

Rapport d'audit

# Examen de la fonction d'évaluation indépendante

---

GF-OIG-26-003  
Le 6 mars 2026  
Genève, Suisse

## Qu'est-ce que le Bureau de l'Inspecteur général ?

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) protège les actifs, les investissements, la réputation et la pérennité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les bonnes mesures pour accélérer la fin des épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. Grâce à des audits, des enquêtes et des travaux consultatifs, le BIG promeut les bonnes pratiques, améliore la gestion des risques et rend compte des abus en toute exhaustivité et transparence.

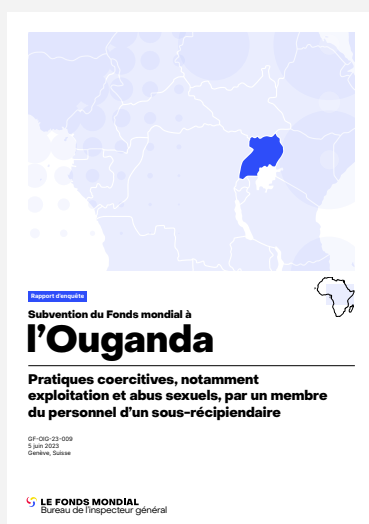
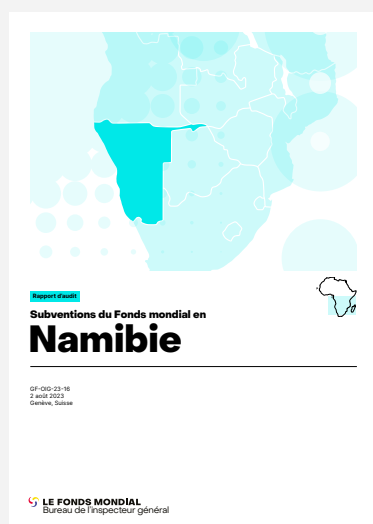
Le BIG est une unité indépendante du Fonds mondial, qui en fait néanmoins partie intégrante. Il rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Comité de l'Audit et des Finances, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial.

Courriel :

[hotline@theglobalfund.org](mailto:hotline@theglobalfund.org)

Formulaire en ligne :

disponible en anglais, espagnol, français et russe



# Table des matières

---

<b>1. Synthèse</b>	<b>4</b>
1.1 Opinion	4
1.2 Objectifs, notations et champ	7

---

<b>2. Contexte</b>	<b>9</b>
2.1 Création de la fonction d'évaluation indépendante	9
2.2 Arguments en faveur du remplacement du Groupe technique de référence en évaluation	10
2.3 Mandat et structure du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage	12
2.4 Mandat et composition du Panel d'évaluation indépendante	14
2.5 Processus d'évaluation de bout en bout	16

---

<b>3. Constats</b>	<b>18</b>
3.1 L'efficacité de la fonction d'évaluation pâtit d'un suivi stratégique insuffisant et d'un manque de compréhension commune des rôles et des responsabilités	18
3.2 La persistance à externaliser les évaluations, sans réel suivi stratégique de leur pertinence, de leur qualité et de leur utilité, empêche de remédier aux faiblesses ayant motivé le remplacement de l'ancien modèle du Groupe technique de référence en évaluation	22
3.3 Le manque de pratiques d'apprentissage et de diffusion des résultats, la communication de l'information incohérente et le suivi lacunaire nuisent à la capacité de l'organisation de tirer parti des évaluations	26

---

<b>Annexe A. Classification des notations d'audit et méthodologie</b>	<b>29</b>
<b>Annexe B. Facteurs de réussite essentiels pour la fonction d'évaluation</b>	<b>31</b>
<b>Annexe C. Considérations pour faire évoluer la fonction d'évaluation indépendante</b>	<b>32</b>

# 1. Synthèse

## 1.1 Opinion

La fonction d'évaluation est un élément important du modèle du Fonds mondial<sup>1</sup>. En 2019, un examen de la fonction d'évaluation de l'ancien Groupe technique de référence en évaluation (GTRE) a révélé le faible niveau de qualité et d'utilité des évaluations, dû à une connaissance insuffisante du modèle du Fonds mondial et au manque d'enseignements tirés des conclusions de ces évaluations<sup>2</sup>. Par la suite, une nouvelle fonction a été créée en 2021, constituée d'un Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage installé au sein du Bureau du directeur exécutif et d'un Panel d'évaluation indépendante (PEI), qui rend compte au Conseil d'administration du Fonds mondial par l'intermédiaire de son Comité de la Stratégie.

L'idée était de conserver l'indépendance de la fonction, qui resterait toutefois étroitement liée au Secrétariat, afin que les évaluations bénéficient d'une connaissance fine du contexte opérationnel du Fonds mondial tout en restant à l'abri d'éventuelles influences internes. Il fallait se départir de l'ancien modèle du GTRE pour produire des évaluations pertinentes, utiles et de qualité, et ce faisant, appuyer l'apprentissage organisationnel, fournir un soutien aux décisions stratégiques et améliorer l'obligation redditionnelle<sup>3</sup>.

La fonction s'est activement employée à établir et mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail. Des procédures opérationnelles normalisées ont été préparées, ainsi que des directives et des documents types, pour faciliter la conduite des évaluations et préserver l'indépendance des équipes. Plusieurs activités de promotion de l'apprentissage ont été déployées, notamment des ateliers sur la préparation de conclusions préliminaires et de recommandations. Les résultats des évaluations ont également été communiqués aux organes de gouvernance, ainsi que des mises à jour opérationnelles et l'approbation en temps opportun de plans de travail et de budgets. Pourtant, malgré les efforts déployés pour mettre sur pied la fonction d'évaluation indépendante et malgré un investissement continu de 9 millions de dollars US ces trois dernières années, les principaux objectifs ne sont pas atteints.

**Le fait de continuer de confier les évaluations à des équipes externes, sans suivi stratégique approprié, a entravé l'aptitude de la fonction à améliorer la pertinence, la qualité et l'utilité des évaluations.**

Les évaluations étant toutes externalisées, le suivi stratégique des évaluateurs entrepris par le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage ne suffit pas à garantir la qualité des rapports. Certes, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage contribue à la conception des évaluations, mais sa participation au stade de la mise en œuvre est inégale, ce qui limite sa capacité à influencer sur les produits. Il ne prend pas part aux échanges avec les informateurs clés<sup>4</sup> et n'accompagne pas les évaluateurs lors des missions dans les pays. De plus, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'a pas défini

---

1 [Fonction d'évaluation indépendante](#) GF/B46/05 révision 1 (dernière consultation le 1<sup>er</sup> octobre 2025) et enquête du BIG indiquant que 96 % des responsables de la gouvernance et 57 % des membres du Secrétariat s'accordent pour dire que les évaluations sont un élément essentiel du modèle de fonctionnement du Fonds mondial.

2 Documents internes présentés aux comités du Conseil d'administration sur l'évaluation du GTRE en 2019 et sur le centrage de l'approche du Fonds mondial en matière de suivi et d'évaluation en 2020.

3 À ces fins, une expertise thématique externe serait conjuguée avec une connaissance interne des activités du Fonds mondial, tandis que des spécialistes techniques garantiraient la qualité et l'indépendance auprès du Conseil d'administration.

4 Les informateurs clés sont des personnes possédant une expérience et une connaissance spécialisées et qui peuvent fournir des observations, un contexte et un point de vue sur le domaine considéré.

d'exigences à l'adresse des évaluateurs externes pour la communication des documents de travail, des analyses intermédiaires ou des observations émergentes pendant la phase d'exécution, ce qui limite les opportunités de validation et de contrôle de la qualité à un stade précoce.

L'examen technique des rapports d'évaluation survenant concomitamment pour toutes les parties prenantes, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage est contraint de diluer son niveau de responsabilité pour ce qui concerne la qualité des rapports et la détection des interprétations inexactes des activités du Fonds mondial par les évaluateurs. De plus, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'entreprend pas d'évaluation de la performance globale des évaluateurs externes et ne fournit pas de retour d'information aux prestataires sur leur performance globale pour chaque évaluation.

Par conséquent, la qualité des évaluations dépend largement de l'expertise des évaluateurs externes sélectionnés. Seuls 50 % des membres du Secrétariat interrogés estiment que les évaluateurs recrutés par le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage possèdent une expertise adéquate. La qualité des rapports s'en ressent et est parfois insuffisante, comme l'ont fait remarquer les parties prenantes clés pour plusieurs rapports de fin de mission, notamment ceux sur Imbizo et sur l'Adaptation des interventions contre le paludisme à l'échelle infranationale.

Le coût annuel des évaluateurs externes s'élève à 1,4 million de dollars US, tandis que les équipes internes chargées d'assurer le suivi stratégique de ces évaluations (le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI) coûtent 2,2 millions de dollars US. Le rapport élevé entre le coût de la production et celui du suivi stratégique interroge sur le rapport coût-efficacité du modèle actuel, compte tenu de la qualité variable et du manque d'assurance qualité des évaluations au stade de l'exécution<sup>5</sup>.

**Les retards affectant les activités d'apprentissage, le manque de suivi structuré des mesures de gestion et les délais de prestation importants réduisent l'efficacité de la fonction pour ce qui concerne la promotion de l'apprentissage, l'aide à la prise de décisions éclairées et le renforcement de la responsabilité.**

L'un des principaux objectifs de la nouvelle fonction était de faciliter l'apprentissage organisationnel, qui constituait également un argument clé en faveur du rattachement du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage au Secrétariat. Pourtant, l'apprentissage tiré des évaluations a peu progressé. La méthodologie d'apprentissage a été achevée en septembre 2025 seulement, après deux années d'élaboration, et la plupart des activités d'apprentissage et de diffusion des résultats ont été retardées ou n'ont jamais vu le jour. De plus, un manque de communication avec la direction au cours des évaluations a parfois été constaté, ainsi qu'une représentation inadéquate des départements clés au sein des groupes d'utilisateurs.

Aucun processus n'a été établi pour suivre et contrôler les mesures de gestion ou pour en rendre compte, et la communication de l'information incohérente a entravé la capacité de l'organisation à apprendre et à garantir la responsabilité. Le délai important (80 semaines en moyenne) de complétion des évaluations a sensiblement réduit leur pertinence pour la prise de décision dans un environnement en rapide évolution<sup>6</sup>.

---

5 Le Cadre d'assurance qualité élaboré par le PEI avec le concours du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage est un outil conçu pour évaluer la qualité d'une évaluation. Celle-ci survient après la finalisation du rapport d'évaluation. Le cadre est communiqué aux évaluateurs externes, mais il n'est pas toujours utilisé.

6 Comprend toutes les étapes depuis la définition du champ (étape 1) jusqu'à la communication de l'information (étape 6) et tient compte du temps requis par le PEI et le Secrétariat pour préparer respectivement leurs commentaires et leur réponse.

