou de la mise en œuvre de la subvention par des clarifications (questions et recommandations) susceptibles d'être approuvées par le Comité technique ou le Secrétariat (comme l'indique le Comité technique dans le formulaire).

**B. Réclamer une nouvelle itération pour que le candidat soumette à nouveau la demande de financement** - Une itération est déclenchée lorsque le Comité technique estime que le programme proposé ne permet pas de générer un impact maximal. Cela est généralement imputable à des problèmes significatifs dans une combinaison de domaines qui ne peuvent être résolus par de simples clarifications et qui nécessitent un recentrage stratégique majeur de la demande de financement.

Une fois que les subventions sont approuvées, toute révision matérielle ultérieure du programme nécessite un examen et une recommandation du Comité technique (dans le cas où la révision contredit l'examen et la recommandation initiaux du Comité technique, où il n'y a pas d'accord dans l'orientation normative, où il y a des lacunes importantes dans les preuves à l'appui d'une révision du programme, où il y a un manque inexplicé d'impact ou des arbitrages difficiles au niveau décisionnel).

Le Comité technique est un groupe diversifié d'experts en santé mondiale et en développement, qui apportent un niveau de connaissances, d'expertises et d'expériences approfondies en santé mondiale.

Le Comité technique joue un rôle essentiel au cœur du modèle opérationnel du Fonds mondial. Il fournit au Conseil d'administration une évaluation technique rigoureuse et indépendante des demandes de financement relatives aux investissements, contribuant ainsi à soutenir le processus décisionnel du Conseil lors de l'approbation des subventions. Les examens du Comité technique garantissent que les demandes de financement sont stratégiquement ciblées, techniquement solides, qu'elles donnent la priorité aux interventions requises et qu'elles sont positionnées de manière à avoir un impact optimal en vue de l'éradication des trois maladies.

Pour le Secrétariat du Fonds mondial, l'examen du Comité technique est un point de contrôle important dans le cycle de vie d'une subvention. Il fournit non seulement une évaluation technique rigoureuse et indépendante ainsi que des recommandations pour améliorer la qualité des demandes de financement, mais offre aussi au Secrétariat un levier pour mener des actions clés pendant le cycle de la subvention.

Pour les candidats, les examens techniques du Comité fournissent une évaluation externe assortie de recommandations spécifiques pour combler les lacunes dans la conception d'un programme. Les examens du Comité technique apportent également rigueur et discipline au processus d'élaboration des demandes de financement.

Le Comité technique occupe une place unique dans le modèle opérationnel du Fonds mondial car il a une visibilité sur toutes les demandes de financement. Il peut donc synthétiser les principales lacunes, les tendances régionales et les perspectives générales des demandes de financement et des processus connexes.

### 3. Objectifs et méthodologie

À la demande du Département de l'accès aux financements (avec l'approbation du Comité de la stratégie et du Comité technique), le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) a réalisé un examen consultatif sur les possibilités d'évolution du modèle du Comité technique au niveau de l'examen des demandes de financement et des initiatives stratégiques, et du rôle d'organe consultatif auprès du Conseil d'administration. Le présent examen s'est concentré sur les deux objectifs suivants :

#### ■ L'adéquation de la mission, de la structure, de la gouvernance et des mécanismes de responsabilité du Comité technique à l'appui d'une mise en œuvre efficace de la stratégie du Fonds mondial, y compris :

- Rôle et approche du Comité technique par rapport à l'évolution du Fonds mondial (modèle basé sur les séries et modèle basé sur les allocations, accroissement de l'expertise technique du Fonds mondial).
- Efficacité des processus de recrutement, d'intégration et d'évaluation des résultats pour promouvoir la responsabilisation.
- Rôle du Comité de la stratégie dans l'orientation générale et la supervision du Comité technique (plan de travail, rapports, budget et indicateurs clés de résultat).

#### ■ L'efficacité et l'efficience des processus d'examen des demandes de financement et des initiatives stratégiques (y compris les examens virtuels, sur site ou hybrides) en garantissant une supervision solide et une valeur ajoutée réelle, y compris :

- Utilisation des principes de différenciation dans l'approche d'examen.
- Efficacité et efficience des processus d'examen des demandes de financement (en termes de composition des groupes d'examen, de mécanismes de validation, de délais et d'assurance qualité).
- Efficacité de la collaboration du Comité technique avec les équipes de pays et le Secrétariat pour s'assurer que le contexte du pays et que l'expertise technique du Secrétariat sont pris en compte dans le processus d'examen du Comité technique.

Six techniques consultatives principales ont été utilisées dans l'ensemble de l'examen.

7 Demandes de financement examinées – Malawi : VIH/Tuberculose, Nigéria : Paludisme, Cameroun : Paludisme, Ghana : Paludisme, Congo : VIH/Tuberculose, Tadjikistan : VIH/Tuberculose, Maurice : VIH, Kosovo : VIH/Tuberculose, Nicaragua : VIH/Tuberculose, Angola : VIH/Tuberculose/Paludisme, République démocratique populaire Lao : VIH/Tuberculose, et Bangladesh : VIH/Tuberculose.

8 Initiatives stratégiques examinées – Données et Fourniture de services différenciés de prise en charge du VIH.

FIG 7 : MÉTHODOLOGIE ET TECHNIQUES DE CONSEIL UTILISÉES

#### Examen de documents

- Mandat du Comité technique (de 2007 à ce jour)
- Politiques, procédures et lignes directrices du Comité technique (manuel de procédures opérationnelles, orientations sur la manière dont le Comité technique procède à un examen différencié des demandes de financement, procédures de gestion des conflits d'intérêts, etc.).
- Processus de recrutement des membres du Comité technique
- Programme d'intégration et de formation des nouveaux membres
- Soumissions au Comité de la stratégie et minutes des réunions

#### Collaboration avec les parties prenantes

- 52 heures d'entretiens individuels menés avec :

##### Parties prenantes du Secrétariat :

- Comité exécutif de Direction, Comité exécutif de Direction -1, Département de l'accès aux financements et autres parties prenantes du Secrétariat.
- Réunions bimensuelles avec le Secrétariat du Comité technique et l'équipe de projet

##### Membres/anciens membres du Comité tech

- Membres des groupes de travail du Comité technique et anciens membres du Comité.
- Plusieurs ateliers avec des membres des groupes de travail du Comité technique

##### Membres du Comité de la stratégie

- Présidents et vice-Présidents anciens et actuels du Comité de la stratégie

#### Analyse

- Analyse complète des données des fenêtres 1 à 4 sur la composition des groupes d'examen du Comité technique, délais, questions aux équipes de pays, résultats de l'examen et honoraires.
- Les améliorations observées durant la fenêtre 5 ont été prises en considération et dûment soulignées.

#### Enquête

- Questionnaire de suivi sur l'examen du Comité technique auprès des :
  - Membres du Comité technique : taux de réponse – 82 % (92)
  - Partenaires du Comité d'approbation des subventions : taux de réponse – 47 % (20)
  - Équipes de pays : taux de réponse – 42 % (108)
  - Conseillers pour les maladies, SRPS et Communautés, droits et gente : taux de réponse – 50 % (16)

#### Test du processus d'examen

- Examens de douze demandes de financement couvrant toutes les catégories de portefeuille, les modalités de candidature, les itérations et les collaborations précoces<sup>7</sup>
- Examen de deux initiatives stratégiques<sup>8</sup>
- Participation à une séance plénière d'ouverture, à une réunion consacrée aux retours d'information des partenaires, à une réunion entre le Comité technique et une équipe de pays, et à une séance plénière du Comité technique durant la fenêtre 5

#### Comparaisons

- Comparaison de la composition, de la structure et des processus du Comité technique avec ceux du Comité d'examen indépendant de l'Alliance GAVI.
- Le Comité d'examen indépendant est similaire au Comité technique car il s'agit aussi d'un groupe indépendant et impartial d'experts qui a pour mission de garantir l'intégrité et la cohérence d'un processus de financement ouvert et transparent et qui rend compte au Comité du programme et de la politique de l'Alliance GAVI.

# Principaux axes

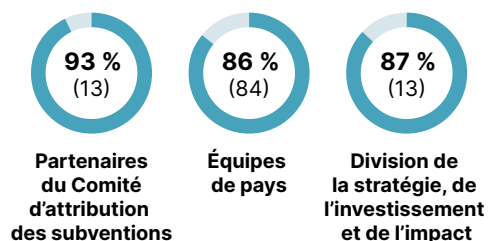
## Faire évoluer le modèle du Comité technique

### 4.1 Mission : Réévaluer la mission du Comité technique à l'aune de l'évolution du Fonds mondial

Le Comité technique est un élément essentiel du modèle opérationnel du Fonds mondial. Ses examens ont lieu au stade de la « conception » du cycle de vie de la subvention et fournissent une évaluation indépendante de toutes les demandes de financement afin de garantir que les investissements du Fonds mondial sont stratégiquement ciblés et bien positionnés pour générer l'impact optimal.

L'examen consultatif du BIG a révélé que le Comité technique est générateur de valeur ajoutée tant pour le Secrétariat du Fonds mondial que pour le Conseil d'administration. Cette valeur provient de l'expertise technique de ses membres et surtout de leur indépendance, qui est très appréciée par le Conseil et précieuse pour lui.

FIG 8 : REMONTÉES D'INFORMATION DES ENQUÊTES



...« le Comité technique est générateur de valeur ajoutée, ce qui aide à accroître l'impact des programmes financés par le Fonds mondial dans les pays ».

### A. Examen des demandes de financement

Depuis sa création en 2002, le Comité technique a évolué en termes de mission et d'expertises. Sa mission a été élargie en 2010 et 2011 pour inclure l'établissement d'un rapport sur les enseignements tirés des examens des demandes de financement, ainsi que d'autres services consultatifs à l'appui du Conseil d'administration. Elle a également été élargie pour mettre l'accent sur une optimisation de l'utilisation des ressources, les populations clés et le renforcement des systèmes communautaires en 2011. En 2016, afin de mieux s'aligner sur la stratégie du Fonds mondial, l'expertise du Comité technique a été étendue aux systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS), aux droits humains et questions de genre, et à l'information stratégique et au financement durable. La composition du Comité technique a également évolué, passant de 17 membres au départ à 161 membres actuellement, ce qui reflète à la fois l'augmentation des demandes de financement et la nécessité d'intégrer des expertises supplémentaires pour des domaines d'intervention élargis.

Les changements apportés à la mission du Comité technique auraient pu mieux tenir compte de l'évolution du modèle de financement du Fonds mondial, en tirant parti de trois aspects clés de cette évolution par rapport à l'examen des demandes de financement : (1) le passage d'une approche basée sur les séries à une approche basée sur l'allocation de fonds (ce que l'on appelle le « nouveau modèle de financement »), (2) un accroissement de la participation et de l'expertise du Secrétariat au fil du temps et (3) l'évolution de processus différenciés.

