

# Note sur l'évaluation

## Examen stratégique final (2017-2022)

Synthèse du rapport d'évaluation, réponse de la direction du Secrétariat et commentaire du Panel d'évaluation indépendante

Le 22 août 2024

GF/ELO/2024/01/07



Crédit photo : Le Fonds mondial / Andrew Esiebo

© Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (2024)

Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage du Fonds mondial produit des notes sur l'évaluation dans le but de synthétiser les apprentissages clés et les points à retenir formulés au terme des évaluations indépendantes.



## Qu'est-ce que l'examen stratégique final (2017-2022) ?



Réalisé à la demande du Conseil d'administration dans le cadre du calendrier d'évaluation pluriannuel, l'examen stratégique final (2017-2022) est une évaluation cyclique des réalisations et des défis destinée à appuyer la mise en œuvre de la stratégie 2023-2028. Cet examen de fin de cycle – nommé l'Examen stratégique 2023 dans les présentes – s'appuie sur un examen à mi-parcours de la stratégie 2017-2022.



Pour avoir une perspective complète sur l'examen stratégique final (2017-2022), veuillez consulter les documents de l'évaluation finale : le rapport d'évaluation finale et ses annexes, les commentaires du Panel d'évaluation indépendante et la réponse de la direction du Secrétariat, disponibles à : <https://www.theglobalfund.org/en/iel/evaluations/2024-04-01-end-term-strategic-review-2017-2022/>



Le présent examen stratégique indépendant a été dirigé par Cambridge Economic Policy Associates (CEPA) en association avec BroadImpact et Southern Hemisphere, sous l'égide du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage du Fonds mondial.

© Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (2024)

Ce document est publié par le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, et contient les résultats d'un travail réalisé par une équipe d'évaluation indépendante.

Ce travail est protégé sous la licence Attribution-Noncommercial 4.0 International de Creative Commons. Pour obtenir une copie de cette licence, demandez une permission sur le site suivant : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Les utilisateurs de tout contenu (image, graphique, marque de commerce, logo, etc.) publié par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dont les droits d'auteur appartiennent à une tierce partie ont l'entière responsabilité de l'affranchissement des droits d'auteur avec cette tierce partie.



## Transformer les résultats et les recommandations en actions

### En quoi les résultats et les recommandations renseigneront-ils le travail du partenariat du Fonds mondial ?

Le Secrétariat du Fonds mondial tiendra compte des recommandations de l'Examen stratégique 2023 dans le cadre d'une évaluation globale de toutes ses priorités et de tous ses leviers, afin de garantir une approche opérationnelle optimisée et simplifiée maximisant l'impact des investissements du Fonds mondial à l'avenir. Les actions qui en découlent sont décrites ci-dessous.

#### Actions donnant suite à l'Examen stratégique 2023

##### Classement des interventions par ordre de priorité

- Examiner les documents pour le cycle de subvention 8 (2026-2028) dans le but de fournir des orientations plus détaillées sur l'établissement des priorités, tout en équilibrant ces éléments avec la recommandation de l'Examen stratégique 2023 visant à simplifier les procédures.
- Déterminer la meilleure manière d'utiliser les [investissements catalytiques](#) pour stimuler des interventions critiques spécifiques.
- Encourager les partenaires techniques à fournir des orientations techniques claires sur la priorité ou la séquence des interventions, en particulier dans un environnement aux ressources limitées.
- Continuer d'encourager les pays à adapter la mise en œuvre aux nouvelles données probantes, aux recommandations techniques mises à jour, ainsi qu'à l'adoption et à la mise à l'échelle plus rapides de nouveaux outils, produits et technologies de santé plus efficaces.
- Continuer de faciliter la reconnaissance et la participation accrues des communautés les plus touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme en faisant des investissements pour aider les communautés à participer au niveau national, en suivant et en réitérant les attentes minimales en matière de participation communautaire, et en réalisant un indicateur clé de résultat spécifique et des évaluations thématiques dirigées par les communautés.

##### Systemes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) et préparation et riposte aux pandémies (PRP)

- Examiner les orientations, les outils et les processus pour garantir la clarté des objectifs en matière de SRPS-PRP et une différenciation renforcée dans les documents de demande de financement.



- Inclure des entités nationales responsables des SRPS et de la PRP dans les instances de coordination nationale (ICN) et en tant qu'entités de mise en œuvre (p. ex. sous-réциpiendaires).
- Tirer parti de partenariats élargis pour une assistance technique à long terme visant à lever les obstacles systémiques à la mise en œuvre des initiatives de SRPS-PRP.
- Discuter avec le Comité de la Stratégie de la nature des investissements contributifs dans les SRPS-PRP, notamment les moyens d'en améliorer le suivi et leur capacité à renforcer davantage les SRPS-PRP.