**L'absence de consensus sur la répartition des rôles entre le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI, la prépondérance de l'indépendance sur l'assurance qualité, et le manque de suivi stratégique empêchent la fonction de tenir ses objectifs.**

La structure complexe de la nouvelle fonction d'évaluation reflète la volonté de mettre en balance l'indépendance avec la fourniture d'évaluations pertinentes, utiles et qualitatives, et dans le même temps, de garantir l'obligation de rendre compte et d'encourager l'apprentissage. Pour honorer cette diversité d'attentes, une structure à deux faces a été établie, composée du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et du PEI, qui est épaulée par des lignes hiérarchiques réunissant de multiples parties prenantes, dont des organes de gouvernance, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI, ainsi que le Bureau du directeur exécutif.

Alors que cette intention était clairement formulée dans la décision du Conseil d'administration, la démarche fondée sur des principes n'a donné lieu à aucune analyse détaillée des modalités opérationnelles optimales de la nouvelle fonction, des difficultés de mise en œuvre possibles ou des mesures d'atténuation requises. La répartition des rôles entre le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI pour faire respecter l'indépendance tout en veillant à la qualité n'est pas claire. Du fait de ce flou, l'indépendance a pris le pas sur la qualité, nuisant aux retombées escomptées du rattachement du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage au Secrétariat, à savoir la fourniture en temps utile d'évaluations pertinentes et qualitatives, et la promotion de l'apprentissage organisationnel.

Même si le Conseil d'administration, le Comité de la Stratégie et le directeur exécutif avaient conscience de la complexité du modèle, la mise en œuvre a été largement déléguée au directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage et au PEI, et le suivi stratégique d'accompagnement est resté très limité. L'absence de cadres de performance et de mécanismes de responsabilisation clairement définis a érodé le suivi de la gouvernance et entravé l'évaluation objective de la capacité du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et du PEI à remplir leurs mandats. De plus, le manque de collaboration et de suivi stratégique au sein du Secrétariat du Fonds mondial a entravé la capacité de la fonction d'évaluation à exécuter son mandat.

Pour ces raisons, les rôles et responsabilités, la gouvernance, le suivi stratégique et la gestion de la performance de la fonction d'évaluation, de même que les processus, outils et systèmes à l'appui de l'exécution efficace et efficiente du mandat qui lui incombent, sont **inefficaces**.

Dans le sillage des résultats du présent audit, le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) a dressé la liste des facteurs déterminants pour la réussite de la fonction d'évaluation et des éléments à prendre en considération pour faire évoluer la fonction à l'avenir (**voir les Annexes B et C**).

## 1.2 Objectifs, notations et champ

Quand la fonction d'évaluation indépendante a été créée, le Conseil d'administration et le Comité de la Stratégie ont demandé au BIG d'en examiner l'adéquation et l'efficacité au terme d'une période raisonnable. Cet audit a été retardé à deux reprises en raison de plusieurs retards de mise en service de la fonction.

Le présent audit vise à fournir une assurance raisonnable sur l'adéquation et l'efficacité du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et du PEI au Conseil d'administration du Fonds mondial et au Comité de la Stratégie, en particulier sur les mesures visant à protéger l'indépendance de leurs activités (conformément à la décision du Conseil d'administration).

L'audit vise spécifiquement à déterminer les éléments ci-après :

Objectifs	Notations	Champ
<b>Objectif 1</b>  Les rôles et responsabilités, la gouvernance, le suivi stratégique et la gestion de la performance à l'appui de l'exécution efficace et efficiente du mandat de la fonction d'évaluation et du respect de l'indépendance.	<b>Inefficace</b>	<b>Période d'audit</b> De janvier 2023 à septembre 2025  <b>Champ<sup>7</sup></b> L'audit a inclus l'examen de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les rôles et responsabilités du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et du PEI, tels qu'ils sont conçus et mis en œuvre, pour garantir l'exécution efficace et efficiente de leur mandat en toute indépendance.</li></ul>
<b>Objectif 2</b>  Les processus, outils et systèmes à l'appui de l'exécution efficace et efficiente du mandat de la fonction.	<b>Inefficace</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La gouvernance, le suivi stratégique et la gestion de la performance de la fonction.</li><li>• L'existence de mesures de protection de l'indépendance dans les processus d'évaluation, ainsi que leur efficacité.</li><li>• Les progrès des activités d'apprentissage et de diffusion des résultats faisant suite aux évaluations.</li><li>• Les processus relatifs à la conduite et à la gestion des évaluations<sup>8</sup> et à l'élaboration d'un plan annuel d'évaluations.</li></ul>

<sup>7</sup> Même si les auditeurs ont examiné les mécanismes visant à garantir la qualité des évaluations, ils ne se prononcent pas sur l'exactitude, la solidité des éléments probants ou l'impact des rapports d'évaluation.

<sup>8</sup> Les évaluations et les missions examinées sont 1) Évaluation des étapes du cycle de financement relatives à la demande de financement et à l'établissement des subventions du Fonds mondial (FR/GM) ; 2) [Capacité, qualité et prise de décision dans l'adaptation des interventions contre le paludisme à l'échelle infranationale](#) (SNT Malaria) ; 3) [Évaluation de la participation communautaire dans le cycle de subvention du Fonds mondial](#) (CE) ; 4) [Évaluation du renforcement des ripostes et des systèmes communautaires](#) (CRSS) ; et 5) [Imbizo : tirer les leçons des retours d'information des parties prenantes des pays](#).

L'équipe du BIG a contacté les principales parties prenantes, notamment la direction et les membres actuels du Comité de la Stratégie, ainsi que leurs prédécesseurs, le directeur exécutif, les membres du PEI (dont le président, le vice-président, le président par intérim, les membres ayant droit de vote et les membres sans droit de vote), le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage, l'équipe du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et les principaux membres du Secrétariat. Le BIG s'est également entretenu avec les principales parties prenantes et a obtenu un taux de réponse de 62 % auprès de 53 responsables de la gouvernance, et de 64 % auprès de 61 membres du Secrétariat.

L'**Annexe A** du présent rapport fournit des détails sur la classification générale des notations d'audit.

## 2. Contexte

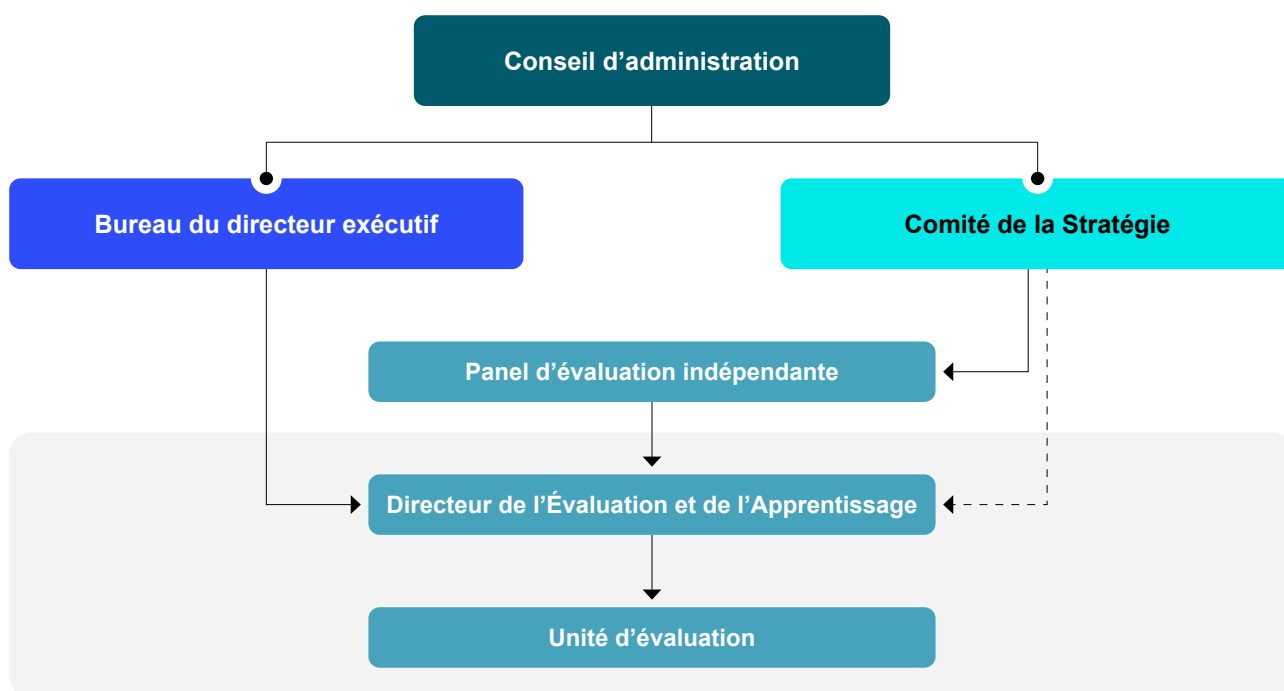
### 2.1 Création de la fonction d'évaluation indépendante

La fonction d'évaluation indépendante<sup>9</sup> actuelle a été créée en 2021 par la décision du Conseil d'administration GF/B46/DP06<sup>10</sup>. Cette création répond à plusieurs faiblesses du précédent modèle d'évaluation du GTRE et fait suite à un examen plus large de la démarche du Fonds mondial en matière de suivi et d'évaluation<sup>11</sup>. Les faiblesses relevées portent notamment sur l'utilité modérée des évaluations en raison d'une connaissance insuffisante du modèle du Fonds mondial, et sur l'absence générale d'une fonction d'apprentissage intégrée (voir la section 2.2).

Les organes de gouvernance et le Secrétariat du Fonds mondial se partagent la responsabilité de la nouvelle fonction d'évaluation. Celle-ci comprend deux structures : un Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, qui fait partie du Bureau du directeur exécutif, et un PEI. Le PEI est un organe consultatif et de suivi stratégique indépendant du Secrétariat. Il relève du Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de la Stratégie.

Le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage relève à la fois du Bureau du directeur exécutif et du PEI, ainsi que du Comité de la Stratégie dans certains cas spécifiques. L'évaluation de la performance du directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage est menée par le Bureau du directeur exécutif et par le PEI, avec l'aide du Comité de la Stratégie.

Figure 1 : Fonction d'évaluation indépendante



9 Les documents de gouvernance qualifient la fonction de « fonction d'évaluation indépendante ». Cependant, le site Web du Fonds mondial et plusieurs documents la désignent sous l'appellation « fonction d'évaluation et d'apprentissage ». Les deux termes renvoient à la même fonction et sont utilisés indifféremment.

10 [Décision du Conseil d'administration relative à la fonction d'évaluation indépendante](#) (dernière consultation le 1<sup>er</sup> octobre 2025).

11 Le cadre de suivi et d'évaluation du Fonds mondial (approuvé en novembre 2022) compte quatre composantes interdépendantes dont les évaluations font partie. Il apporte un complément d'éléments probants sur le suivi stratégique des indicateurs clés de performance du Fonds mondial.

## 2.2 Arguments en faveur du remplacement du Groupe technique de référence en évaluation

L'évaluation indépendante du GTRE (2019)<sup>12</sup> et l'examen des fonctions de suivi et d'évaluation (2020)<sup>13</sup> ont mis en lumière les domaines d'amélioration ci-après :

**Absence de cadre de suivi et d'évaluation global** : L'absence de cadre de suivi et d'évaluation unifié ou de politique d'évaluation a entraîné fragmentations et chevauchements, faute d'une seule entité chargée de coordonner les activités d'évaluation. Les larges attributions du GTRE, conjuguées à une capacité restreinte et un manque de distinction entre les évaluations gérées en interne et celles qui requièrent un suivi indépendant, ont aggravé la situation.