FIG 9 : ÉVOLUTION DU COMITÉ TECHNIQUE 2002-2021



# Principaux axes

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

### 1. D'un système basé sur les séries au nouveau modèle de financement

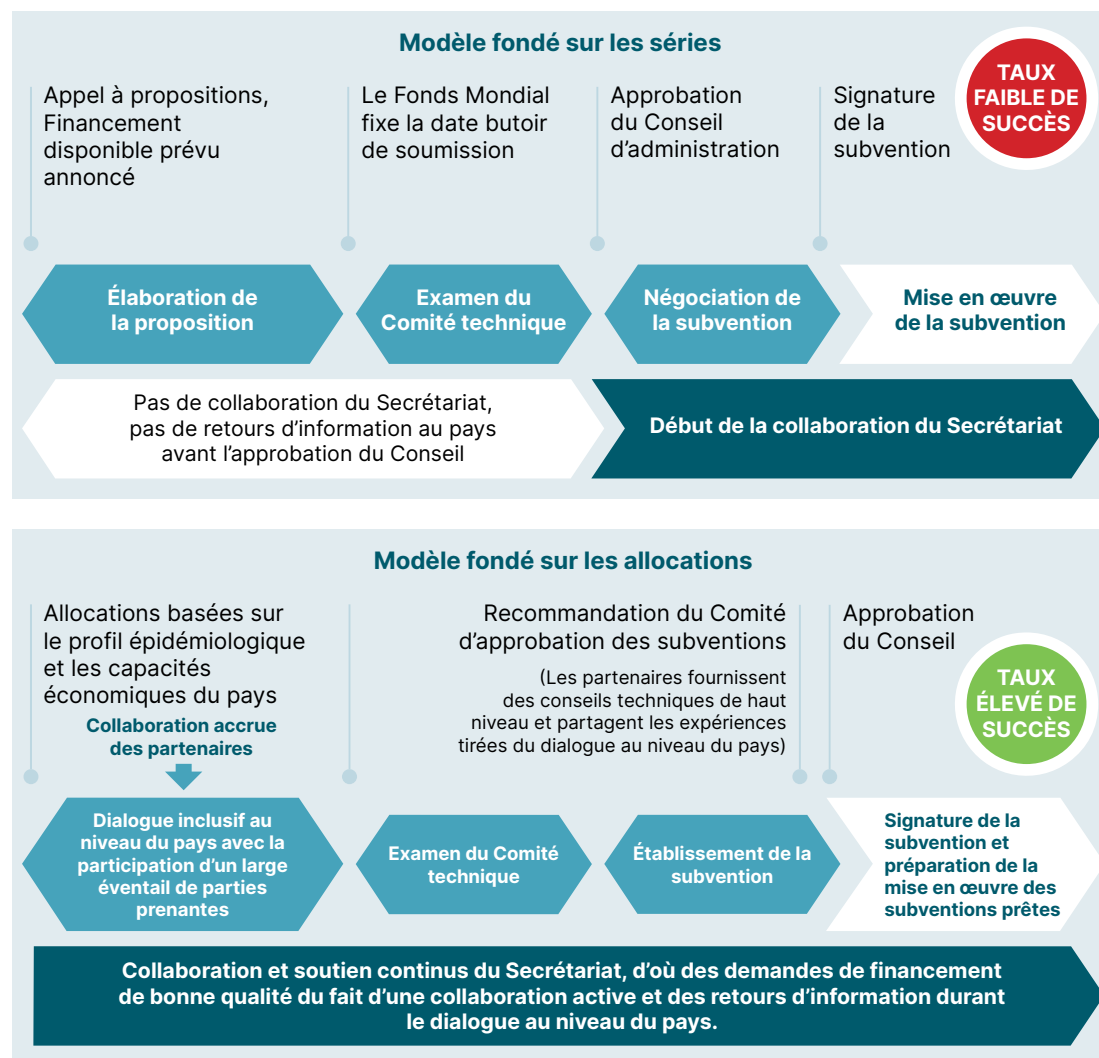
Le Comité technique a été créé en 2002 pour examiner toutes les demandes de financement et émettre des recommandations de financement pour le Conseil d'administration. Dans le cadre du système fondé sur les séries, les examens du Comité technique étaient conçus pour garantir une évaluation impartiale des demandes qui déterminait le niveau de subvention accordé à chaque pays. À l'époque, le Comité technique fournissait la seule évaluation technique prise en compte avant l'approbation des subventions par le Conseil d'administration.

En 2014, le Fonds mondial est passé d'un système basé sur les séries à un nouveau modèle de financement, ce qui a changé de nombreux aspects. Les montants alloués sont désormais basés sur une formule multicritères qui privilégie massivement le profil épidémiologique et les capacités économiques des pays. Cette approche basée sur une formule garantit une allocation indépendante et impartiale ainsi que la prévisibilité du financement. Le passage au nouveau modèle de financement a permis d'adopter une approche plus itérative du processus d'examen et d'inclure des dispositions dans le mandat du Comité technique afin de renforcer la collaboration entre le Comité technique et le Secrétariat / les partenaires techniques. Cependant, le passage au nouveau modèle de financement en tant que changement organisationnel clé ne s'est pas pleinement reflété au niveau de l'approche du Comité technique : bien que l'indépendance reste importante pour garantir une conception appropriée des demandes de financement, elle n'est pas régie par la nécessité de décider de manière indépendante de l'allocation financière pour un pays donné.

Le processus d'élaboration des demandes de financement a évolué au fur et à mesure de l'accroissement des rôles des différentes parties prenantes dans les pays. Les instances de coordination nationale et les partenaires techniques jouent désormais un rôle plus actif dans le dialogue au niveau du pays, en veillant à ce que les demandes de financement soient stratégiques et priorisées, par exemple :

- Le rôle de l'instance de coordination nationale s'est accru pour assurer un dialogue inclusif au niveau du pays avec la participation d'un large éventail de parties prenantes (organisations de la société civile, populations clés, personnes vivant avec la maladie, gouvernement, secteur privé, etc.).
- Le rôle des partenaires techniques s'est renforcé i) en fournissant un appui aux pays pour l'élaboration de stratégies nationales techniquement solides contre les maladies et pour le secteur de la santé, ii) en veillant à ce que les demandes de financement soient fondées sur des données probantes, exhaustives et priorisées, et iii) en assurant un examen des demandes par des experts et des pairs.

FIG 10 : PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE LE MODÈLE FONDÉ SUR LES SÉRIES ET LE MODÈLE FONDÉ SUR LES ALLOCATIONS<sup>9,10</sup>



9 Nouveau modèle de financement du Fonds mondial [https://www.theglobalfund.org/media/1468/replenishment\\_2013newfundingmodel\\_report\\_fr.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/1468/replenishment_2013newfundingmodel_report_fr.pdf)

10 Le taux d'approbation des demandes soumises via le système fondé sur les séries était d'environ 50 % globalement [https://www.theglobalfund.org/media/3106/siic10\\_07Comité\\_techinique\\_report\\_en.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/3106/siic10_07Comité_techinique_report_en.pdf)

# Principaux axes

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

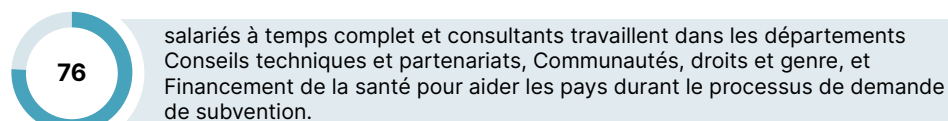
### 2. Participation et expertises accrues du Secrétariat

La participation de l'équipe de pays du Fonds mondial au dialogue au niveau national s'est accrue au fil du temps. Les enseignements tirés des périodes de mise en œuvre précédentes et de l'analyse du portefeuille contribuent désormais à l'élaboration des demandes de financement.

Alors que dans le cadre du système basé sur les séries, le Secrétariat influait de manière moins proactive sur les investissements avant l'approbation du Conseil, il joue désormais un rôle plus actif dans la gestion du portefeuille en contribuant à optimiser l'impact.

Les capacités du Secrétariat du Fonds mondial ont augmenté en termes d'appui aux pays et de gestion des subventions. Lorsque le Comité technique a été créé, le Fonds mondial ne disposait d'aucune capacité technique interne. Constitué en 2013, le Département Conseils techniques et partenariats compte 24 conseillers pour les maladies qui apportent leur soutien tout au long du cycle de vie des subventions. De même, l'équipe SRPS (de ce département) et les départements Communautés, droits et genre, et Financements de la santé ont été créés au fil du temps et contribuent tous à divers titres à l'élaboration des demandes de financement.

FIG 11 : CAPACITÉS TECHNIQUES DU FONDS MONDIAL



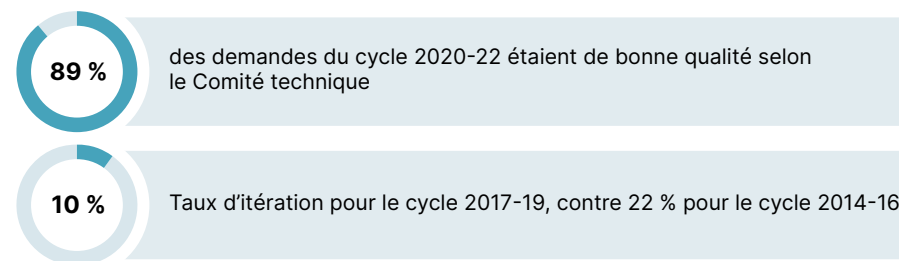
### 3. Évolution de processus différenciés

La différenciation des portefeuilles a été introduite par le projet *Différenciation pour l'impact* du Secrétariat. Celui-ci visait à organiser les processus de gestion des subventions, les contrôles, les systèmes et les équipes de pays via un modèle différencié afin d'obtenir un impact maximal contre les trois maladies. Grâce à ce projet, le Fonds mondial a pris conscience de la nécessité de différencier les portefeuilles en fonction de leur charge de morbidité et de la taille de l'allocation : Fort impact, Essentiel ou Ciblé.

Des modalités de candidature différenciées ont été adoptées à partir du cycle 2017-19 pour permettre des demandes de financement flexibles et personnalisées, dont la taille correspond aux besoins et au contexte d'un pays. Les différents types d'examen des demandes de financement – examens complets, examens personnalisés et examens pour la reconduction de programme – permettent aux candidats d'élaborer plus efficacement des demandes de qualité.

Tous les éléments ci-dessus ont contribué à une amélioration générale de la qualité des demandes de financement au fil du temps.

FIG 12 : MEILLEURE QUALITÉ DES DEMANDES DE FINANCEMENT



Bien qu'un examen indépendant des demandes de financement soit essentiel et fasse partie intégrante du modèle opérationnel du Fonds mondial, il est important de mieux exploiter les éléments du nouveau modèle de financement, la participation accrue du Secrétariat du Fonds mondial à l'élaboration des demandes de financement et la différenciation des portefeuilles – afin de permettre au Comité technique de concentrer son examen là où c'est le plus important.

Comme indiqué à la section 4.3, le Comité technique n'opère pas une différenciation suffisante entre les portefeuilles. Il consacre presque le même temps, les mêmes ressources, les mêmes efforts et les mêmes processus à chaque portefeuille, indépendamment de sa taille, de sa complexité et des résultats du programme. Cela n'est pas cohérent avec le nouveau modèle de financement de l'Organisation et empêche de cibler l'expertise là où elle est le plus nécessaire, c'est-à-dire : (i) les portefeuilles dont la charge de morbidité et les allocations du Fonds mondial sont importantes (par exemple, la RDC, l'Inde), (ii) les pays peu performants (par exemple, l'Angola) et (iii) les goulets d'étranglement transversaux aux portefeuilles (par exemple, la cascade de traitement du VIH, les cas manquants de tuberculose et la faible utilisation de GeneXpert, les populations clés affectées, les obstacles aux droits de l'homme, les adolescentes et les jeunes femmes).

« Il est évident que le rôle du Comité technique doit évoluer [...] et consister moins en un examen détaillé de toutes les demandes de financement et plus en des conseils stratégiques sur la manière d'améliorer la qualité et l'impact des subventions ».