### Égalité des genres et droits humains

- Utiliser les enseignements tirés de la mise en œuvre du marqueur de l'égalité des genres et des éléments essentiels du programme pour mettre à jour les documents de demande de financement et les orientations pour le cycle de subvention 8.
- Tirer parti des indicateurs clés de résultats spécifiques sur l'équité en santé, l'égalité des genres, les droits humains et la participation communautaire pour éclairer la mise en œuvre et l'adaptation.
- Mettre en œuvre le Fonds pour l'égalité des genres afin de renforcer la participation communautaire aux processus nationaux d'égalité des genres.
- Renforcer la participation des organisations communautaires et à assise communautaire à la mise en œuvre des programmes soutenus par le Fonds mondial, notamment en étudiant d'autres approches pour passer des contrats en dessous du niveau du réциpiendaire principal.
- Continuer à s'appuyer sur de nouvelles mesures pour renforcer et mieux évaluer la participation communautaire aux processus liés au Fonds mondial, notamment les attentes minimales en matière de participation communautaire aux étapes clés du cycle de vie des subventions.

### Pérennité

En plus des efforts considérables actuellement consentis par le Conseil d'administration pour pérenniser les investissements du Fonds mondial, protéger les acquis et poursuivre le progrès vers l'élimination du sida, de la tuberculose et du paludisme et la réalisation de l'Objectif de développement durable n° 3, le Secrétariat réalisera les actions suivantes.

- Mettre à jour la Note de politique opérationnelle sur le cofinancement (*Co-Financing Operational Policy Note*) afin de relever les défis identifiés dans la mise en œuvre de la [politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement](#).
- Mieux utiliser les engagements de cofinancement programmatique pour mieux cibler les possibilités de pérennisation.
- Tirer parti du financement conjoint et mixte pour mobiliser des ressources nationales supplémentaires et soutenir la pérennité.

### Simplification et élimination des incitations non intentionnellement contre-productives



- Revoir les processus et les procédures dans le but de les simplifier, tout en veillant à les différencier en fonction du contexte du pays.
- Revoir et corriger les incitations qui sont non intentionnellement contre-productives dans la sphère de contrôle du Secrétariat, notamment pour favoriser l'impact sur un horizon de plusieurs cycles de subvention.



## Constatations de l'évaluation

- 1** Les progrès réalisés pour maximiser l'impact des actions menées contre le VIH, la tuberculose et le paludisme ont été satisfaisants en ce qui concerne les vies sauvées et les indicateurs de cascade de traitement pour le VIH et la tuberculose. La réduction de l'incidence présente néanmoins des lacunes, et un effort important est indispensable pour atteindre les cibles mondiales ambitieuses de 2030 pour les trois maladies.
- 2** Les indicateurs clés de performance pour les autres objectifs stratégiques présentent plusieurs difficultés de mesure, mais une évaluation plus large indique des progrès lents :  
i) pour les systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) ;  
ii) pour les droits humains et l'égalité des genres ; et iii) pour la mobilisation des ressources nationales (quelques hausses, mais globalement insuffisantes compte tenu des difficultés de financement post-COVID-19).
- 3** La pertinence et l'importance des investissements du Fonds mondial dans les pays sont essentielles à l'atteinte des résultats décrits ci-dessus. De manière générale, le financement du Fonds mondial couvre correctement les priorités de lutte contre les maladies aussi bien actuelles qu'émergentes (c'est-à-dire celles qui apparaissent et celles qui s'intensifient), en dépit de certaines lacunes (notamment, la prévention du VIH et de la tuberculose, l'inclusion d'un éventail plus large de populations clés sur l'ensemble des trois maladies, la tuberculose pharmacorésistante, la participation du secteur privé, l'accélération de l'intensification des innovations, le renforcement des systèmes de santé intégrés, le renforcement des systèmes communautaires). Cette évaluation apporte de nouvelles preuves quantitatives que les subventions ont mieux fonctionné dans les pays où le Fonds mondial avait une place plus importante dans le paysage des donateurs.
- 4** Le Fonds mondial dispose d'un ensemble puissant de leviers stratégiques qui ont correctement soutenu les réalisations de la stratégie, au centre desquels se trouvent un modèle de financement mature et sa mise en œuvre efficace.
- 5** Le fonctionnement des leviers stratégiques du Fonds mondial est sous-optimal pour les investissements dans les SRPS, les droits humains et l'égalité des genres et les objectifs stratégiques qui s'y rapportent ; il est donc nécessaire de les adapter pour soutenir l'impact dans ces domaines.
- 6** Le modèle opérationnel du Fonds mondial (en termes de politiques, de processus et d'exigences) est considéré comme extrêmement complexe et le volume colossal



d'orientations difficile à assimiler, ce qui est préjudiciable aux besoins des pays et des groupes de parties prenantes spécifiques tels que les communautés et la société civile.