**Manque de pertinence, de qualité et d'exploitabilité des évaluations** : Selon leurs utilisateurs, plusieurs évaluations du GTRE présentaient une valeur et une pertinence limitées en raison d'un mauvais alignement avec les cycles du Fonds mondial et d'un centrage insuffisant sur les besoins d'apprentissage du Secrétariat. De plus, le manque de recommandations pratiques et la faible connaissance, par les évaluateurs, du modèle du Fonds mondial restreint l'impact des évaluations.

**Faiblesse des processus relatifs à l'apprentissage et aux mesures de gestion** : Le GTRE et le Secrétariat n'ont pas, collectivement, traduit les évaluations en actions. Aucun système n'a été mis en place pour établir des mesures de gestion et la mise en œuvre des recommandations n'incombe à personne en particulier. Aucun processus n'a non plus été établi pour mettre en œuvre l'apprentissage et la diffusion des résultats à partir des évaluations.

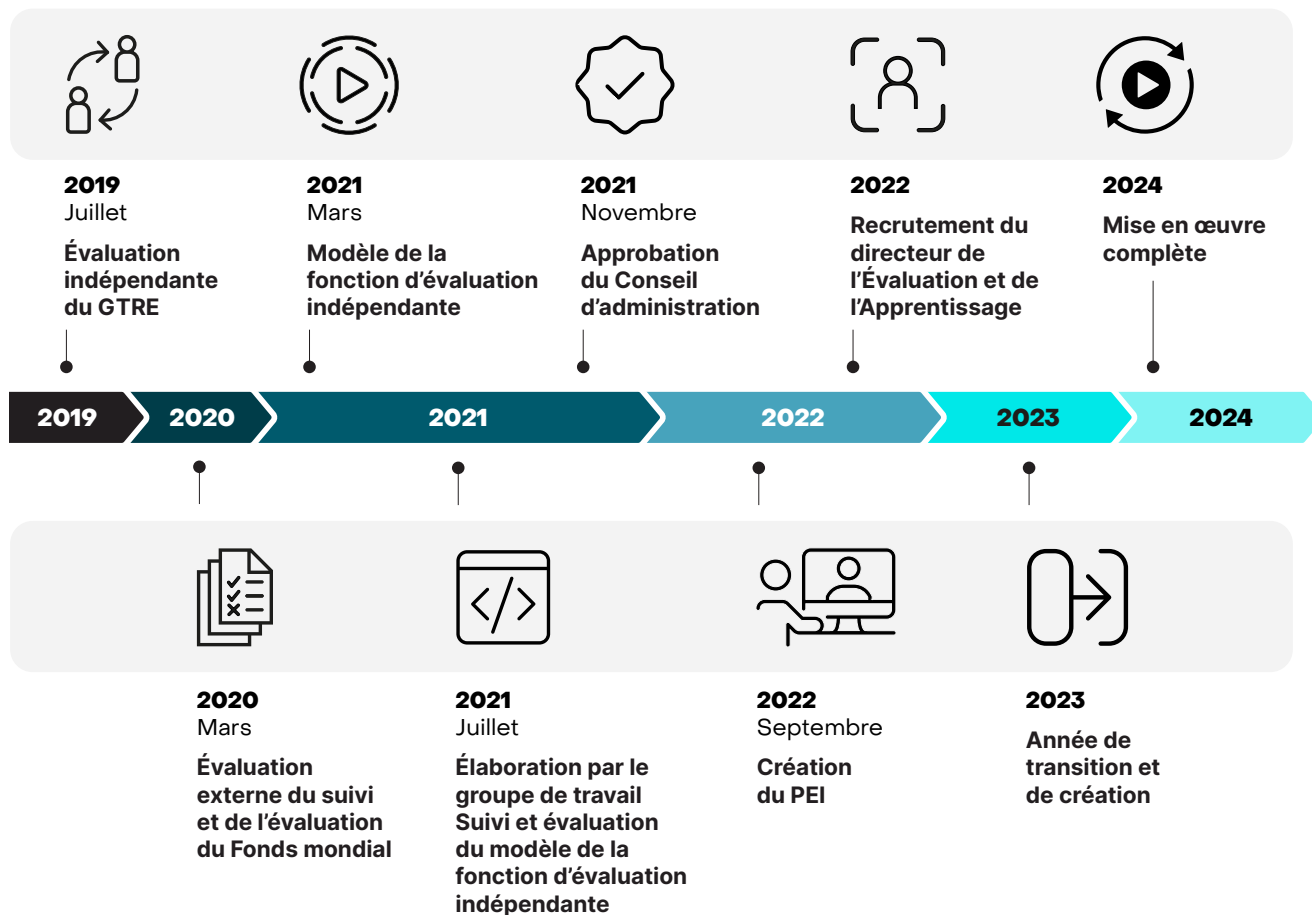
Le groupe de travail sur le suivi et l'évaluation du Comité de la Stratégie a formulé des recommandations afin de combler les faiblesses du modèle d'évaluation du Fonds mondial, notamment pour modifier le rôle du GTRE et améliorer la façon dont la fonction d'évaluation indépendante est structurée, gérée et coordonnée. En définitive, ces recommandations se sont traduites par une série de décisions approuvant la mise en service du nouveau modèle articulé autour de la double structure Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage / PEI (voir la figure 2).

---

<sup>12</sup> Document interne présenté aux comités du Conseil d'administration.

<sup>13</sup> Idem.

Figure 2 : Schéma de la création de la fonction d'évaluation indépendante



## 2.3 Mandat et structure du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage

### Mandat

Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage a pour mission de mener l'ensemble des évaluations indépendantes et de s'assurer que des enseignements en sont tirés<sup>14</sup>. Toutes les évaluations indépendantes demandées par le Fonds mondial sont menées par des tiers, mais supervisées par le Bureau. Une évaluation peut porter sur un domaine stratégique, thématique ou programmatique, ou sur un programme de pays<sup>15</sup>.

### Structure – Rôles au sein du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage

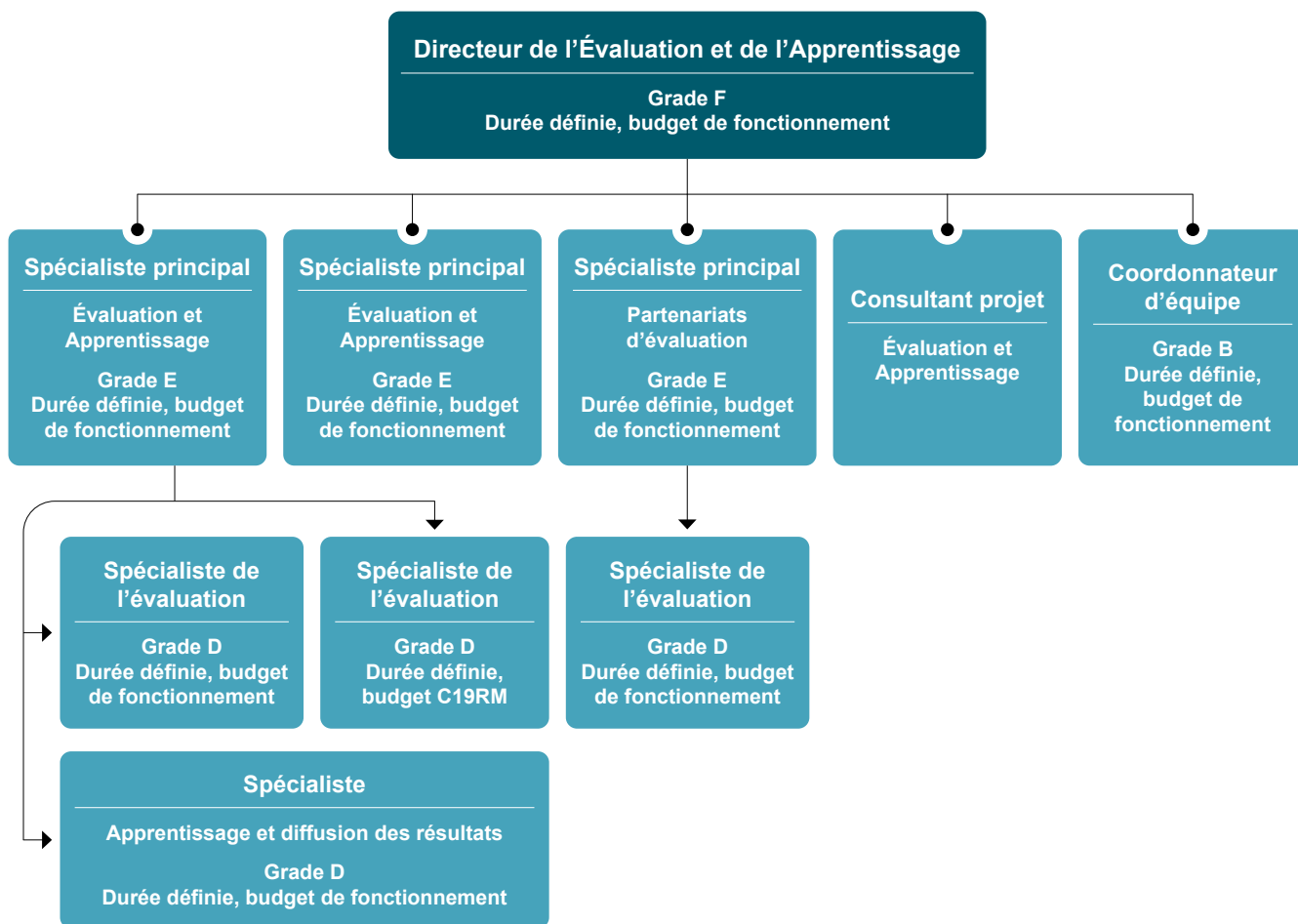
Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage est dirigé par le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage, qui est tenu de veiller à l'efficacité du fonctionnement de l'unité. L'équipe compte également plusieurs spécialistes de l'évaluation qui sont chargés de gérer les évaluations, de superviser les collaborations avec les partenaires, de diriger l'apprentissage et la diffusion des résultats, et de venir à l'appui des évaluations au cas par cas.

---

14 La fonction d'évaluation est principalement chargée de conduire l'ensemble des évaluations indépendantes du Fonds mondial dans le respect du calendrier d'évaluation pluriannuel approuvé par le Conseil d'administration, d'échanger avec les parties prenantes externes et internes tout au long du processus d'évaluation, et de fournir un appui administratif au PEI pour en garantir le bon fonctionnement. Le nouveau modèle est conçu pour favoriser l'apprentissage à la lumière des conclusions des évaluations.