*Partenaires du Comité d'approbation des subventions*



### B. Rôle consultatif du Comité technique

**Collaboration précoce :** Cette collaboration a été étendue pendant le cycle actuel, dans le cadre du rôle consultatif du Comité technique. Dans certains cas difficiles, les équipes de pays peuvent demander une collaboration précoce au Comité technique – avant de soumettre les demandes de financement afin d'obtenir par anticipation une orientation technique sur les stratégies et les interventions proposées. Cette nouvelle initiative a connu des succès et des obstacles. Pour l'Angola, les problèmes signalés par le Comité technique ont permis de fournir à l'instance de coordination nationale et au Secrétariat des conseils utiles pour orienter l'opérationnalisation de l'approche infranationale dans la demande de financement déposée ultérieurement. Pour la RDP Lao, cependant, l'examen précoce du Comité technique a posé des problèmes : le Comité technique ne disposait pas de l'expertise approfondie suffisante et de critères d'examen adaptés aux financements innovants pour traiter un thème émergent (la RDP Lao travaillait sur un accord d'investissement conjoint avec la Banque mondiale). Il y a également eu un manque de cohérence entre les examinateurs, depuis la collaboration précoce jusqu'à l'examen de la demande de financement – ce qui a entraîné des pertes d'efficacité.

L'examen du Comité technique intervient après que le demandeur ait consacré une quantité importante d'efforts et de ressources à l'élaboration de sa demande de financement. Une collaboration précoce permet aux candidats et aux équipes de pays d'obtenir tôt des orientations durant le processus d'élaboration de la demande de financement et il conviendrait de développer davantage cette option.

**Rôle consultatif pour les initiatives stratégiques :** Dans le cadre de son rôle consultatif pour le cycle 2020-22, le Comité technique a été invité à examiner les initiatives stratégiques. Une collaboration précoce est essentielle car certaines de ces initiatives comprenaient des composantes reconduites du cycle précédent et étaient déjà à mi-chemin de leur mise en œuvre (par exemple, les initiatives stratégiques sur les données et les achats, la transformation de la gestion des approvisionnements) lorsqu'elles ont été soumises pour examen.

**Rôle consultatif tout au long de la mise en œuvre :** Malgré un processus d'examen approfondi, les programmes à l'échelon des pays peuvent être confrontés à des obstacles tout au long du cycle de mise en œuvre. Souvent, des subventions bien conçues sont affectées par divers événements au niveau du pays – par exemple par l'instabilité politique, l'évolution des hostilités politiques et la stigmatisation de certaines populations clés affectées ou des conflits régionaux. Dans ces cas, le Secrétariat bénéficierait des conseils du Comité technique pour réajuster les stratégies et la conception des subventions. Bien que cela doive rester un service à la demande, l'expertise et l'expérience du Comité technique pourraient être bénéfiques lors de l'ajustement des subventions pendant leur mise en œuvre.

**Exploiter les enseignements tirés :** Le Comité technique est particulièrement bien placé pour fournir au Conseil d'administration, au Comité de la stratégie, au Secrétariat, aux partenaires techniques et aux candidats des informations sur les portefeuilles du Fonds mondial. Grâce à une visibilité totale sur toutes les demandes de financement, il est en mesure de saisir les tendances, les similitudes et les perspectives régionales. Le rapport du Comité technique sur les enseignements tirés après chaque fenêtre est considéré par de nombreuses parties prenantes comme un outil instructif. Cependant, avec plus de 150 recommandations pour les différentes parties prenantes (Conseil d'administration, Secrétariat, partenaires techniques et demandeurs), il est nécessaire de mieux hiérarchiser les recommandations qui sont essentielles et qui auraient le plus grand impact. Pour ces recommandations, il conviendrait d'élaborer un processus de traçage, de surveillance et de suivi avec une boucle de rétroaction vers le Comité technique.

#### Recommandation 4.1

Il conviendrait, compte tenu des changements intervenus dans le paysage institutionnel, que le Comité de la stratégie évalue l'opportunité d'actualiser le rôle du Comité technique. En évaluant la mission du Comité technique, le Comité de la stratégie doit s'assurer que celui-ci se concentre sur les domaines d'impact essentiels : (i) les portefeuilles présentant une charge de morbidité élevée, (ii) les pays peu performants et (iii) les goulets d'étranglement transversaux aux portefeuilles. Le Comité de la stratégie devrait :

- Décider si toutes les demandes de financement doivent être examinées pour chaque cycle d'allocation, indépendamment de leurs performances passées, de leur complexité et de leur allocation - voir la recommandation 4.3.
- Étendre et renforcer le rôle consultatif du Comité technique pour une collaboration précoce (avant la soumission de la demande de financement), en particulier pour les portefeuilles peu performants, et pendant la mise en œuvre lorsque des événements importants dans le pays exigent des changements dans la conception de la subvention. Il doit s'agir d'un service à la demande et le Secrétariat doit définir clairement les modalités de soumission pour de tels cas.
- Les recommandations du rapport du Comité technique sur les enseignements tirés doivent être classées par ordre de priorité, tracées et suivies, et faire l'objet d'un rapport sur leur mise en œuvre au Comité technique, puis au Comité de la stratégie. Pour rendre ce dispositif opérationnel, le Secrétariat du Comité technique doit travailler avec le Secrétariat du Fonds mondial pour définir les rôles, les responsabilités et les échéances en ce qui concerne le traçage et le suivi des recommandations prioritaires.

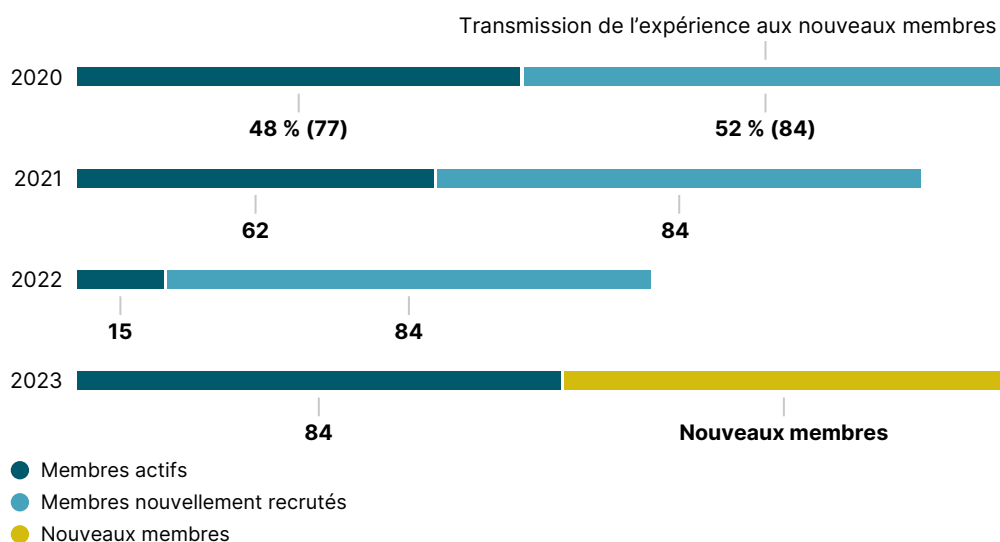
### 4.2 Expertise technique : Garantir l'expertise du Comité technique

#### 4.2.1 Modifier les modalités du mandat des membres afin d'améliorer la mémoire instituti

Le mandat actuel des membres du Comité technique est de quatre ans, prorogeable d'un an, avec une période de « pause » de trois ans entre deux mandats. Ce mandat de quatre ans existe depuis la création du Comité technique en 2002 et marque l'indépendance du Comité technique dans le cadre du système fondé sur les séries.

Actuellement, plus de 50 % des membres du Comité technique sont recrutés quelques mois avant la première année du cycle d'allocation (52 % ont été nouvellement recrutés pour le cycle 2020-22 et 74 % pour le cycle 2017-19), à un moment où plus de 70 % des demandes de financement (représentant près de 90 % des montants alloués) sont examinées et recommandées.

FIG 13 : MEMBRES ACTIFS C/ NOUVEAUX MEMBRES POUR LE CYCLE 2020-22



« En l'espace de six mois, nous sommes passés d'une équipe massivement expérimentée à une équipe très novice. Le nouvelle fenêtre 5 est marquée par le manque d'expertise des nouveaux membres ».

TRP Member

Bien que l'approche actuelle soit importante pour garantir la vision impartiale des nouveaux membres et des perspectives nouvelles lors de l'examen des demandes de financement, elle présente certains inconvénients :

- Les membres sont moins familiarisés avec le modèle opérationnel, les politiques et les processus du Fonds mondial. Par exemple, l'examen par le Comité technique de la demande de financement de la lutte contre le VIH du Costa Rica recommandait d'inclure des mesures de suivi du plan de travail, alors que les directives du Fonds mondial pour les pays ciblés ne les recommandent pas. Ce point a été souligné par l'équipe de pays et rectifié dans le formulaire final d'examen du Comité technique.
- Des pressions accrues s'exercent sur la formation, l'intégration et le calendrier (en 2020, l'intégration des nouveaux membres a coûté 0,92 million de dollars). Premièrement, un accueil et une intégration virtuels ne permettent pas de s'assurer que les nouveaux membres connaissent non seulement les politiques et les processus du Fonds mondial, mais aussi les particularités du processus d'examen du Comité technique – ce qui requiert plus de temps. Deuxièmement, il faut au moins une fenêtre d'examen pour que les nouveaux membres deviennent opérationnels. Les nouveaux membres sont intégrés aux groupes d'examen afin de prendre connaissance des processus d'examen du Comité technique, ce qui entraîne une augmentation de la taille des groupes et un non-respect des directives.

Des changements ont été mis en œuvre au cours des fenêtres 4 et 5 afin d'améliorer l'application des lignes directrices, ce qui a été possible car les nouveaux membres étaient pleinement intégrés au moment de la mise en œuvre de l'initiative.

Lors de l'analyse comparative avec le Comité d'examen indépendant de l'Alliance GAVI, il a été noté que les membres de ce comité ont un mandat de trois ans, prorogeable de trois années supplémentaires, avec une période de pause d'un an entre deux mandats. Actuellement, 45 % des membres du Comité d'examen indépendant ont un mandat prorogé, alors que pour les membres du Comité technique, les mandats sont rarement prolongés.

#### Recommandation 4.2.1

Afin de maintenir un équilibre entre des perspectives nouvelles et une familiarisation avec le modèle opérationnel du Fonds mondial, et pour réduire les coûts d'intégration, il conviendrait d'envisager une modification de la durée du mandat des membres pour permettre une meilleure répartition entre les membres actifs et les nouveaux membres. Ceci peut être réalisé en échelonnant les recrutements de membres et en permettant aux membres de prolonger leur adhésion de jusqu'à deux ans. Il en résulterait non seulement une meilleure répartition entre les membres actifs et les nouveaux membres, mais aussi un processus de recrutement moins brutal, dans la mesure où de nouveaux membres seront recrutés chaque année plutôt qu'en une seule fois (avec le dispositif actuel).



### 4.2.2 Recrutement et intégration des membres du Comité technique

#### A. Établir un processus de recrutement approfondi

Le Comité technique est une équipe impartiale d'experts qui fournit une évaluation technique rigoureuse et indépendante pour appuyer les décisions du Conseil d'administration en matière d'approbation des subventions. La présence d'experts de qualité est essentielle à l'exécution de la mission du Comité technique, ainsi qu'à la crédibilité de ses examens. Le nombre de membres du Comité technique a augmenté au fil du temps, passant de 17 en 2002 à 161 aujourd'hui. Cette croissance a entraîné la nécessité, pour le Comité, de disposer d'expertises secondaires afin de passer d'une expertise unique dans les trois maladies à des expertises complémentaires dans les domaines clés couverts par la stratégie du Fonds mondial 2017-2022 (maximiser l'impact contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, ainsi que les objectifs fondamentaux supplémentaires que sont la création de systèmes résistants et pérennes pour la santé, la promotion et la protection des droits de l'homme et de l'égalité des sexes, et la mobilisation de ressources accrues).