7

Le Secrétariat est devenu un « influenceur plus proactif » en ce qui concerne l'établissement des priorités nationales pour les subventions du Fonds mondial, un outil puissant qui semble sous-estimé en tant que levier stratégique important du Fonds mondial. Si cette influence proactive a des mérites certains et des raisons compréhensibles de se développer, elle peut également comporter certains pièges et conséquences non intentionnels, qui méritent notre attention.

8

Certains aspects de la mise en œuvre du modèle de financement, bien qu'institués pour de bonnes raisons, peuvent créer des incitations contre-productives non intentionnelles (perçues ou réelles) qui entravent la conception et la mise en œuvre efficaces des investissements du Fonds mondial dans les pays.

9

Bien que le Fonds mondial ait davantage mis l'accent sur la pérennité, les considérations relatives à la pérennité doivent être davantage hiérarchisées et mises en œuvre dans le cadre du modèle du Fonds mondial. Le Fonds mondial a par

ailleurs sous-utilisé ses leviers stratégiques susceptibles d'accroître le financement national de la santé, même si des mesures prometteuses ont été prises depuis 2021 avec la création du Département du Financement de la santé au sein du Secrétariat.

10

Le remaniement du dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM) du Fonds mondial en 2021 a été bien fait, même s'il présente certaines lacunes principalement imputables aux circonstances difficiles de la pandémie, mais aussi à certaines spécificités du modèle du Fonds mondial. La contribution du C19RM à l'atténuation de l'impact de la pandémie sur le VIH, la tuberculose et le paludisme a été considérable, mais elle est arrivée plus tard pour les SRPS (de par sa conception) et a été moins importante pour le renforcement des systèmes communautaires.

11

Les constatations et les recommandations du Groupe technique de référence en évaluation concernant les initiatives stratégiques et les subventions multipays ont été largement suivies, avec des nuances et une certaine souplesse dans leur application. De nombreux fonds de contrepartie ont été jugés efficaces, mais il n'est pas facile d'en évaluer l'efficacité.



12

Le levier stratégique du Fonds mondial des « partenariats avec les partenaires techniques » fonctionne raisonnablement bien dans le contexte de la dynamique globale du partenariat (c'est-à-dire les relations organisationnelles, le financement, la capacité). Les principales lacunes concernent des partenariats moins efficaces pour les SRPS, les droits humains et l'égalité des genres, ainsi

que le soutien à la mobilisation des ressources nationales. La coordination des donateurs s'est améliorée au cours de la période couverte par la stratégie et le dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre le COVID-19 (Accélérateur ACT) a permis de renforcer la dynamique globale du partenariat.

## Recommandations de l'évaluation

Continuer d'encourager et de favoriser une hiérarchisation accrue des interventions nouvelles et intensifiées contre les maladies qui reflète l'évolution des épidémies dans les pays.

Acceptée par le Secrétariat

Continuer d'affiner l'approche du Fonds mondial en matière de SRPS, et prendre des mesures concrètes pour adapter la mise en œuvre du modèle de financement et des partenariats afin d'améliorer les résultats en la matière.

Partiellement acceptée par le Secrétariat

Continuer à soutenir l'objectif de la stratégie en matière d'égalité des genres et de droits humains, en mettant particulièrement l'accent sur l'égalité des genres, compte tenu des progrès limités réalisés dans ce domaine. Prendre des mesures concrètes pour adapter le modèle de financement et son opérationnalisation, ainsi que les partenariats, afin d'accélérer la réalisation des objectifs d'égalité des genres et de droits humains dans leur ensemble.

Partiellement acceptée par le Secrétariat



Renforcer l'opérationnalisation des considérations relatives à la pérennité dans le modèle du Fonds mondial, notamment en faisant davantage appel à des leviers stratégiques comme le plaidoyer et les approches de financement innovant pour soutenir l'intensification du financement national de la santé.