15 Conformément à la décision du Conseil d'administration relative à la fonction d'évaluation indépendante – **a) Évaluations stratégiques** : centrage sur la mise en œuvre des activités et de la stratégie du Fonds mondial, notamment des examens stratégiques (p. ex. SR2020) qui évaluent les progrès au regard des buts et des objectifs stratégiques, ainsi que le déploiement de la stratégie ; **b) Évaluations thématiques et programmatiques** : centrage sur les principaux domaines stratégiques qui soutiennent l'atteinte des objectifs du Fonds mondial relatifs à l'efficacité du développement et à la performance organisationnelle ; et **c) Évaluations des programmes de pays** : entreprises exceptionnellement au cas par cas pour évaluer les progrès obtenus dans un domaine spécifique d'un programme national de lutte contre la maladie ou à l'échelle d'un programme entier, typiquement quand aucun examen n'a été mené par le pays, qu'aucun plan ou budget n'est disponible, ou quand une évaluation a été recommandée à l'occasion d'un examen antérieur, un audit du BIG ou par un donateur / partenaire.

Figure 3 : Structure organisationnelle du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage



## 2.4 Mandat et composition du Panel d'évaluation indépendante

### Mandat

Le PEI est un organe consultatif qui mène ses activités indépendamment du Secrétariat du Fonds mondial. Il relève du Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de la Stratégie. Il se porte garant de la qualité et de l'indépendance des activités d'évaluation, et conseille le Comité de la Stratégie et le Secrétariat sur les moyens d'améliorer les méthodologies, les procédures et l'assurance qualité relatives aux évaluations. Le mandat du PEI approuvé par le Conseil d'administration est le suivant<sup>16</sup> :

- **Suivi stratégique des politiques et des procédures** du cadre d'évaluation du Secrétariat, notamment la sélection des évaluateurs, la gestion des bassins d'évaluateurs et le respect des procédures opérationnelles normalisées et des normes, y compris de qualité.
- **Assurance qualité des évaluations au cas par cas** aux stades clés – conseil sur le champ et les questions, approbation du mandat, examen du rapport initial et des projets de rapport pour ce qui concerne la qualité et l'indépendance, et validation des rapports finaux.
- **Commentaires** sur chaque évaluation, notamment sur la qualité et l'indépendance, accompagnés d'une analyse de l'implication des conclusions, et publication des commentaires avec les rapports et les mesures de gestion.
- **Coordination et examen** du calendrier d'évaluation pluriannuel et du plan de travail annuel afin de garantir l'alignement avec les besoins d'apprentissage et de responsabilisation, et hiérarchisation des éléments à évaluer.
- **Suivi stratégique continu** de la mise en œuvre des plans d'évaluation.
- **Communication de l'information annuelle** au Conseil d'administration sur l'indépendance, la qualité, la capacité et les recommandations d'amélioration.
- **Rôle consultatif** sur la diffusion des résultats, la communication, la participation des parties prenantes et la contribution aux rapports de synthèse.

### Composition

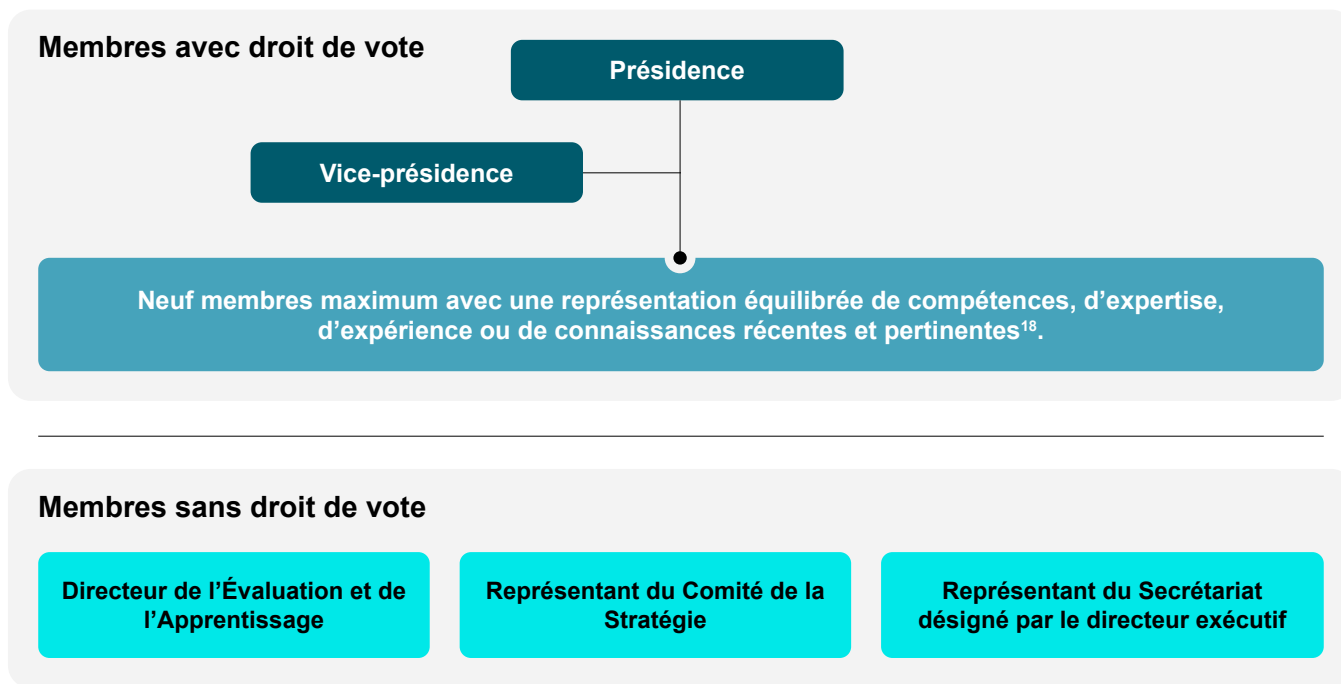
**Membres** : Le PEI doit être composé d'au minima sept membres ayant le droit de vote, et de onze au maximum, dont le président. À la date de mars 2025, le PEI comptait neuf membres ayant le droit de vote (en comptant le président et le vice-président) et trois membres sans droit de vote.

**Membres sans droit de vote** : Ils sont au nombre de trois, à savoir un représentant du Comité de la Stratégie, le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le directeur exécutif, ou leurs représentants respectifs. Ils participent aux réunions du PEI et à cette occasion, ils sont tenus d'apporter des points de vue et des connaissances visant à éclairer les délibérations.

---

<sup>16</sup> Le mandat du PEI est présenté dans la [décision du Conseil d'administration relative à la fonction d'évaluation indépendante](#) (dernière consultation le 1<sup>er</sup> octobre 2025). Il a été tiré de la décision du Conseil d'administration et reformulé pour gagner en concision.

Figure 4 : Structure du PEI<sup>17</sup>



17 Le président du PEI nomme lui-même un membre du Panel au poste de vice-président pour l'aider et le remplacer en son absence.

18 Dans les systèmes et fonctions liés au développement international, au minimum : élaboration de théories du changement ; VIH, tuberculose et paludisme ; questions de genre ; systèmes de santé dans les pays à revenu faible ou intermédiaire ; gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement ; systèmes communautaires, droits humains, analyses de l'économie politique et des déterminants sociaux de la santé ; compréhension de la mission et de la stratégie du Fonds mondial et de la manière dont les évaluations peuvent aider à les mener à bien ; capacité à travailler en équipe et à atteindre un consensus pour appuyer les décisions et les recommandations du PEI.

## 2.5 Processus d'évaluation de bout en bout

Le processus d'évaluation de bout en bout comprend huit étapes. Il mobilise plusieurs parties prenantes (le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et son directeur, le PEI, l'évaluateur indépendant, le Secrétariat et le Comité de la Stratégie), dont les rôles et responsabilités sont détaillés dans les procédures opérationnelles normalisées de la fonction. Le temps imparti à chaque évaluation est compris entre 46 et 62 semaines, comme indiqué dans le tableau ci-après.

Processus	Activité	Durée	Livrable
<b>ÉTAPE 1</b> <b>Définition du champ</b>	Définition du mandat et du calendrier de l'évaluation en concertation avec les parties prenantes	8 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat de l'évaluation</li> <li>• Plan de gestion de l'évaluation</li> </ul>
<b>ÉTAPE 2</b> <b>Contractualisation</b>	Élaboration, lancement et large diffusion des appels d'offres, en concertation avec le Département de l'Approvisionnement, dans le respect des règles et réglementations applicables	6 à 10 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel d'offres final publié sur le site Web du Fonds mondial</li> <li>• Accord de confidentialité et déclaration d'intérêts pour le PEI</li> <li>• Rapport du Comité d'évaluation technique et rapport expurgé à l'adresse du PEI</li> <li>• Contrat signé avec le prestataire de services, promesse de respect de l'éthique en matière d'évaluation et accord de non-divulgaration signés par chaque évaluateur</li> </ul>
<b>ÉTAPE 3</b> <b>Lancement</b>	<p>Entrée en fonctions avec intégration complète des évaluateurs au sein du Fonds mondial et présentation des éléments d'évaluation</p> <p>Préparation du rapport initial par les évaluateurs, à l'aide du document type</p>	4 à 6 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche d'information sur l'entrée en fonctions</li> <li>• Matrice des contributions et des réponses suite à l'examen du projet de rapport initial</li> <li>• Rapports initiaux provisoire et final préparés par les évaluateurs</li> <li>• Mandat du groupe d'utilisateurs</li> </ul>
<b>ÉTAPE 4</b> <b>Collecte et analyse des données</b>	Collecte et analyse indépendantes des données, et discussion sur les conclusions préliminaires et les projets de recommandations avec les parties prenantes clés	8 à 14 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur les résultats actuels attendu des évaluateurs</li> <li>• Présentation des conclusions préliminaires et des projets de recommandations</li> </ul>
<b>ÉTAPE 5</b> <b>Communication de l'information</b>	Ébauche et finalisation d'un rapport d'évaluation de qualité	4 à 8 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Version préliminaire du rapport d'évaluation final</li> <li>• Rapport d'évaluation final</li> </ul>
<b>ÉTAPE 6</b> <b>Réponse</b>	Préparation des commentaires du PEI et d'une réponse complète du Secrétariat	Jusqu'à 3 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la qualité par le PEI en charge de l'assurance qualité</li> <li>• Commentaires du PEI et réponse du Secrétariat</li> <li>• Liasse des documents d'évaluation communiquée au Comité de la Stratégie et au Conseil d'administration</li> </ul>

Processus	Activité	Durée	Livrable
<b>ÉTAPE 7</b> <b>Diffusion</b>	Publication du rapport d'évaluation final sur le site Web du Fonds mondial	Maximum 4 semaines après la discussion au sein du Comité de la Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de diffusion</li> <li>• Publication du rapport d'évaluation final</li> <li>• Produits d'apprentissage supplémentaires pour le public cible</li> </ul>
<b>ÉTAPE 8</b> <b>Suivi</b>	Suivi continu et compte rendu des progrès réalisés au regard de la réponse du Secrétariat. Suivi de la façon dont l'évaluation a été utilisée et a eu une incidence, et dans quelle mesure	Période de 2 à 3 ans par évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation au PEI du rapport sur les progrès obtenus au regard de la réponse du Secrétariat</li> <li>• Résumé du suivi à inclure dans le rapport de synthèse du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage communiqué au Comité de la Stratégie et au Conseil d'administration</li> <li>• Observations du PEI sur le suivi des évaluations dans son rapport</li> </ul>

## 3. Constats

### 3.1 L'efficacité de la fonction d'évaluation pâtit d'un suivi stratégique insuffisant et d'un manque de compréhension commune des rôles et des responsabilités

**3.1.1 L'absence de compréhension commune de la répartition des rôles et responsabilités entre le PEI et le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, ainsi que le flou entourant la responsabilité de la qualité des évaluations, ont abouti à une attention excessive portée à l'indépendance aux dépens de l'assurance qualité, ce qui nuit en définitive à l'efficacité de la fonction.**

Créée en 2021, la fonction d'évaluation indépendante relève à la fois des organes de gouvernance et du Secrétariat du Fonds mondial. Elle se compose de deux entités : le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage rattaché au Bureau du directeur exécutif, et le PEI, qui rend compte au Comité de la Stratégie et exerce ses fonctions indépendamment du Secrétariat.