Le Comité de la stratégie approuve les modalités de recrutement des membres du Comité technique : profil, expérience et domaines d'expertise. En outre, un large éventail de parties prenantes – Partenaires techniques, Comité technique et Secrétariat – apportent leurs contributions dans le cadre d'un processus solide<sup>11</sup>. Les critères de recrutement sont bien définis pour garantir que le Comité technique reste un groupe d'experts techniques de qualité. Le profil des membres du Comité technique exige :

FIG 14 : CRITÈRES DE PROFIL POUR LE RECRUTEMENT DES MEMBRES DU COMITÉ TECHNIQUE



**Au cours du processus de recrutement**, les formulaires de candidature et les CV sont examinés par un bureau de recrutement, puis par un groupe comprenant les partenaires techniques, le Comité technique, le Secrétariat du Fonds mondial et le bureau de recrutement. Aucun entretien n'est réalisé à ce stade.

Bien qu'un tel processus ait le mérite d'être efficace et facile à gérer pour un groupe d'experts aussi large, il est difficile d'évaluer pleinement la pertinence du profil, de l'expérience, des connaissances, des compétences professionnelles et des aptitudes générales d'un candidat et de déterminer si ce dernier est le mieux adapté au rôle du Comité technique.

L'efficacité du processus de recrutement actuel pourrait être améliorée afin de garantir un meilleur respect des critères prédéfinis :

- **Solide expérience en matière de mise en œuvre des programmes/dans les pays** : Dans 35 % des CV examinés (6/20), les candidats n'avaient pas d'expérience suffisante dans le domaine des programmes.
- **Expertises secondaires**. Cinquante-cinq pour cent des membres actuels sont considérés comme ayant de solides expertises secondaires (Tuberculose et VIH, Droits humains, questions de genre et VIH, etc.) au cours du processus de sélection. Les expertises secondaires sont importantes non seulement pour atteindre les objectifs de la stratégie, mais aussi pour garantir l'efficacité du processus d'examen car elles permettent de réduire le nombre d'examineurs par demande de financement (voir la section 4.3). Il convient donc d'assurer un équilibre approprié. Cependant, la sélection de membres dotés d'expertises secondaires peut signifier qu'ils disposent d'une expertise primaire moins qualifiée.

Il serait par ailleurs bénéfique pour le processus de sélection actuel de disposer de meilleurs moyens permettant de mesurer des critères tels qu'une pensée et des idées novatrices, et de vérifier l'expérience régionale mentionnée par les soumissionnaires dans leur candidature.

Étant donné que les membres du Comité technique examinent et recommandent des milliards de dollars d'investissements du Fonds mondial, il est essentiel de sélectionner des candidats solides.

Des processus plus rigoureux ne sont pas nécessairement pesants si des améliorations sont apportées au processus global, comme l'échelonnement des mandats des membres (voir la section 4.2.1). En outre, en favorisant les expertises secondaires, on peut réduire le nombre total d'experts – ce qui rend le processus encore plus efficace et gérable.

En comparant cet aspect avec d'autres organisations, il a été noté que des entretiens approfondis sont menés pour sélectionner les membres du Comité d'examen indépendant de l'Alliance GAVI.

# Principaux axes

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

### B. Améliorer l'intégration virtuelle

En 2020, en raison de la pandémie de COVID-19, davantage de temps, d'efforts et de ressources ont été consacrés à l'intégration des membres. Ce processus complet s'est déroulé à plusieurs niveaux :

**Matériel de lecture préalable :** Un ensemble de documents et de formations à lire a été distribué avant la réunion (indiquant le rôle et la mission du Comité technique, et contenant le manuel de fonctionnement, des instructions sur la manière de mener des examens différenciés, des notes d'information, des fiches techniques, etc.).

**Formations en ligne et webinaires :** Dans les fenêtres 1, 2 et 3, des sessions d'initiation spécifiques ont été organisées, qui comprenaient des séances d'information sur les nouveaux développements, des guides d'examen (notamment pour des examens différenciés et de qualité) et des webinaires spécifiques aux maladies et transversaux animés par diverses équipes du Secrétariat. Les enregistrements des sessions ont été téléchargés sur iLearn, plateforme d'apprentissage en ligne du Fonds mondial, à laquelle les membres pouvaient se référer à leur convenance.

**Jumelage avec un membre actif :** Les nouveaux membres ont été jumelés avec des membres actifs pour assurer un mentorat adéquat.

Comme les nouveaux membres ne connaissaient pas les processus techniques du Comité, et comme les examens virtuels ajoutaient un autre niveau de complexité, des membres supplémentaires ont été intégrés aux groupes d'examen – ce qui a conduit au non-respect des exigences de composition standard des groupes et entraîné des frais d'honoraires supplémentaires. Le coût total de l'intégration en 2020 s'est élevé à 0,92 million de dollars.

FIG 15 : COÛT TOTAL DE L'INTÉGRATION

SESSIONS DE FORMATION (F1, 2B & 3) MEMBRES ACTIFS ET NOUVEAUX MEMBRES	INTÉGRATION DE NOUVEAUX MEMBRES AUX GROUPES D'EXAMEN	COÛT TOTAL D'INTÉGRATION
US\$ 0,24 M	US\$ 0,68 M	US\$ 0,92 M

### Recommandation 4.2.2

Pour garantir que le Comité technique reste un groupe d'experts de qualité, le processus **de recrutement des membres doit être actualisé** afin de s'assurer que les candidats correspondent bien à la fonction à laquelle ils sont destinés, plutôt que de s'appuyer uniquement sur l'examen des CV et des formulaires de candidature. Il conviendrait de prendre en considération :

- Un échelonnement des durées des mandats des membres – voir la recommandation 4.2.1 – afin de permettre le recrutement d'un nombre constant de membres chaque année.
- Une concentration du recrutement sur l'embauche de membres possédant au moins deux domaines d'expertise fondamentaux, dans le but de réduire le nombre total d'experts.
- Une exploration de différentes solutions technologiques pour s'assurer que les candidats présélectionnés passent un entretien en vidéo (par exemple) puis, éventuellement, un entretien avec un panel pour les candidats finaux.
- L'élaboration d'un guide de recrutement clair pour garantir le respect des profils et des compétences convenus, et assurer la cohérence du recrutement.

**Améliorer le programme d'intégration virtuelle** en se concentrant davantage sur les étapes du processus d'examen du Comité technique. Il conviendrait d'envisager l'organisation de sessions détaillées réservées aux nouveaux membres pendant les périodes d'examen initial.

### 4.3 Processus d'examen du Comité technique : Différencier en fonction des caractéristiques des portefeuilles

L'examen des demandes de financement représente plus de 95 % des activités du Comité technique. Un examen indépendant et rigoureux est extrêmement précieux pour le Conseil d'administration qui approuve les subventions, et utile pour les équipes de pays pour relever les défis programmatiques au niveau national. La nécessité de différencier les examens des demandes de financement a été identifiée depuis 2015, et le Comité technique a ensuite déployé beaucoup d'efforts pour actualiser son mandat et ses processus afin de répondre à cette préoccupation.

En 2015, le Groupe technique de référence en évaluation a réalisé un examen thématique<sup>12</sup> pour analyser les processus décisionnels en matière de financement. Il a recommandé que les demandes de financement soient étudiées avec un degré élevé de différenciation en termes de portée et de profondeur du processus d'examen du Comité technique. Depuis 2016, le mandat du Comité reconnaît qu'il a besoin de flexibilité et de différenciation – au niveau de sa collaboration à l'élaboration des demandes de financement particulières et de leur examen – par rapport à une approche standardisée « à formate unique ». Pour le cycle 2017-19, des modalités de demande différenciées (examen complet, personnalisé, reconduction de programme) ont été introduites et le Comité technique a adapté ses critères d'examen en fonction de la modalité de demande.

Le Comité technique a piloté plusieurs approches différenciées et fait constamment évoluer ses critères d'examen différencié. En avril 2020, les lignes directrices pour un « Examen différencié des demandes de financement par le Comité technique » ont été approuvées<sup>13</sup>. Elles détaillent davantage l'approche d'examen différencié en fonction des modalités de demande. Ces lignes directrices prévoient des critères pour l'examen des demandes de financement, pour la taille et la composition du groupe d'examen en fonction du type de demande, en tenant compte des caractéristiques des portefeuilles ciblés – dont les charges de morbidité sont moindres et les allocations par pays relativement plus faibles. Les lignes directrices préconisent également un nombre limité de recommandations pour les portefeuilles qui se concentrent sur quelques domaines programmatiques (dont la mise en œuvre est faisable et présente un bon rapport coût-efficacité).

Grâce à des lignes directrices détaillées, les efforts visant à différencier le processus d'examen se sont nettement accrues par rapport aux cycles précédents.

L'équilibre entre l'examen indépendant de chaque demande de financement et la nécessité de différencier a toujours été un défi pour le Comité technique. Ses principes et processus d'examen, qui mettent fortement l'accent sur le consensus, n'ont pas toujours été propices à la différenciation. Dans le cycle actuel, les efforts de différenciation du Comité technique ont été affectés par la crise du COVID-19, la pandémie ayant débuté deux mois seulement avant le début de la fenêtre d'examen. L'urgence à ce moment-là était d'organiser les fenêtres d'examen en douceur pour minimiser toute perturbation des programmes nationaux. Cependant, cela a impliqué une moindre concentration sur les efforts de différenciation.

Dans le cadre du présent examen consultatif, le BIG a évalué la manière dont le Comité technique différencie les examens des demandes de financement dans le but de le soutenir dans sa démarche de différenciation. Les cinq domaines suivants (ci-après listés de A à E) ont été examinés :

#### A. Étapes de l'examen

Le processus d'examen du Comité technique respecte six étapes.

1. Les membres individuels du Comité technique examinent chaque demande de financement.
2. Des réunions de groupe sont organisées pour permettre aux membres de discuter de leur évaluation, de parvenir à un consensus et de soulever des questions auprès des équipes de pays.
3. Réunions avec les équipes de pays pour obtenir des clarifications aux questions.
4. Les demandes de financement sont discutées en session plénière avec les autres membres du Comité technique afin de s'assurer qu'elles sont évaluées par un large éventail d'expertises et d'expérience.
5. Les points focaux pour chaque maladie et domaine transversal procèdent à un examen et le valident. L'examen est un dispositif d'assurance qualité visant à garantir que les recommandations sont claires, cohérentes et réalisables, et qu'elles tiennent compte des principes de différenciation.
6. Validation par un membre de la Direction du Comité technique, pour garantir la qualité et la cohérence du formulaire d'examen et s'assurer que les recommandations sont claires et applicables.

<sup>12</sup> Position politique du Groupe technique de référence en évaluation : Mechanisms for Review and Decision Making of Concept Notes in the Global Fund Funding Model.