Acceptée par le Secrétariat

Optimiser la mise en œuvre du modèle opérationnel du Fonds mondial, qui est mature et fonctionne généralement bien, 1) en faisant pression pour sa simplification et 2) en solutionnant les principales mesures d'incitation qui sont non intentionnellement contre-productives (subjectivement ou objectivement), telles que signalées par les parties prenantes.

Acceptée par le Secrétariat



## Réponse de la direction du Secrétariat

Le Secrétariat accepte partiellement les principales constatations et les conclusions générales du rapport et accepte partiellement les recommandations.

Le Secrétariat accueille favorablement l'Examen stratégique 2023 et apprécie le fait que les évaluateurs indépendants reconnaissent le fort impact global du partenariat du Fonds mondial sur la réalisation de la stratégie pour la période 2017-2022, ainsi que la maturité de son modèle de financement appuyé par un cadre politique exhaustif, une approche de gestion des risques bien développée et une série de leviers stratégiques solides.

Le Secrétariat a constaté avec satisfaction que les principales recommandations de l'Examen stratégique 2023 visaient à renforcer et à optimiser en grande partie des mesures déjà avancées dans le cadre du CS7 au titre de la stratégie pour la période 2023-2028 et intégrées dans le nouveau cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

Le Secrétariat n'était pas en accord avec certains aspects de l'évaluation. Par exemple, la constatation selon laquelle le Fonds mondial a eu un impact limité sur la mise en place des SRPS contraste avec d'autres constatations, comme les importantes contributions aux sept domaines des SRPS ciblés par la stratégie, et ne tient pas compte des facteurs structurels plus larges qui ralentissent le processus d'amélioration des SRPS ni de l'impact du COVID-19. Néanmoins, le Secrétariat a convenu que le partenariat du Fonds mondial pourrait intensifier le déploiement des leviers à sa disposition pour améliorer l'impact des investissements dans les SRPS.

Le Secrétariat a noté que l'Examen stratégique 2023 soulève des points à améliorer intéressants sur le plan opérationnel, et qu'il compte donner suite à plusieurs d'entre eux.

## Commentaire du Panel d'évaluation indépendante

Après avoir réalisé une évaluation indépendante de la qualité, le Panel d'évaluation indépendante a conclu que l'évaluation était de qualité satisfaisante et a approuvé le rapport de l'examen stratégique. Le Panel a jugé le rapport de l'examen stratégique comme étant prospectif. Il note que l'examen stratégique témoigne d'une bonne connaissance de la nouvelle stratégie et contient des recommandations valables qui répondent adéquatement à la plupart des questions.

Le Panel d'évaluation indépendante a précisé qu'il ne pouvait formuler de commentaire juste et objectif sur le degré d'indépendance des évaluateurs car il était, au moment de l'examen stratégique, une entité nouvellement établie encore attachée à élaborer ses procédures et processus normalisés.



## Portée et objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'Examen stratégique 2023 étaient les suivants.

- Évaluer dans quelle mesure les objectifs de la stratégie pour la période 2017-2022 ont été atteints.
- Évaluer dans quelle mesure les initiatives, politiques, systèmes et processus du Fonds mondial ont contribué à garantir la pertinence, la cohérence et l'efficacité de la stratégie du Fonds mondial.
- Formuler des recommandations concrètes pour la mise en œuvre de la stratégie 2023-2028 et le processus de planification du cycle de subvention 8.

La stratégie pour la période 2017-2022 a été mise en œuvre de 2017 à 2022. Elle avait quatre objectifs stratégiques.

- Optimiser l'impact des actions menées contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.
- Mettre en place des systèmes résistants et pérennes pour la santé.
- Promouvoir et protéger les droits humains et l'égalité de genre.
- Mobiliser des ressources accrues.

L'Examen stratégique 2023 a été présenté au Conseil d'administration du Fonds mondial le 27 juin 2024.

## La méthodologie en chiffres

### Analyse quantitative

Analyse des données sur le financement du Fonds mondial, données sur l'absorption, la performance et les résultats, financement de la santé, analyse des processus opérationnels. Analyse statistique et de régression des indicateurs de résultats et d'impact.

### Analyse qualitative

**Plus  
de  
300  
entretiens**

Parties prenantes consultées dans le cadre d'entretiens semi-structurés et de groupes de réflexion.

**14  
études de cas  
de pays**

Afrique du Sud, Bolivie, Côte d'Ivoire, Kenya, Kirghizistan, Mozambique, Pakistan, Philippines, Nigéria, Sierra Leone, Tchad et Zambie.