La fonction a établi des procédures opérationnelles normalisées pour le plan d'évaluation annuelle et pour le processus d'évaluation de bout en bout, donnant pour la première fois naissance à une méthode structurée pour la planification annuelle et la conduite des évaluations. Ces procédures opérationnelles normalisées définissent les processus, les calendriers, les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante, à chaque étape du processus d'évaluation. Un ensemble complet de documents types et de directives a également été préparé pour faciliter la conduite des évaluations. Des mesures de protection ont également été mises en place afin de renforcer l'indépendance du processus d'évaluation. Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI sont notamment convenus d'un processus de détermination de la qualité et de l'indépendance des évaluations, deux types de référents du PEI étant assignés à chaque évaluation. Le PEI a ainsi pu contribuer en continu au processus d'évaluation, au suivi de l'indépendance des évaluateurs, et à l'évaluation objective de la qualité du rapport final. Ces améliorations de la méthodologie et du processus sont survenues concomitamment avec la présentation des plans de travail et l'établissement de la nouvelle structure, c'est-à-dire le recrutement de personnel.

Cependant, la collaboration et les échanges efficaces entre le PEI et le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage ont souffert d'interprétations et de compréhensions défailtantes de la décision du Conseil d'administration, de la conception structurelle complexe de la fonction d'évaluation, du manque de suivi stratégique continu, et de l'absence d'outil de résolution des conflits en bonne et due forme. L'inefficacité de la collaboration, résultant pour partie de la complexité du modèle et des échanges difficiles entre les précédents présidents du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et du PEI, a contribué aux retards d'évolution de la fonction.

#### **La décision du Conseil d'administration n'a pas été traduite en cadre de travail opérationnel clairement défini**

Les principes énoncés dans la décision du Conseil d'administration n'ont pas été traduits en pratiques opérationnelles clairement définies. Le double mandat du PEI, un organe consultatif doublé d'un organe de suivi stratégique, a créé une ambiguïté et brouillé les lignes hiérarchiques, faute de mandat clairement défini<sup>19</sup> :

<sup>19</sup> Les changements au sein de la direction du PEI n'ont fait qu'aggraver la situation. Trois présidents se sont succédé en deux ans, chacun portant un point de vue et une interprétation uniques sur le mandat du Panel.

- **Gestion opérationnelle** : Les limites de la participation du PEI aux décisions exécutives restent floues, ce qui entraîne un risque de duplication des activités. Par exemple, le PEI intervient comme observateur silencieux dans les groupes de sélection des évaluateurs et cherche à participer activement à l'évaluation de la participation et de la performance des évaluateurs, alors que ces missions incombent officiellement au Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage.
- **Nature contraignante des contributions du PEI** : Le PEI est chargé d'approuver la teneur des évaluations, d'examiner la qualité des rapports, de valider les rapports d'évaluation finaux et de formuler des recommandations d'amélioration dans ses rapports annuels. Il est néanmoins difficile de savoir si ces contributions sont de nature directive ou consultative. Par exemple, le PEI s'est prononcé sur les améliorations requises en matière d'apprentissage et de diffusion des résultats, sur le suivi de l'impact des évaluations, et sur le cadre de performance du directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage.
- **Suivi du budget** : Le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage gère intégralement le budget de la fonction d'évaluation indépendante, y compris le budget de fonctionnement du PEI<sup>20</sup>, ce qui pourrait constituer un conflit d'intérêts.

Plusieurs tensions de longue date ont certes été apaisées suite à l'amélioration de la collaboration entre le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI ou à la faveur d'une intervention de la direction du Comité de la Stratégie, mais nombre persistent à ce jour. La participation insuffisante a retardé l'établissement de la fonction et douze mois ont été requis pour finaliser les procédures opérationnelles normalisées, avec des répercussions sur les évaluations commandées sur cette période. Ces faiblesses ont nui à l'efficacité de la fonction, comme le détaille la section 3.2.

Les discordances entre le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI sont dues aux facteurs ci-après :

**Les faiblesses et la complexité de la nouvelle structure n'ont pas été pleinement analysées et atténuées** : La fonction d'évaluation a été conçue pour mettre en balance l'indépendance, la qualité, l'assurance et l'apprentissage, donnant lieu à un modèle complexe structurellement et nécessitant invariablement des arbitrages. S'il est fait mention de la complexité dans la décision du Conseil d'administration, les implications d'un suivi stratégique et d'activités d'assurance à plusieurs niveaux n'ont pas été cartographiées et analysées, et aucune mesure d'atténuation n'a été prise pour gérer les arbitrages qui s'ensuivent.

**Suivi stratégique de fond insuffisant de la part de toutes les parties prenantes pendant la mise en œuvre** : Des discussions approfondies se sont tenues lors de la création de la fonction d'évaluation indépendante, notamment avec l'établissement d'un groupe de travail sur le suivi et l'évaluation au sein du Comité de la Stratégie, mais pendant la mise en œuvre, le suivi est resté limité. Le Bureau du directeur exécutif et la direction du Comité de la Stratégie sont intervenus au stade de la conception, mais ils sont restés en retrait pendant la mise en œuvre, contraignant le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI à gérer plusieurs difficultés sans orientation et sans direction structurées. De plus, la fonction a été mise en service sans que toutes les parties comprennent clairement quel serait le rôle du Bureau du directeur exécutif et du Comité de la Stratégie en matière de suivi stratégique pendant la mise en œuvre.

---

<sup>20</sup> Le PEI dispose d'un budget annuel de 300 000 dollars US, dont il dépense en moyenne 270 000 dollars US. Ces coûts incluent les honoraires des membres du PEI, ainsi que les frais de déplacement et de réunion.

**Absence de mécanisme structuré de résolution des conflits entre le PEI et le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage** : Il aurait fallu qu'un mécanisme de résolution des conflits soit établi dès le départ. Or, aucun protocole structuré n'a été mis en place. Par conséquent, les désaccords entre les deux parties concernant les rôles, les responsabilités et l'investissement opérationnel n'ont pas été réglés, y compris après la révision du mandat et des procédures opérationnelles normalisées applicables.

### **3.1.2 Le suivi stratégique de la fonction d'évaluation indépendante ne suffit pas à garantir une responsabilité solide ni à favoriser l'exécution du mandat dont celle-ci est investie.**

**Les processus de gestion de la performance de la fonction sont insuffisants** : La décision du Conseil d'administration ne contient pas de cadre de performance ou de directive pour aider le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI à évaluer les progrès et les résultats, et peu a été fait par la suite pour combler ces lacunes. Même si, dans sa décision, le Conseil d'administration attribue la responsabilité de l'évaluation de la performance du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et de son directeur conjointement au PEI et au Bureau du directeur exécutif, des lacunes majeures persistent :

- **Cadre de performance et indicateurs clés de performance sous-développés pour le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage** : Ni le Comité de la Stratégie ni le PEI n'a établi de cadre de performance ou d'indicateur clé de performance pour le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage. Les indicateurs définis par le Secrétariat sont modifiés fréquemment et difficiles à mesurer, ce qui limite la responsabilité.
- **Insuffisance de l'évaluation de la performance du PEI** : Les auto-évaluations annuelles du PEI manquent d'indicateurs clés de performance qualitatifs sur le suivi stratégique. Cet aspect est mesuré uniquement à l'aune des retours d'information des membres du PEI, sans aucune contribution de parties prenantes clés, telles que le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, le Comité de la Stratégie et le Secrétariat. Une évaluation menée avec le concours de personnes externes a été mise en place en 2024. Pour autant, le Comité de la Stratégie n'en a pas examiné les conclusions et les recommandations sont restées sans suite<sup>21</sup>. Aucun mécanisme n'a été établi pour que le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage fournisse un retour d'information à la direction ou aux membres du PEI.
- **Absence de mécanisme de retour d'information sur les évaluations au cas par cas** : Il n'existe pas d'outil officiel (comme une enquête de retour d'information post-évaluation) pour que les parties prenantes puissent fournir au Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage un retour sur un rapport d'évaluation spécifique.

Cette lacune nuit à la responsabilité et freine l'amélioration continue, le développement professionnel et l'apprentissage organisationnel. Les problèmes de performance risquent d'autant plus de ne pas être détectés et gérés. Conjuguées au manque d'harmonisation du mandat du PEI avec celui du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, ces lacunes ont en définitive empêché ce dernier de tenir deux objectifs clés<sup>22</sup> : améliorer la qualité et la pertinence des évaluations, et faciliter l'apprentissage organisationnel (voir les constats 3.2 et 3.3).

21 L'évaluation devait être abordée à la vingt-sixième réunion du Comité de la Stratégie, mais cela n'a pas été possible faute de compatibilité du calendrier et le point n'a pas été inclus à l'ordre du jour des réunions suivantes.

22 Objectif 1. Garantir systématiquement la pertinence, la qualité, l'utilité et l'impact des évaluations au moyen d'un modèle de fonctionnement alliant l'expertise thématique des experts indépendants à une bonne connaissance du modèle de fonctionnement par les évaluateurs internes. Objectif 2. Faciliter l'apprentissage et la diffusion des résultats des évaluations, et renforcer la responsabilité des informations constitutives des évaluations.

**La gestion et le suivi stratégique de la fonction n'ont pas toujours été prioritaires** : Les parties prenantes clés, notamment le Comité de la Stratégie, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, le PEI et le Secrétariat, n'ont pas dûment géré les faiblesses de la gestion de la performance, limitant l'amélioration de l'évaluation globale et du retour d'information.

Les organes de gouvernance et la direction ont fourni peu d'observations structurées sur la performance de la fonction de retour d'information, et le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'a pas, de son propre chef, proposé de cadre pour en évaluer les activités. S'il est vrai que les organes de gouvernance se sont concentrés sur la teneur et le produit des évaluations, la même attention n'a pas été accordée au renforcement du suivi stratégique et à la fourniture d'une orientation stratégique.