<sup>13</sup> Approches d'examen du Comité technique [https://www.theglobalfund.org/media/9552/Comité\\_technique\\_reviewapprochesdifferentiatedfundingrequests\\_report\\_en.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/9552/Comité_technique_reviewapprochesdifferentiatedfundingrequests_report_en.pdf)

# Principaux axes

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

Le processus d'examen du Comité technique est donc relativement élaboré et bénéficie de la participation de nombreux examinateurs, de multiples étapes et de plusieurs niveaux de validation. Les demandes de financement sont toutefois peu différenciées en fonction de la taille du portefeuille, de la charge/trajectoire de morbidité, du risque encouru ou du paysage financier. Les mêmes étapes d'examen sont suivies pour toutes les demandes de financement, comme indiqué ci-dessous :

FIG 16: PROCESSUS D'EXAMEN DES DEMANDES DE FINANCEMENT DU COMITÉ TECHNIQUE<sup>14</sup>

### Processus d'examen des demandes de financement du Comité tech

	1. Examen individuel	2. Réunion de groupe	3. Réunion avec l'équipe de pay	4. Séance plénière	5. Validation des points focaux	6. Validation de la Direction
	Montant	Composition du groupe d'exame	Nombre de question	Nb. de membres du Comité technique en plénière	Nombre de points focau	Direction
Pays						
<b>MOZAMBIQUE (HT)</b> Examen complet	551,5 M	8	29	55 (avec 6 autres demandes de financement)	5	1
<b>CABO VERDE (HTM)</b> Examen personnalisé	4,72 M	10	15	47 (avec 6 autres demandes de financement)	6	1

## B. Composition du groupe d'exam

Comme indiqué précédemment, les directives du Comité technique définissent la composition du groupe d'examen en fonction des modalités de demande :

- Le groupe d'examen assigné à l'étude d'une composante de maladie doit comprendre de deux experts de la maladie (pour la maladie examinée), un expert en droits humains et questions de genre, un expert en investissement stratégique et financement durable, et un expert en systèmes résistants et pérennes pour la santé.
- Pour les portefeuilles ciblés, lorsque la demande de financement est inférieure à 5 millions de dollars, le groupe d'examen doit être composé de trois membres.
- Pour les portefeuilles en transition, lorsque la demande de financement est inférieure à 5 millions de dollars, le groupe d'examen doit être composé de quatre membres.

En examinant la composition des groupes des fenêtres 1 à 3, nous avons remarqué qu'il y a une différenciation limitée dans le nombre moyen d'examineurs assignés pour les portefeuilles à fort impact, essentiels et ciblés. Il en était de même pour le cycle 2017-19.

FIG 17 : NOMBRE MOYEN D'EXAMINATEURS

	FORT IMPACT	ESSENTIEL	CIBLÉ
Pour le cycle 2020-22	10	10	9
Pour le cycle 2017-19	9	8	8

Dans 73 % des demandes de financement (121/165), le nombre réel d'examineurs dépassait largement la composition standard prévue par les directives. Ce nombre excessif d'examineurs était uniformément réparti entre les trois catégories de portefeuille. Les coûts totaux induits en relation avec le nombre excessif d'examineurs s'élevaient à 1,14 million de dollars (dont 0,68 million de dollars pour les nouveaux membres).

14 Selon les directives d'examen du Comité technique, le Mozambique aurait dû avoir sept examinateurs et le Cabo Verde trois examinateurs.

# Principaux axes

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

**FIG 18 : POURCENTAGE DE DEMANDES DE FINANCEMENT ÉTUDIÉES PAR UN NOMBRE EXCESSIF D'EXAMINATEURS DANS LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PORTEFEUILLE**



Dans 82 % des demandes de financement (9 sur 11) étudiées pour des portefeuilles ciblés (moins de 5 millions de dollars), il y avait plus de trois examinateurs (avec une allocation de 1,2 million de dollars, la demande de financement de la lutte contre la tuberculose des îles Salomon a par exemple été étudiée par six examinateurs et avec une allocation de 4 millions de dollars la demande de financement de la lutte contre le paludisme du Honduras a été étudiée par huit examinateurs).

De même, les quatre demandes de financement examinées pour des portefeuilles en transition (moins de 5 millions de dollars) ont été étudiées par plus que les quatre examinateurs prescrits par les directives. Avec une allocation de 2,3 millions de dollars, la demande de financement de la lutte contre le VIH de l'île Maurice a été analysée par six examinateurs, tandis qu'avec une allocation de 2,2 millions de dollars, la demande de financement de la lutte contre le VIH du Costa Rica a été étudiée par cinq examinateurs.

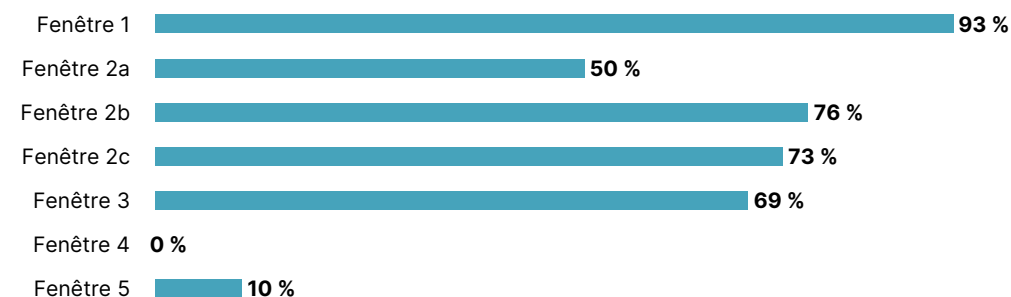
Les causes profondes de cette situation sont nombreuses :

- Alors que le Secrétariat a progressivement intégré les principes de différenciation dans ses processus, l'approche utilisée pour les examens du Comité technique n'a pas évolué au même rythme. Il existe un décalage entre le Comité technique et les attentes des parties prenantes du Fonds mondial – qui souhaitent un examen plus différencié des petits portefeuilles. Les membres du Comité technique ont tendance à penser que les demandes de financement plus modestes méritent qu'on leur consacre le même temps et la même attention dans la mesure où ces pays ne bénéficient pas du même niveau de soutien de la part des partenaires et du Secrétariat du Fonds mondial.
- L'intégration virtuelle due à la crise du COVID-19 a conduit à l'intégration de nouveaux membres dans les groupes de révision, augmentant ainsi leur taille et entraînant une différenciation limitée.
- Le nombre limité de membres du Comité technique dotés d'une expertise dans plus d'un domaine principal signifie que, même pour les petites subventions, la même composition est utilisée pour la planification de l'examen, avec au moins deux experts de la maladie (pour la maladie examinée), un expert en systèmes résistants et pérennes pour la santé, un expert en droits humains et questions de genre, et un expert en investissement stratégique et financement durable.

Si l'on compare les fenêtres entre elles, on observe une amélioration radicale après la fenêtre 3 car le Secrétariat du Fonds mondial a discuté avec la Direction du Comité technique de la manière de différencier davantage les examens et de réduire leurs coûts. Ces discussions ont conduit à la création d'un groupe de travail chargé de mettre en œuvre des améliorations – ce qui a entraîné une meilleure application des lignes directrices, le recours à des examinateurs dotés d'une double expertise et un renforcement du contexte et des critères d'examen des portefeuilles ciblés lors de la plénière d'ouverture, au moment de la préparation de la réunion avec les équipes de pays et lors des sessions plénières.

Des conseils et une formation plus poussés ont été fournis aux examinateurs primaires/secondaires pour leur rôle spécifique dans la conduite des discussions, pour encourager le recours à des forums de discussion, pour ajuster le nombre de points focaux en fonction du type de demande de financement, etc. Tous ces changements ont entraîné des améliorations notables durant les fenêtres 4 et 5. En outre, les lignes directrices ont été mieux appliquées car la plupart des nouveaux membres du Comité technique étaient déjà pleinement intégrés à ce moment-là.

**FIG 19 : COMPARAISON FENÊTRE PAR FENÊTRE DU POURCENTAGE DE DEMANDES DE FINANCEMENT ÉTUDIÉES PAR UN NOMBRE EXCESSIF D'EXAMINATEURS**



# Principaux axes

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

### C. Délais de l'exame

La préparation d'une subvention bien conçue et prête à être mise en œuvre est un processus complexe qui implique de nombreuses parties prenantes et prend environ 10 mois en moyenne. Un processus aussi long est souvent un fardeau pour les pays dont les capacités sont faibles et qui doivent équilibrer la préparation de nouvelles subventions et la mise en œuvre des subventions en cours.

Le contrôle des formulaires de demande de financement et l'examen du Comité technique prennent environ un tiers du temps entre la soumission de la demande de financement et l'approbation des subventions par le Conseil d'administration (voir la figure 20 ci-après). Le temps est le même indépendamment de la catégorie du portefeuille (70 jours pour les portefeuilles 'Fort impact' et 'Essentiels' et 64 jours<sup>15</sup> pour les portefeuilles 'Ciblés' – dont un nombre moyen de jours spécifiques au processus d'examen du Comité technique : 35 pour la catégorie 'Fort impact', 34 pour la catégorie 'Essentiels' et 30 pour la catégorie 'Ciblés') ou de la taille de la subvention dans la mesure où les mêmes étapes d'examen sont suivies pour toutes les subventions, comme indiqué précédemment. Le même manque de différenciation est également observé pour les étapes de l'établissement de la subvention et de l'approbation du Conseil d'administration.

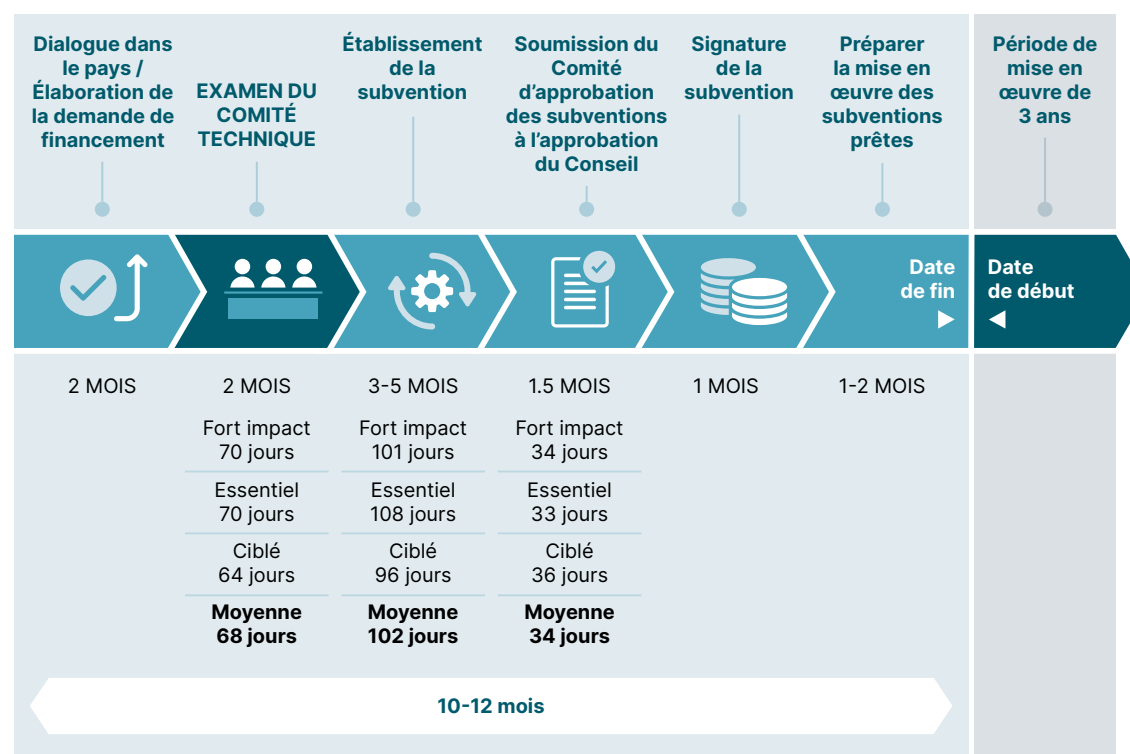
Le Comité technique rend compte d'un indicateur « de résultat et de responsabilité » en vertu duquel 80 % des formulaires finaux doivent être approuvés par le Comité technique et acceptés par les équipes de pays dans les huit jours ouvrables suivant la fin de la réunion plénière du Comité technique (dans le cycle précédent, il s'agissait de 10 jours ouvrables). Dans le cycle 2020-22, l'objectif pour cet indicateur est passé de 8 à 10 jours pour intégrer les obstacles liés aux examens à distance. Malgré cela, dans 58 % des cas, l'objectif n'a pas été atteint car les processus d'examen du Comité technique ont été gravement affectés par la modalité d'examen à distance. Les membres du groupe d'examen étaient très dispersés sur le plan géographique et devaient travailler depuis plusieurs fuseaux horaires différents.

Dans 58 % des cas (96/165), il a fallu en moyenne 19,5 jours ouvrables entre la fin de l'examen du Comité technique et l'acceptation du formulaire final par les équipes de pays. Pour le cycle 2017-19, on a constaté dans 39 % des cas (99 sur 251) des difficultés à respecter cet indicateur clé de résultat.

L'un des goulets d'étranglement est l'examen et la validation par les points focaux, qui prend près de cinq jours en moyenne. Cela pourrait être dû à la charge de travail plus élevée des points focaux pour les demandes concernant les SRPS, les droits humains et les questions de genre, et l'investissement stratégique et le financement durable (qui approuvent 10-11 demandes de financement par personne) par rapport aux points focaux pour les demandes concernant le VIH, la tuberculose et le paludisme (qui approuvent 4-6 demandes de financement par personne).

Du fait de la longueur des délais susmentionnés, on observe un manque de temps pour les activités d'établissement des subventions. Le Cameroun a, par exemple, soumis ses demandes de financement pour la lutte contre le VIH/la tuberculose et pour la lutte contre le paludisme en même temps durant la fenêtre 2c. Mais si celle concernant le VIH/la tuberculose a été approuvée dans les délais, il a en revanche fallu plus d'un mois après la réunion plénière du Comité technique pour approuver celle relative au paludisme. Le pays a de ce fait eu beaucoup moins de temps pour procéder à l'établissement de la subvention dans la mesure où l'examen du Comité d'approbation des subventions était prévu moins de deux mois plus tard. Le pays a dû demander un assouplissement supplémentaire des règles afin que les recommandations du Comité technique puissent être validées pendant la mise en œuvre de la subvention.

**FIG 20 : DÉLAI ENTRE LA SOUMISSION DE LA DEMANDE DE FINANCEMENT ET L'APPROBATION DE LA SUBVENTION**



15 This includes pre-screening, pre-reading, TRP review and final TRP form accepted by Country Teams.



# Principaux axes

## Faire évoluer le modèle du Comité technique

### D. Résultats de l'examen

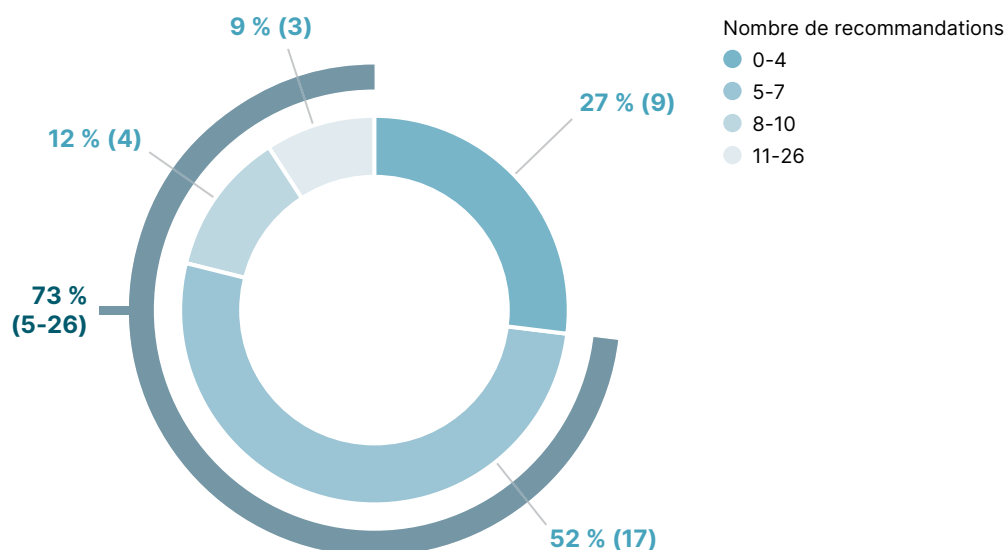
Comme pour les catégories précédentes – étapes de l'examen, composition du groupe et délai d'examen – il y a très peu de différenciation en ce qui concerne les résultats de l'examen. Le nombre de recommandations du Comité technique est presque identique dans les trois catégories de portefeuilles. Cet aspect était mieux différencié dans le cycle précédent.

**FIG 21 : NOMBRE MOYEN DE RECOMMANDATIONS DU COMITÉ TECHNIQUE**

	FORT IMPACT	ESSENTIEL	CIBLÉ
Pour le cycle 2020-22	7	7	6
Pour le cycle 2017-19	6	5	4

Conformément aux directives du Comité technique, pour les pays ciblés, le résultat de l'examen du Comité doit comprendre un nombre limité de recommandations (quatre au maximum). Il conviendrait que celles-ci ciblent quelques domaines programmatiques dont la mise en œuvre est faisable et présente un bon rapport coût-efficacité dans le contexte donné, et qui tiennent compte de l'appétence au risque plus élevée du Fonds mondial dans les portefeuilles ciblés.

**FIG 22 : RECOMMANDATIONS POUR LES PORTEFEUILLES CIBLÉS**



Pour 73 % des demandes de financement (24 sur 33) de portefeuilles ciblés examinées au cours des fenêtres 1 à 4, le nombre de recommandations était supérieur à quatre. Une légère amélioration a été constatée au cours de la fenêtre 5, où seulement la moitié des demandes de financement ont fait l'objet de plus de quatre recommandations.

L'analyse des recommandations du Comité technique pour le cycle 2017-19 a révélé qu'un nombre plus élevé de recommandations restaient en suspens pour les pays ciblés/essentiels (16 % contre 6 %) que pour les pays à fort impact.

En ce qui concerne les causes profondes, certaines difficultés ont été relevées au niveau du résultat de l'examen :

- Les délais n'étaient pas suffisants pour mettre en œuvre les recommandations, ce qui signifie que les actions étaient reportées au cycle d'allocation suivant. Par exemple, dans un portefeuille ciblé, l'objectif de couverture des activités de prévention en prison n'a pas pu être inclus dans le Plan d'action national contre le VIH/sida et est maintenant programmé pour un nouveau Plan d'action national 2022-2028.
- Des gains d'efficacité n'ont pas pu être générés pour financer des interventions supplémentaires. Dans un portefeuille ciblé, par exemple, une recommandation du Comité technique demandait d'obtenir des gains d'efficacité pour financer le renforcement des soins de santé primaires et de la prestation de services au niveau communautaire pour la détection des cas de tuberculose, les soins et le traitement. Malheureusement, ces gains n'ont pu être produits.
- Alors que le Secrétariat du Fonds mondial renforce ses processus de suivi des recommandations du Comité technique, ce dernier aurait tout intérêt à analyser systématiquement les recommandations antérieures toujours en application afin de s'assurer que les recommandations sont raisonnables, réalistes et réalisables dans les délais impartis.

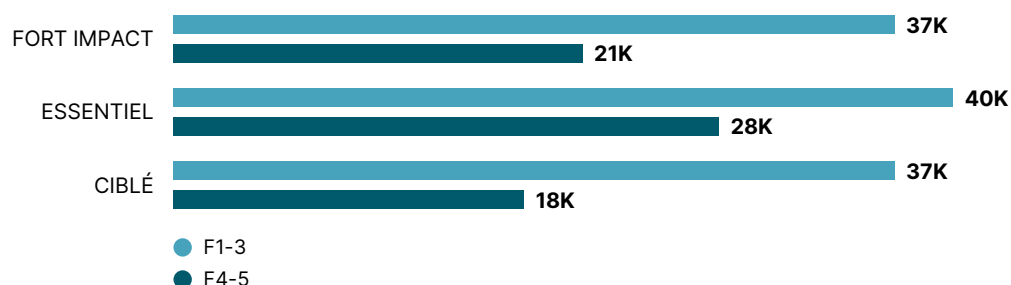
L'approche d'examen différencié du Comité technique est basée sur cinq modalités de demande (à savoir : un examen complet, un examen adapté au Plan stratégique national, un examen adapté à la transition, un examen adapté au programme ciblé et un examen adapté à la reconduction de programme). Les modèles pour les demandes ciblées et de transition sont similaires à près de 80 % au modèle pour l'examen complet. Les exigences sont presque les mêmes en matière d'informations, mais les détails requis sont moindres. Il en résulte que tous les portefeuilles ciblés doivent subir le même processus d'examen et que l'on ne tient pas compte du fait que le Fonds mondial a moins d'investissements, moins d'effet de levier et une plus grande appétence au risque dans les portefeuilles ciblés.



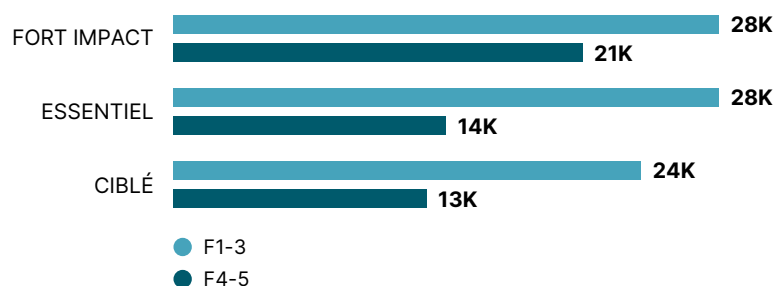
### E. Coûts par demande de financement

De la fenêtre 1 à la fenêtre 3, les coûts du Comité technique pour l'examen des demandes de financement étaient similaires dans les trois catégories de portefeuille.

**FIG 23 : COÛTS D'EXAMEN DU COMITÉ TECHNIQUE PAR DEMANDE DE FINANCEMENT DANS LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PORTEFEUILLE**



**FIG 24 : COÛTS D'EXAMEN DU COMITÉ TECHNIQUE PAR COMPOSANTE DE MALADIE DANS LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PORTEFEUILLE**



Cela est dû à une différenciation limitée du nombre d'examineurs affectés aux demandes de financement, et au fait que le niveau d'effort n'est pas lié au type de demande de financement ou à l'étendue du travail.

Les membres actifs du Comité technique reçoivent des honoraires pour les services effectivement fournis<sup>16</sup>. Le montant quotidien des honoraires a été fixé conformément au barème approuvé par le Conseil d'administration. La composante variable est le nombre de jours que prend le processus d'examen – ce que l'on appelle le « niveau d'effort ».

Le niveau d'effort réel pour l'examen des demandes de financement a varié d'une fenêtre à l'autre et en fonction des cinq types de demandes de financement (examen complet/adapté au PSN/adapté au portefeuille ciblé/adapté à la transition et adapté à la reconduction de programme), comme indiqué ci-dessous. Par exemple, il a fallu 7,5 jours par examinateur pour étudier une demande de financement de portefeuille ciblé dans la fenêtre 3, contre 5,75 jours dans la fenêtre 4.