### Mesure de gestion convenue

Se référer à la mesure de gestion convenue n° 1 au constat 3.3

---

## **3.2 La persistance à externaliser les évaluations, sans réel suivi stratégique de leur pertinence, de leur qualité et de leur utilité, empêche de remédier aux faiblesses ayant motivé le remplacement de l'ancien modèle du Groupe technique de référence en évaluation**

**3.2.1 Le modèle de fonctionnement de la fonction d'évaluation suppose de confier l'ensemble des évaluations à des prestataires externes. Cette approche n'a pas remédié aux faiblesses antérieures, telles que le manque de qualité et de pertinence des évaluations, ou la connaissance insuffisante du modèle du Fonds mondial.**

Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage continue de confier l'ensemble des évaluations à des prestataires externes, perpétuant la pratique de son prédécesseur, le GTRE. L'idée était de protéger l'indépendance et de bénéficier d'une expertise externe, mais cela n'a pas remédié au manque persistant de qualité et de pertinence des évaluations, ni amélioré la compréhension contextuelle des activités du Fonds mondial. Le Conseil d'administration avait initialement décidé de remplacer le GTRE par le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage afin de conjuguer une expertise thématique avec les connaissances institutionnelles pour améliorer l'utilité et l'impact des évaluations. Dans la pratique néanmoins, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI ont l'un et l'autre accordé une importance disproportionnée à l'indépendance, souvent aux dépens de l'assurance qualité et du suivi stratégique.

**Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage limite son suivi stratégique des activités des évaluateurs externes, par crainte de contrevenir à leur indépendance ou d'être perçu comme tel :** L'équipe du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage accompagne pleinement l'entrée en fonctions des évaluateurs externes afin que ceux-ci acquièrent une bonne connaissance du contexte du Fonds mondial, et plusieurs directives et documents types ont été établis pour orienter leurs activités. Par ailleurs, la fonction a déployé des efforts concertés pour agrandir le bassin d'évaluateurs. Cependant, le suivi stratégique au stade de la conduite des évaluations ne suffit pas à garantir la qualité et la contextualisation des produits attendus :

- **Manque d'implication du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage aux stades critiques :** L'équipe du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage ne prend pas part aux échanges avec les informateurs clés et n'accompagne pas les évaluateurs externes pendant les enquêtes de terrain, réduisant les opportunités de suivi technique. De plus, l'évaluateur externe n'est pas tenu de communiquer au Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage ses documents de travail détaillés, ses analyses en cours ou ses observations pendant la collecte et l'analyse de données. Ce manque de visibilité restreint la capacité du Bureau de valider les observations et de résoudre les problèmes en temps opportun.
- **Le processus d'examen est limité, incohérent et fragmenté :** Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage procède à un examen limité et fragmenté des conclusions préliminaires et des rapports initiaux, et le Secrétariat, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le PEI mènent les examens techniques concomitamment. Cette méthode dilue la responsabilité du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage en matière de détection précoce des inexactitudes, des manques de compréhension ou des discordances avec les politiques du Fonds mondial, autant de faiblesses qui entraînent des inefficacités, une frustration des parties prenantes et une duplication inutile des efforts.

- **Absence d'évaluation de la performance des évaluateurs externes** : Il n'existe pas d'outil officiel de capture des retours d'information sur la performance des consultants externes, ce qui limite les opportunités de fournir des commentaires structurés en vue de l'amélioration continue.

Ces faiblesses se traduisent par une qualité inégale des rapports d'évaluation et augmentent les risques d'une utilisation sous-optimale des ressources. La responsabilité s'en trouve amoindrie, et il en va de même pour la valeur globale et le retour sur investissement de la fonction.

- **La qualité d'une évaluation est largement fonction de l'expertise, de l'expérience et de l'efficacité des évaluateurs externes choisis** : En l'absence de normes de qualité clairement définies et de mécanisme structuré de retour d'information des parties prenantes clés, le BIG n'a pas pu évaluer la qualité, la pertinence et l'utilité des évaluations. Cependant, les personnes sondées estiment que la qualité des évaluations est inégale et, au sein du Secrétariat, elles sont 50 % à s'interroger sur l'adéquation de l'expertise des évaluateurs externes dans leurs domaines d'intérêt. Des indicateurs mesurant la qualité des évaluations et des apprentissages attendus ont été établis. Par exemple, le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'a pas finalisé et approuvé l'évaluation *Imbizo (mécanisme de retour d'information des pays)*<sup>23</sup> qui a coûté 205 000 dollars US, car des préoccupations majeures ont été relevées concernant le niveau de compétences des évaluateurs et leur connaissance du sujet concerné. De ce fait, l'évaluation Imbizo a été suspendue<sup>24</sup>. Selon un autre exemple, dans le cadre de l'Évaluation de *la qualité, de la capacité et des compétences décisionnelles en lien avec l'adaptation de la riposte au paludisme à l'échelle infranationale*, qui a coûté 342 000 dollars US, les parties prenantes se sont fortement inquiétées, à l'occasion d'une réunion du Comité de la Stratégie, du manque de perspective stratégique à long terme, et de l'incapacité à fournir des recommandations pratiques. D'autres membres du Secrétariat ont observé que le champ de l'évaluation était excessivement vaste et que les recommandations étaient principalement à l'adresse des partenaires et n'offraient pas d'orientations pratiques et d'apprentissage pour le bénéfice du Secrétariat.
- **Retour sur investissement limité de la fonction d'évaluation indépendante** : Les évaluations sont généralement confiées à des équipes de sept à quinze évaluateurs et coûtent en moyenne 350 000 dollars US, tandis que l'examen final de la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial coûte 961 000 dollars US. Les dépenses annuelles liées à la prestation de services s'élèvent à 1,4 million de dollars US ; le suivi stratégique<sup>25</sup> fourni par le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et par le PEI représente un coût de 2,2 millions de dollars US. Il en résulte un rapport coûteux entre le suivi stratégique et la prestation, ce qui interroge sur l'optimisation des ressources au regard de la qualité inégale du résultat obtenu.

Ces déficiences sont dues aux facteurs ci-après :

**Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'a pas encore réalisé les bénéfices attendus de son rattachement au Secrétariat** : À travers sa décision, le Conseil d'administration entendait mettre en balance l'indépendance avec une qualité accrue en plaçant le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage au sein du Secrétariat et directement sous la direction du PEI. Le rattachement du

<sup>23</sup> Imbizo : tirer les leçons de la mise en œuvre d'un mécanisme indépendant de retour d'information des parties prenantes des pays (GF/SC28/05).

<sup>24</sup> À la vingt-huitième réunion du Comité de la Stratégie, les parties prenantes ont noté que l'évaluation ne parvenait pas à l'équilibre entre indépendance et connaissance institutionnelle, ce qui se traduit par un manque d'information utile et de valeur stratégique. Les processus d'achats et de suivi stratégique n'étaient pas adaptés à la gestion d'une initiative aussi complexe et le calendrier de retour d'information n'était pas aligné sur les étapes clés du processus décisionnel, réduisant leur utilité.

<sup>25</sup> En moyenne, le PEI coûte 270 000 dollars US par an et le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage 1,9 million de dollars US.

Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage au Secrétariat, conjugué à un manque de répartition claire des rôles qui lui incombent et de ceux confiés au PEI en matière de protection de l'indépendance, a entravé la capacité du premier à assurer un suivi technique des activités des évaluateurs externes. Cette retenue visait à éviter toute influence indue, réelle ou apparente, des membres relevant du Secrétariat qui pourrait compromettre l'objectivité, l'intégrité analytique ou l'indépendance des évaluateurs, leurs conclusions et les recommandations qui en découlent. Ainsi, même si l'intégration du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage au sein du Secrétariat visait à améliorer le cadrage et la contextualisation des éléments probants de l'évaluation, cela ne s'est pas concrétisé, car la formulation des conclusions et des recommandations a continué d'être confiée à des équipes externes sans suivi stratégique adéquat de leurs travaux. Le directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'étant pas convié aux forums clés de direction, son Bureau jouit d'une visibilité encore plus limitée sur les évolutions internes, ce qui entrave l'harmonisation avec les priorités stratégiques.

**Aucune évaluation du modèle de fonctionnement principal n'a été entreprise** : Même si une grande attention a été accordée à la définition de la structure de la fonction dès le départ, le modèle de fonctionnement de base a perduré, en particulier la forte dépendance envers les évaluateurs externes, sans qu'un examen critique des faiblesses passées soit entrepris et sans mise en œuvre des mesures d'atténuation requises.

**Les parties prenantes continuent de se partager les responsabilités en matière d'assurance qualité, ce qui entraîne l'utilisation de normes incohérentes et une responsabilité inégale** : La responsabilité en matière d'assurance qualité est répartie sur plusieurs parties prenantes, dont les évaluateurs externes, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, le PEI et des groupes d'utilisateurs. Cette fragmentation nuit à la constance de la qualité et de la responsabilité, et les rapports indiquent clairement que le Fonds mondial ne se porte pas garant de l'exactitude ou de la qualité des conclusions finales des évaluations<sup>26</sup>. Les lacunes des procédures opérationnelles normalisées et des directives aggravent le problème et créent une ambiguïté supplémentaire quant au rôle de suivi stratégique incombant au Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage. Ce flou se traduit par des examens inégaux et une remise en question des conclusions formulées par les évaluateurs externes, ce qui nuit à la cohérence et à la crédibilité des conclusions des évaluations.

### **3.2.2 Les retards d'achèvement des évaluations et le décalage avec le calendrier des principales étapes du processus décisionnel nuisent à l'utilité et à la présentation des conclusions en temps opportun.**

Le délai standard imparti pour la préparation d'une évaluation est de 58 semaines, mais les cinq évaluations visées par l'examen du BIG l'ont largement dépassé<sup>27</sup>, puisque 80 semaines ont été nécessaires en moyenne pour chacune. L'analyse du BIG révèle que des retards sont survenus à toutes les étapes, la phase de recrutement étant invariablement la plus concernée.

Cette inefficacité provient en grande partie du fait que le modèle de fonctionnement fait majoritairement appel à de grandes équipes d'évaluateurs indépendants, ce qui limite la flexibilité et la réactivité face à la modification des besoins organisationnels. Il faut en moyenne quatre mois pour recruter

<sup>26</sup> Sur les conseils du Département des Affaires juridiques et de la Gouvernance, chaque rapport d'évaluation inclut un avertissement indiquant que le rapport se base sur les travaux réalisés par un évaluateur indépendant, qu'il ne reflète pas nécessairement les points de vue du Fonds mondial et qu'aucune responsabilité ne saurait être portée en cas d'erreur.

<sup>27</sup> Calendriers des évaluations : demande de financement / établissement de la subvention – 62 semaines ; renforcement des ripostes et des systèmes communautaires – 75 semaines ; adaptation des interventions contre le paludisme à l'échelle infranationale – 83 semaines ; participation communautaire – 90 semaines et Imbizo – 91 semaines.

les évaluateurs et neuf mois supplémentaires pour mener les évaluations. Cette prolongation des délais reflète la complexité du champ étendu des évaluations, sans qu'il soit possible de mener des évaluations accélérées dans les domaines en rapide évolution<sup>28</sup>. Cela souligne également la nécessité de diversifier les méthodes d'évaluation, de rationaliser les processus afin de gagner en efficacité, et de renforcer la capacité à accélérer la conduite des évaluations.