**FIG 25 : NIVEAU D'EFFORT POUR EXAMINER UNE DEMANDE DE FINANCEMENT (EN JOURS)**

Détail	Fenêtre 1	Fenêtre 2a	Fenêtre 2b	Fenêtre 2c	Fenêtre 3	Fenêtre 4	Fenêtre 5
Niveau d'effort pour examiner une demande de financement (en jours)	Portefeuilles importants 6 Ex. complet 5,5/4,5 Ciblé 3,5	7	7,75	8,5	7,5	5,75	6,5

De même, il n'y a pas de lien entre le niveau d'effort nécessaire pour l'examen des demandes de financement et l'étendue des travaux requis. Par exemple, la demande de financement de la lutte contre le VIH du Bangladesh a requis un niveau d'effort de 4,5 jours (avec une itération) dans la fenêtre 1 et un niveau d'effort de 7,5 jours dans la fenêtre 3. Le cas de la Gambie, mentionné ci-dessous, a été similaire.

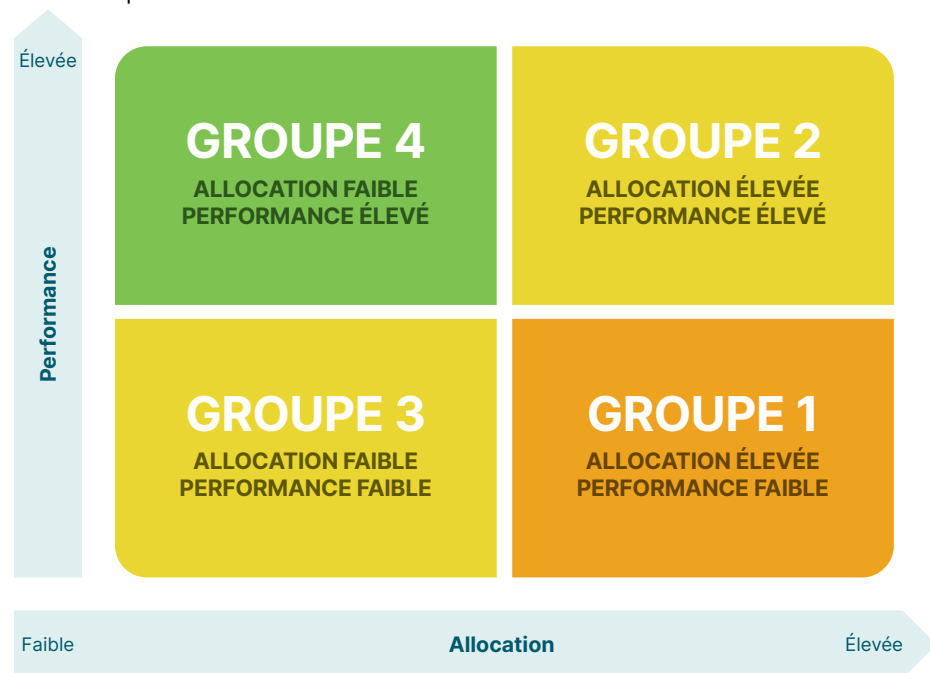
**FIG 26 : NIVEAU D'EFFORT NON LIÉ À L'AMPLEUR DU TRAVAIL**

	Fenêtre	Examineurs	Niveau d'effort par examinateur (en jours)
<b>BANGLADESH</b> Demande financement VIH	Fenêtre 1 (itération)	8	4,5
	Fenêtre 3	6	7,5
<b>GAMBIA</b> Demande financement VIH/ tuberculose	Fenêtre 2b (itération)	7	7,75
	Fenêtre 4	5	5,75

Durant les fenêtres 4 et 5, et après que le Secrétariat du Fonds mondial ait demandé à la Direction du Comité technique de différencier et de réduire les coûts, une amélioration a été constatée. La composition du groupe d'examen – telle que prescrite par les directives – a pu être maintenue grâce à une optimisation du recours à des examinateurs dotés d'expertises secondaires (voir figures 23 et 24).

### Recommandation 4.3

Afin de concentrer l'attention du Comité technique là où c'est le plus important, il est nécessaire de promouvoir une plus grande différenciation. Le Comité technique gagnerait à disposer d'un processus d'évaluation par lequel toutes les demandes de financement seraient analysées sur la base de deux critères principaux : la taille de l'allocation et le résultat (résultat de la subvention et du pays). Sur la base de cette évaluation, chaque demande de financement suivrait un parcours d'examen différencié.



Pour chacun des quatre groupes, l'approche différenciée couvrirait les domaines suivants : (i) les étapes de l'examen, (ii) la composition du groupe, (iii) les résultats de l'examen et (iv) le respect des délais.

#### GROUPE 1

##### ALLOCATION ÉLEVÉE ET PERFORMANCE FAIBLE

Les demandes de financement sont essentielles au succès du Fonds mondial et l'examen approfondi indépendant du Comité technique est extrêmement important pour obtenir un impact dans l'ensemble du portefeuille du Fonds. Il conviendrait que les demandes de financement de ce groupe suivent toutes les étapes du processus d'examen standard actuel. La composition du groupe, les sessions plénières et les diverses validations sont nécessaires.

#### GROUPE 2

##### ALLOCATION ÉLEVÉE ET PERFORMANCE ÉLEVÉE

Essentielles à la mission du Fonds mondial, ces demandes de financement sont déjà très performantes. Les allocations étant élevées dans ces portefeuilles, il conviendrait que l'examen du Comité technique ait lieu tous les trois ans. Cependant, un processus d'examen plus différencié devrait être appliqué avec un groupe de plus petite taille, le recours à des forums de discussion au lieu de plénières, et la validation d'un ou deux points focaux.

#### GROUPE 3

##### ALLOCATION FAIBLE ET PERFORMANCE FAIBLE

Il s'agit d'allocations faibles (moins critiques pour la mission globale du Fonds mondial), mais aussi de performances faibles. Il conviendrait que l'examen du Comité technique soit effectué tous les trois ans, avec un processus plus différencié toutefois (groupe de taille limitée, recours à des forums de discussion au lieu de séances plénières, validation d'un ou deux points focaux et nombre limité de recommandations) dans la mesure où le Fonds mondial a une plus grande appétence au risque pour ces portefeuilles à faible allocation.

### GROUPE 4

#### ALLOCATION FAIBLE ET PERFORMANCE ÉL

Ce groupe de demandes de financement est celui qui bénéficie le moins de l'expertise technique du Comité technique car il est déjà performant et son allocation est faible. En fonction de la volonté du Conseil d'administration / du Comité de la stratégie de modifier la mission du Comité technique – se référer à la recommandation 4.1 – il existe trois options pour différencier l'examen pour ce groupe :

##### Option 1

Pour les demandes de financement des programmes à performance élevée (moins de besoin d'examen technique) et à allocation faible (moins critique pour la mission du Fonds mondial), **envisager que le Comité technique n'effectue pas d'examen.**

- ✗ Absence d'évaluation indépendante des demandes de financement avant l'approbation des subventions.
- ✗ Contraire à la mission actuelle du Comité – d'examiner toutes les demandes de financement.
- ✗ Passer à côté des enseignements tirés des portefeuilles performants.
- ✗ Moins de discipline et de rigueur dans l'élaboration des demandes (risque de dérapage).
- ✗ Pourrait nécessiter la définition d'autres mécanismes d'examen au niveau du Secrétariat du Fonds mondial (charge de travail supplémentaire).
- ✓ Permettrait au Comité technique de concentrer ses efforts sur le Groupe 1.
- ✓ Plus de temps pour la mise en œuvre car le temps d'élaboration des demandes de financement est réduit.
- ✓ Plus de temps avec les équipes du Secrétariat du Fonds mondial pour se concentrer sur le suivi des résultats et l'amélioration de l'impact des programmes.
- ✓ Inciter les pays à améliorer leurs résultats pour éviter un examen approfondi du Comité technique.
- ✓ L'expérience du Secrétariat du Fonds mondial en matière d'examen des demandes de financement du dispositif C19RM peut être mise à profit.

##### Option 2

L'examen de ces demandes de financement **par le Comité technique** peut avoir lieu tous les six ans – **tous les deux cycles d'allocation.**

- ✗ Absence d'évaluation indépendante des demandes de financement avant l'approbation des subventions.
- ✓ Permettra de s'assurer que toutes les demandes de financement sont examinées par le Comité technique, même si c'est tous les six ans.
- ✓ Permettra au Comité technique de concentrer ses efforts sur le Groupe 1.
- ✓ Plus de temps pour la mise en œuvre car l'élaboration des demandes de financement est réduite.
- ✓ Permettre au Comité technique de documenter et de partager les enseignements tirés des portefeuilles performants, même si c'est tous les six ans.
- ✓ Plus de temps avec les équipes du Secrétariat du Fonds mondial pour le suivi des résultats et l'amélioration de l'impact des programmes.
- ✓ Inciter les pays à améliorer leurs résultats en échange d'une réduction de la fréquence des examens du Comité technique.

##### Option 3

Un examen personnalisé avec des étapes d'examen limitées, une composition de groupe beaucoup plus réduite, pas de plénière et une seule validation pour chaque cycle d'allocation.

- ✗ Le respect de la procédure d'examen accéléré pourrait être difficile.
- ✗ Faible appétence des membres du Comité technique pour un examen « allégé ».
- ✓ Maintiendra l'examen indépendant du Comité technique avant l'approbation de la subvention.

Le cadre d'examen différencié ci-dessus devrait aboutir à **un niveau d'effort différencié**, clairement lié à l'ampleur du travail et au type de demande de financement.

### 4.4 Gouvernance et supervision

#### 4.4.1 Suivi et évaluation internes du Comité technique

Les membres du Comité technique ne font pas partie du personnel du Fonds mondial et ne sont donc pas assujettis aux mécanismes de responsabilité interne ou aux processus de gestion des résultats du Fonds mondial. Au lieu de cela, et afin d'assurer un examen cohérent des demandes de financement parmi le groupe très diversifié des experts techniques, la Direction du Comité technique a élaboré des directives claires d'examen avec le soutien du Secrétariat du Comité technique.

#### Cadre de suivi

Comme détaillé dans la section 4.3, les directives n'ont pas toujours été respectées durant le cycle d'examen actuel. En conséquence, des éléments clés du processus d'examen – tels que la composition des groupes, les délais d'examen et les résultats – n'étaient pas conformes aux lignes directrices, ce qui a affecté les efforts de différenciation et pesé sur le budget.

Le Secrétariat du Comité technique recueille et analyse des données tout le long du processus d'examen (par exemple, les délais de traitement du formulaire d'examen du Comité technique, le nombre de recommandations, la composition des groupes, le taux d'activité des membres). Peu de rapports réguliers et opportuns sur tous ces aspects sont toutefois remontés à la Direction du Comité technique afin d'évaluer si une correction de trajectoire est nécessaire.

Durant le cycle 2020-22, le Secrétariat du Fonds mondial a consulté la Direction du Comité technique pour envisager de différencier davantage le processus d'examen et de réduire les coûts, ce qui a été mis en œuvre par le Comité technique dans les fenêtres 4 et 5. Si le Comité technique avait disposé d'un mécanisme d'établissement de rapports et d'un cadre de responsabilisation plus solides et plus formels, il aurait pu détecter lui-même et de façon plus précoce les cas de non-conformité dans les fenêtres 1 à 3, et mettre en œuvre les mesures de correction appropriées.

#### Évaluation des résultats des membres du Comité technique

En 2014, le mandat du Comité technique a été révisé pour inclure une évaluation des résultats de ses membres individuels. Dans cette optique, une évaluation des résultats de tous les membres a été expérimentée en 2017. Il a été demandé à chaque membre du Comité technique de partager des informations sur trois autres examinateurs avec lesquels il avait travaillé. Cependant, la méthodologie et le processus ont été jugés trop pesants et le processus a été abandonné. En 2020, la méthodologie a été actualisée et le processus relancé pour évaluer les résultats de la Direction et des points focaux sur une base annuelle, et ceux des nouveaux membres pendant les deux premières fenêtres auxquelles ils ont participé.