Fait aggravant, les jalons clés des mesures de gestion, qui devraient être définis à la lumière des conclusions des évaluations, ne sont pas toujours clairement définis dès le départ. Cette omission accroît la probabilité que les conclusions soient communiquées trop tard pour influencer sur les décisions stratégiques ou opérationnelles. En cause, l'absence d'obligation faite d'établir ces jalons au préalable. Le retour d'information des parties prenantes confirme ces inquiétudes : plus d'un quart des responsables de la gouvernance et plus de 60 % des membres du Secrétariat interrogés se disent inquiets du manque d'alignement entre les calendriers des évaluations et les décisions clés.

Si ces faiblesses ne sont pas comblées, les conclusions des évaluations risquent d'arriver après la prise de décision, ce qui réduirait leur utilité et leur impact stratégique.

### **3.2.3 Il est possible de renforcer la participation des parties prenantes pour accroître la prise en main et l'utilité des évaluations.**

La participation active des parties prenantes est essentielle pour que les évaluations soient pertinentes, largement adoptées et utilisées efficacement à des fins d'apprentissage et de prise de décision. Pourtant, la direction du Secrétariat ne participe pas systématiquement au processus d'évaluation et elle n'est pas non plus informée régulièrement des conclusions ou des recommandations. Les départements clés du Fonds mondial sont souvent sous-représentés au sein des acteurs de premier rang et des groupes d'utilisateurs. Par exemple, pour quatre évaluations sur les cinq examinées, des équipes stratégiques, telles que la Division de la Gestion des subventions, le Département des Conseils techniques et des Partenariats, le Département de la Gestion des risques et les équipes de pays concernées ont été tenus à l'écart, limitant l'amplitude et la pertinence des observations.

Ces faiblesses nuisent fortement à la prise en main, à la pertinence, à l'utilité et à l'adoption des conclusions des évaluations, ce qui réduit les possibilités d'apprentissage et d'application stratégique.

Elles découlent du manque d'obligation faite, dans les procédures opérationnelles normalisées, d'inclure la direction aux stades clés du processus, et de l'absence de directives en bonne et due forme pour garantir l'inclusion de l'ensemble des acteurs de premier rang et des membres des groupes d'utilisateurs. En particulier, le mandat des acteurs de premier rang a été finalisé début 2025 seulement, alors que plusieurs évaluations avaient déjà été lancées, voire terminées.

#### **Mesure de gestion convenue**

Se référer à la mesure de gestion convenue n° 1 au constat 3.3

<sup>28</sup> La fonction d'évaluation a proposé des évaluations rapides assorties de calendriers raccourcis pour le plan de travail 2026, dont la méthodologie est en cours d'élaboration.

### **3.3 Le manque de pratiques d'apprentissage et de diffusion des résultats, la communication de l'information incohérente et le suivi lacunaire nuisent à la capacité de l'organisation de tirer parti des évaluations**

**3.3.1 Le peu d'avancées en matière de mise en place d'activités d'apprentissage et de diffusion des résultats limite la capacité de la fonction d'évaluation à exercer cette partie importante de son mandat.**

Dans les documents de gouvernance précédents, l'apprentissage constitue l'objectif premier d'une évaluation. Les activités d'apprentissage et de diffusion des résultats sont essentielles pour prolonger les conclusions d'une évaluation et pour garantir leur exploitabilité et leur impact. Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage a été rattaché au Bureau du directeur exécutif afin de garantir un apprentissage guidé par la direction de l'organisation.

S'il est vrai que plusieurs mesures ont été prises, comme la création d'un poste affecté exclusivement à l'apprentissage et à la diffusion des résultats, ainsi qu'à la mise en œuvre de plusieurs activités dans ce même domaine<sup>29</sup>, les progrès sont globalement restés modérés. En 2024, 81 % des activités d'apprentissage et de diffusion des résultats planifiées ont été retardées ou n'ont jamais commencé. Sont notamment concernées les mises à jour en temps réel d'Imbizo, la formulation de conclusions transversales à la lumière des rapports publiés, et les résumés des rapports d'évaluation pour faciliter l'apprentissage. De plus, l'approche d'apprentissage du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, qui définit les activités clés de l'apprentissage, les processus de suivi et la diffusion des résultats, a été finalisée en septembre 2025 seulement, après deux années de préparation.

En conséquence, le partenariat du Fonds mondial risque de manquer une opportunité stratégique de tirer des enseignements des évaluations et de renforcer son modèle de fonctionnement. Les résultats de l'enquête montrent que 32 % des responsables de la gouvernance et 55 % des membres du Secrétariat relèvent des défaillances du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage sur le plan de la mise en œuvre des activités d'apprentissage et de diffusion des résultats. Ce manque de progrès est dû à trois causes principales :

- **Le manque de clarté du mandat de la fonction d'évaluation en matière d'apprentissage a entraîné un décalage avec les attentes des parties prenantes** : La notion d'apprentissage n'est pas réellement définie et les produits attendus de la fonction d'évaluation ne sont pas clairement énoncés. La décision du Conseil d'administration formule des principes larges et ni le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage ni le Secrétariat n'ont clarifié les attentes ou sollicité les observations des responsables de la gouvernance. De plus, la répartition des rôles et responsabilités en matière d'apprentissage entre le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et le Secrétariat n'est pas établie.
- **La finalisation de l'approche en matière d'apprentissage et de diffusion des résultats a été reportée pour que les évaluations soient terminées en priorité** : Le spécialiste de

<sup>29</sup> Exemples d'activités d'apprentissage et de diffusion des résultats mises en œuvre par le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage : a) activités d'apprentissage intégrées menées pendant une évaluation, telles que des ateliers sur les conclusions préliminaires ou sur les recommandations ; b) publication de deux notes d'évaluation, diffusion de cinq rapports d'évaluation accompagnés des commentaires du PEI et des réponses du Secrétariat ; c) communication interne faisant la promotion de trois rapports d'évaluation ; d) deux déjeuners de travail ; e) rapport d'apprentissage et de synthèse du directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage ; et f) lancement du site de diffusion des résultats et de la page intranet du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage.

l'apprentissage et de la diffusion des résultats, qui devait promouvoir les activités d'apprentissage, a été réaffecté pour 18 mois à l'appui de la mission Imbizo. La capacité du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage à faire progresser ses activités d'apprentissage s'en est trouvée amoindrie, malgré les recommandations du PEI de prioriser ce domaine<sup>30</sup>.

- **Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'a pas établi de systèmes, d'outils ou de processus pour suivre les activités d'apprentissage et de diffusion des résultats et en rendre compte** : Il n'existe pas de processus pour le suivi des activités d'apprentissage et la communication de l'information attenante, et les outils tels que les notes sur l'évaluation et les plans d'apprentissage spécifiques à l'évaluation sont toujours au stade des essais pilotes et n'ont pas été déployés.

### **3.3.2 L'absence de plans d'action structurés, de délais spécifiques et de responsabilités clairement définies diminue l'impact des recommandations issues des évaluations.**

Le Bureau du directeur exécutif est tenu de veiller à l'établissement des mesures de gestion, qui doivent inclure des plans d'action spécifiques assortis de délais, indiquant clairement les responsables de la mise en œuvre. Le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage est chargé de regrouper les rapports sur les résultats actuels des actions au regard des mesures de gestion, et de rendre compte au Conseil d'administration et au Comité de la Stratégie à travers son rapport annuel. Cependant, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage ne suit pas l'application des mesures de gestion et il n'existe pas de processus ou d'outils pour suivre les progrès y afférents, ce qui empêche de déterminer si les recommandations sont suivies d'effets<sup>31</sup>. De plus, ni le Bureau du directeur exécutif ni le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage n'établissent systématiquement de plan d'action structuré, assorti de délais spécifiques et de responsabilités clairement définies.

Cette absence de processus structuré augmente le risque de réduire la responsabilité au sein du Secrétariat et affaiblit le suivi des conclusions des évaluations. En conséquence, les évaluations ne contribuent pas à encourager l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue.

Les retards de mise en œuvre s'expliquent principalement par les facteurs suivants :

- **Application inégale des obligations énoncées dans la décision du Conseil d'administration** : L'obligation faite au Secrétariat d'établir des plans d'action en réponse aux conclusions des évaluations n'est pas toujours honorée. En lieu et place, les directives du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage exigent du Secrétariat un rapport annuel sur les progrès réalisés au regard de l'impact attendu des recommandations, plutôt que des plans d'action détaillés et assortis de délais.
- **Manque de consensus sur les problèmes sous-jacents, entraînant une utilisation excessive de l'acceptation partielle dans les réponses du Secrétariat** : L'acceptation partielle a été utilisée dans 61 % des réponses dans les cinq derniers rapports, alors que cette solution a vocation à être utilisée avec parcimonie. Une acceptation partielle présage souvent une acceptation générale, mais inclut des réserves majeures, telles qu'un déficit de ressources ou un mandat limité, qui réduisent l'applicabilité des recommandations et entraînent souvent des actions concrètes minimales ou inexistantes.

30 Rapports annuels 2023 et 2024 du Panel d'évaluation indépendante.

31 Le rapport annuel d'apprentissage et de synthèse de 2025 du directeur de l'Évaluation et de l'Apprentissage présente le suivi des évaluations qui ont été publiées, mais il ne contient qu'un nombre limité d'exemples illustrant l'apprentissage, l'utilisation et l'influence de l'examen stratégique 2023 et des évaluations de la méthodologie d'allocation.

- **Manque de processus, de systèmes et d'outils de suivi** : La responsabilité des réponses au sein du Secrétariat a été établie en juin 2025 seulement. Aucun processus, système ou outil n'a été établi au sein du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage pour assurer un suivi régulier des progrès de la mise en œuvre. Les travaux visant à combler ces faiblesses sont en cours.

### **3.3.3 L'absence de standardisation des rapports réduit l'exploitabilité de l'information et limite la capacité des parties prenantes à comprendre et contextualiser les conclusions efficacement.**

Il manque aux rapports d'évaluation une structure, un format, un style éditorial et une présentation visuelle cohérents, ainsi qu'une limpidité globale. Les rapports ont tendance à être longs. Ils contiennent souvent plus de 200 pages avec les annexes (commentaires du PEI et réponse du Secrétariat compris), et de longs résumés<sup>32</sup>. Par ailleurs, les produits finaux sont présentés dans trois documents séparés, mais interconnectés : le rapport d'évaluation, le rapport des commentaires du PEI, et le rapport de réponses du Secrétariat, laissant au lecteur le soin de dégager les points les plus importants de l'évaluation. De plus, le manque de cohérence des rapports ne permet pas de déterminer la probité des conclusions sur une échelle de notation unifiée, ce qui complique les comparaisons.