Selon le mandat actuel, « Le Comité technique élabore une évaluation systématique et structurée de ses membres, ..., dans le but d'apporter un retour sur information et d'éclairer la sélection ultérieure des membres du Comité technique appelés à assister à ses futures réunions ». Cependant, comme des évaluations de résultat ne sont pas pratiquées pour tous les membres, elles ne font donc pas partie des critères de sélection pour les fenêtres suivantes.

Les examinateurs primaires et secondaires ne sont pas évalués pour leur rôle spécifique dans le processus d'examen (par exemple, diriger la préparation du formulaire d'examen, conduire la présentation en plénière, s'assurer que les résultats sont pris en compte dans le formulaire d'examen, respecter les délais).

Pour 50 % des nouveaux membres (34 sur 68) qui ont été récemment évalués, des notes de résultat inférieures ont été observées durant la deuxième fenêtre par rapport aux fenêtres précédentes auxquelles ils avaient participé.

À l'Alliance GAVI, les résultats de chaque membre sont évalués à chaque fenêtre par le Président du Comité d'examen indépendant et le Secrétariat de ce comité fournit également un retour d'informations. C'est sur la base de ce dispositif que les membres sont invités à participer aux fenêtres suivantes.

#### Recommandation 4.4.1

Il conviendrait d'élaborer un cadre de suivi des résultats avec des rapports réguliers à la Direction du Comité technique. Au minimum, il devrait contenir :

- **Résultat opérationnel global** : Budget par fenêtre, dépenses réelles/utilisation du budget, calendrier des examens du Comité technique, respect des directives (respect de la composition du groupe/respect du nombre de questions/recommandations), taux d'activité des membres, etc.).
- **Résultat individuel des membres** : Cela devrait garantir la responsabilité individuelle des membres et favoriser un apprentissage continu/une amélioration des résultats. Les outils d'évaluation peuvent être enrichis en incluant une section sur les principales forces et les possibilités d'amélioration.

### 4.4.2 Rôle de supervision du Comité de la stratégie

Conformément à son acte constitutif<sup>17</sup>, le Comité de la stratégie approuve le mandat du Comité technique, la nomination des membres, les lignes directrices, les critères d'évaluation, les processus, le plan de travail et les procédures. Le Comité peut également conseiller le Conseil d'administration et lui faire des recommandations sur des modifications importantes de la mission du Comité technique. Le Comité de la stratégie est chargé de la supervision du Comité technique, y compris de l'examen des évaluations et des recommandations, et de l'évaluation annuelle des résultats conformément au cadre d'évaluation des résultats adopté par le Conseil d'administration.

### Déconnexion entre les mécanismes d'approbation du plan de travail et du budget du Comité technique

En vertu du mandat, le plan de travail du Comité technique prévoit ce qui suit :

- Examiner toutes les demandes de financement
- Rendre compte des enseignements tirés
- Assurer un rôle consultatif auprès du Conseil
- Autres groupes de travail du Comité technique : accomplir des tâches spécifiques/administratives

Alors que la majeure partie du plan de travail du Comité technique est incluse dans son mandat (par exemple, examen de toutes les demandes de financement, rapport sur les enseignements tirés), les activités de conseil individuelles sont approuvées séparément par le Comité de la stratégie. Toutefois, le budget global du Comité technique<sup>18</sup> est approuvé par le Comité de l'audit et des finances dans le cadre du budget de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact.

De façon distincte, le niveau d'effort (nombre de jours requis) pour l'examen des demandes de financement individuelles/les initiatives stratégiques/la fourniture de services de conseil et pour d'autres groupes de travail est approuvé par le Département de l'accès aux financements.

En juillet 2021, les coûts moyens encourus par demande de financement ont été communiqués au Comité de la stratégie, mais le budget global par rapport aux coûts réels n'a pas été inclus. En mars 2021, deux nouvelles activités de conseil ont été approuvées par la Direction du Comité de la stratégie, bien que le Comité technique ait déjà dépassé son budget initial en 2020.

En 2020, le budget du Comité technique a été dépassé de 120 %, soit de 3,6 millions de dollars (budget initial de 3,05 millions de dollars contre 6,7 millions de dollars de dépenses réelles<sup>19</sup>). Ce dépassement est dû en grande partie aux effets de la crise du COVID-19 car les dépassements de budget des années précédentes étaient de l'ordre de 5 à 12 %. D'autres facteurs ont contribué à ce dépassement : une différenciation limitée (comme expliqué à la section 4.3), le non-respect des exigences relatives à la taille des groupes d'examen et des niveaux d'effort non liés à l'étendue du travail effectué.

Le budget a été approuvé avant le début de la pandémie et aurait dû être révisé pour intégrer les effets de la crise du COVID-19. En outre, certaines hypothèses non liées à cette crise n'ont pas été prises en compte dans l'élaboration du budget. Les hypothèses suivantes auraient dû donner lieu à une révision :

- les effets liés au COVID, tels que l'augmentation du nombre de fenêtres d'examen du Comité technique et les différences de fuseaux horaires, qui ont eu pour effet de prolonger l'examen des demandes de financement et d'exiger un plus grand nombre de membres du Comité technique par fenêtre d'examen.
- Moins de 5 % des demandes concernent des « reconduction de programme » (qui nécessitent un faible niveau d'effort), contre 41 % des demandes durant le cycle précédent.
- L'examen des initiatives stratégiques ne faisait pas partie du plan de travail initial.
- Des économies étaient attendues sur les frais de déplacement, mais 30% du budget de voyage ont été utilisés par les membres qui avaient un accès limité à l'Internet et qui se sont servis des installations hôtelières pour effectuer les examens du Comité techniques.

Historiquement, la Direction du Comité technique n'a jamais été impliquée dans l'élaboration et/ou le suivi du budget du Comité technique. Le budget est géré par deux équipes au sein du Département de l'accès aux financements (Secrétariat du Comité technique et point focal chargé du budget). Les augmentations du niveau d'effort et du nombre de membres qui ont été avalisées par le Comité technique et le Secrétariat du Comité technique en mars 2020 pour la fenêtre 1 n'ont pas été communiquées au point focal chargé du budget, et par conséquent le budget n'a pas été révisé. Les coûts du Comité technique ont été engagés puis justifiés ensuite, au moment de la dépense.

17 Acte constitutif du Comité de la stratégie [https://www.theglobalfund.org/media/8317/core\\_strategycommittee\\_charter\\_fr.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/8317/core_strategycommittee_charter_fr.pdf)

18 Cela n'inclut pas les honoraires du Comité technique qui sont approuvés par le Conseil dans le cadre du Barème d'honoraires du Fonds mondial (GF/B38/EDP13)

19 En octobre 2020, le dépassement du Comité technique a été signalé au Comité de l'audit et des finances.

### Le Comité de la stratégie n'a pas le pouvoir de nommer ou d'approuver les membres de la Direction du Comité technique

Conformément au mandat du Comité technique, ses membres actifs élisent un Président et deux vice-Présidents parmi eux. Le Comité de la stratégie a le pouvoir de prolonger les mandats de la Direction pour une durée limitée afin d'assurer une transition ordonnée.

Aucun processus n'a été défini pour que le Comité de la stratégie approuve la nomination de la Direction du Comité technique. Les membres de ce Comité élisent eux-mêmes leur Direction, ce qui est une exigence depuis la création du Comité technique en 2002 et reflète son indépendance dans le cadre du système fondé sur les séries. Si le maintien de l'indépendance du Comité technique est essentiel, il est également impératif de créer une chaîne de responsabilité avec le Comité de la stratégie.

À titre comparatif, le Président et le vice-Président du Comité d'examen indépendant de l'Alliance GAVI sont désignés par le PDG en accord avec le Comité du programme et de la politique.

### Amélioration possible du cadre de résultats

L'évaluation des résultats du Comité technique a été intégrée dans son mandat révisé en 2014, en vertu de quoi ce comité est tenu de réaliser et de soumettre une évaluation annuelle de ses propres résultats au Comité de la stratégie. Ce dernier examinera l'analyse et évaluera l'efficacité du Comité technique dans l'exécution de son mandat.

Bien que le cadre d'évaluation des résultats du Comité technique, qui a été élaboré en 2017, soit complet, il est possible d'améliorer la mesure de ces résultats.

77 % des indicateurs clés de résultat (21/27) sont basés sur les résultats d'un questionnaire de suivi réalisé auprès des membres du Comité technique, lesquels peuvent être subjectifs et fondés sur des perceptions plutôt que sur des données objectives. En outre, aucun objectif n'a été défini pour un grand nombre de ces indicateurs. Enfin, il n'existe pas d'indicateur clé de résultat sur l'utilisation du budget opérationnel.

### Le rapport sur l'évaluation des résultats de 2020 gagnerait à être étayé par des informations/des analyses connexes

Dans l'évaluation des résultats de 2020, certains aspects ont été signalés comme devant être améliorés, par exemple la collaboration avec les partenaires techniques, la nécessité de revoir les indicateurs clés de résultat et les retours d'information des parties prenantes sur l'examen du Comité technique. Afin de fournir des retours constructifs, des informations ou des analyses supplémentaires auraient pu être fournies pour étayer le rapport.

### Recommandation 4.4.2

- Il conviendrait que, dans le cadre de son rapport annuel et avec le soutien du Secrétariat du Comité technique, la Direction du Comité soumette au Comité de la stratégie son plan de travail et le budget correspondant, pour examen et approbation. Les dépassements de budget prévus au-delà d'un certain seuil devront être soumis à nouveau pour approbation avant que les dépenses ne soient engagées.
- Il conviendrait que la Direction du Comité technique et le Secrétariat du Comité adoptent une approche ascendante de la budgétisation, basée sur le niveau d'effort par demande de financement, et que cette approche soit révisée en tenant compte de toute actualisation des hypothèses sous-jacentes. Le budget devrait être réparti entre les trois composantes de la mission du Comité technique (examen des demandes de financement, services consultatifs et établissement d'un rapport sur les enseignements tirés), puis subdivisé entre les diverses catégories de coûts.
- Il conviendrait, pour renforcer la supervision de la sélection de la Direction tout en préservant l'indépendance du Comité technique, que le Comité de la stratégie choisisse l'une des trois options suivantes :
  - Examiner et approuver la conception du processus de sélection de la Direction,
  - Recevoir un rapport officiel sur le processus, précisant le détail des étapes suivies et confirmant que le processus approuvé a été exécuté comme prévu, ou
  - Avaliser (ou contester) officiellement le résultat.
- Il conviendrait que la Direction du Comité technique élabore, en collaboration avec le Secrétariat du Comité, un ensemble d'indicateurs clés de résultat prioritaires et fondés sur des données (avec des objectifs définis) qui offre un aperçu global des résultats dans tous les domaines de sa mission. Au minimum, cet ensemble d'indicateurs clés de résultat prioritaires devrait faire l'objet d'un rapport annuel, avec les réalisations et les domaines à améliorer, par exemple :
  - Pourcentage de formulaires d'examen acceptés dans les xx jours ouvrables suivant la fin de la réunion.
  - Pourcentage de points d'action recommandés précédemment mis en œuvre (toutes les recommandations et/ou celles qui sont validées par le Comité technique).
  - Pourcentage de demandes de financement examinées de manière différenciée en termes de composition du groupe, d'étapes du processus d'examen, de questions/recommandations.
  - Utilisation du budget : Coûts gérés dans le cadre du budget approuvé.
  - Retours d'information des parties prenantes sur la clarté et l'applicabilité des recommandations.