Ces problèmes de longueur, de style incohérent et de fragmentation entravent la capacité des principales parties prenantes à extraire facilement les informations exploitables et à utiliser les rapports à des fins décisionnelles et d'apprentissage. Les conclusions de l'enquête vont dans le sens de cette préoccupation : 65 % des membres du Secrétariat indiquent que le format et la longueur des rapports nuisent à l'utilisation de ces documents à des fins décisionnelles, même si ce sentiment est partagé par une minorité seulement (27 %) des responsables de la gouvernance. L'absence de modèle de rapport standardisé, le non-respect des directives du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage en matière de rapports et la tendance à se plier aux préférences de chaque évaluateur externe pour leur préparation, sont autant de facteurs contribuant à la production de rapports incohérents présentant une utilité mitigée.

#### **Mesure de gestion convenue n° 1**

Le Secrétariat remercie le BIG d'avoir mené le présent audit et prend acte de ses conclusions. Il reconnaît la nécessité d'une fonction d'évaluation et d'apprentissage forte et utile, ainsi que la gravité des faiblesses relevées concernant l'efficacité, la gouvernance et le modèle de fonctionnement de la fonction d'évaluation indépendante. Il reconnaît également qu'une atténuation graduelle ou à court terme ne suffirait pas à corriger les défaillances sous-jacentes mises en lumière dans le rapport. Par conséquent, le Comité de la Stratégie et le Secrétariat travailleront ensemble pour réfléchir aux constats de l'audit et élaborer une approche exhaustive qui tienne pleinement compte du mandat, du positionnement, de la gouvernance et du modèle de fonctionnement de la future fonction d'évaluation. Ce travail sera mené sous la direction du Comité de la Stratégie avec la participation du Conseil d'administration. La préparation d'un plan d'action complet commencera en mars, avec des mises à jour régulières sur les progrès réalisés qui seront communiquées au Conseil d'administration tout au long de 2026.

---

TITULAIRES : Directrice de cabinet, Bureau du directeur exécutif, Secrétariat du Fonds mondial

---

ÉCHÉANCE : Le 31 décembre 2026

---

<sup>32</sup> La longueur des résumés est de neuf pages en moyenne.

## Annexe A. Classification des notations d'audit et méthodologie

Notations	Définition
<b>Efficace</b>	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont conçus de façon adéquate, régulièrement mis en œuvre de façon appropriée et efficace pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints.
<b>Partiellement efficace</b>	Problèmes d'importance modérée constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont conçus de façon adéquate et généralement mis en œuvre de façon appropriée, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.
<b>Nécessite une nette amélioration</b>	Un problème ou un petit nombre de problèmes significatifs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques problèmes au niveau de leur conception ou de leur efficacité opérationnelle. Ces problèmes sont tels que l'on ne peut pas encore avoir l'assurance raisonnable que les objectifs seront probablement atteints tant qu'ils ne seront pas résolus.
<b>Inefficace</b>	Plusieurs problèmes significatifs et/ou un (des) problème(s) grave(s) constaté(s). Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas conçus de façon adéquate et/ou ne sont généralement pas efficaces. Ces problèmes sont de telle nature que la réalisation des objectifs est gravement compromise.

Le BIG réalise ses audits conformément à la définition de l'audit interne du Global Institute of Internal Auditors, aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du BIG. Les principes et les modalités de l'approche d'audit du BIG sont décrits dans son acte constitutif, son manuel d'audit, son code de conduite et les mandats spécifiques à chaque intervention. Ces documents garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux.

Le champ des audits du BIG peut être spécifique ou étendu, en fonction du contexte, et couvre la gestion du risque, la gouvernance et les contrôles internes. Les audits testent et évaluent les systèmes de contrôle et de supervision pour déterminer si les risques sont gérés de façon appropriée. Des tests détaillés servent à établir des évaluations spécifiques de ces différents domaines. D'autres sources d'éléments probants, telles que les travaux d'autres auditeurs / fournisseurs de contrôles externes, servent également à étayer les conclusions.

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les fonds du Fonds mondial afin d'évaluer s'ils utilisent ces ressources de façon efficiente, efficace et économiquement rentable. Ils peuvent inclure un examen des intrants (moyens financiers, humains,

matériels, organisationnels ou réglementaires nécessaires à la mise en œuvre du programme), des produits (produits fournis par le programme), des résultats (effets immédiats du programme sur les bénéficiaires) et des impacts (modifications à long terme dans la société que l'on peut attribuer au soutien du Fonds mondial).

Les audits couvrent un vaste éventail de thèmes et se concentrent particulièrement sur les questions liées à l'impact des investissements, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, à la gestion du changement et aux contrôles financiers et fiduciaires clés du Fonds mondial.

## Annexe B. Facteurs de réussite essentiels pour la fonction d'évaluation

Compte tenu des pressions financières et de la nécessité d'optimiser l'utilisation des ressources, le Fonds mondial a besoin d'une fonction d'évaluation capable d'exercer son mandat de façon efficace et efficiente afin de promouvoir l'apprentissage stratégique et le changement positif. Cela suppose un examen attentif de la structure optimale de la fonction et de son positionnement dans l'écosystème du Fonds mondial plus largement. Indépendamment de la structure, trois facteurs de réussite sont essentiels :

### Premier

#### **Le mandat doit être clair.**

La fonction doit formuler sa proposition de valeur comparativement à d'autres prestataires d'assurance et d'apprentissage, et définir clairement les rôles et responsabilités du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage et des membres du Secrétariat concernés.

Une distinction claire doit être établie entre les activités d'évaluation et les autres fonctions de gestion des risques, d'apprentissage et d'assurance dans le paysage du Fonds mondial.

### Deuxième

#### **Le modèle de fonctionnement doit être solide.**

Il doit être souple, offrir une utilisation optimale des ressources et garantir des produits de qualité et une valeur ajoutée. Il doit tirer parti des connaissances contextuelles approfondies de la fonction relatives aux politiques et processus du Fonds mondial et, dans le même temps, s'appuyer sur l'expertise spécialisée des prestataires externes au besoin.

Il doit mettre en balance différentes approches de mobilisation des ressources, telles que la dotation en personnel interne, l'approvisionnement conjoint et l'externalisation.

La participation active des parties prenantes sera essentielle pour garantir la clarté de la planification, de l'exécution et de la diffusion des résultats.

Enfin, les rapports d'évaluation doivent être présentés dans un format convivial et exploitable par les décideurs.

### Troisième

**Un cadre de suivi stratégique approprié** est un préalable essentiel à l'efficacité du suivi stratégique et à la responsabilité.

La performance de la fonction et l'utilisation de ses ressources doivent être contrôlées et mesurées régulièrement afin de garantir la transparence et la responsabilité. Cela suppose de définir des indicateurs clés de performance spécifiques et mesurables pour chaque élément du mandat, et d'instituer des outils de communication de l'information régulière pour suivre les progrès à tous les niveaux, notamment aux organes de gouvernance.

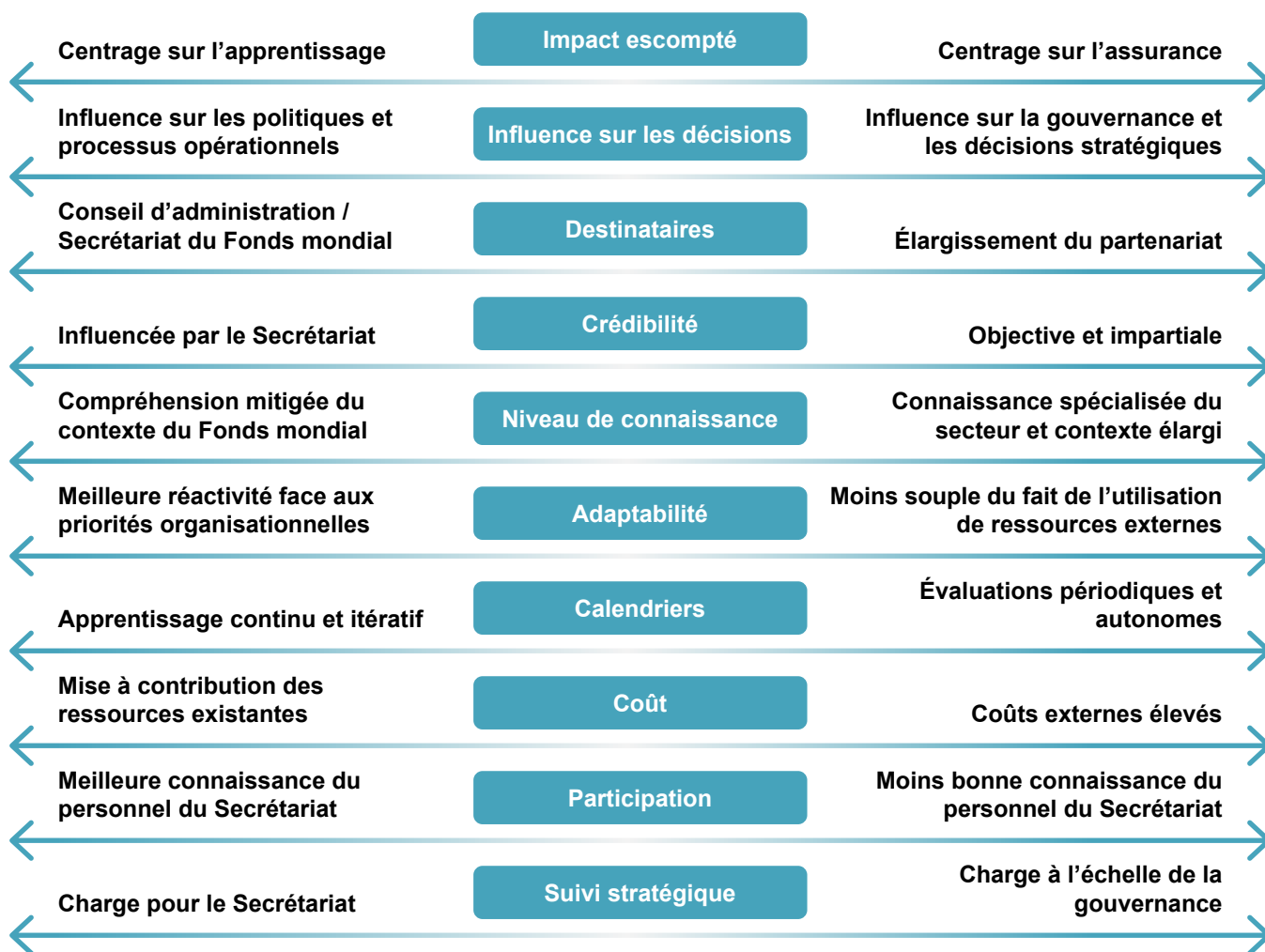
Sur la base des conclusions de cet examen, plusieurs options peuvent être envisagées pour agir sur une partie des facteurs affectant la structure et le positionnement. Ces options sont présentées à l'Annexe C.

## Annexe C. Considérations pour faire évoluer la fonction d'évaluation indépendante

Pour agir sur les causes principales des faiblesses relevées dans le présent rapport, plusieurs considérations et arbitrages doivent être pris en compte (voir la figure 5).

Avant tout, et indépendamment des arbitrages, les facteurs de réussite énoncés à l'Annexe B doivent être mis en œuvre et dûment suivis d'effets pour servir de fondement à une fonction efficace.

Figure 5 : Considérations pour déterminer la structure et le positionnement futurs



Note : Ces axes ne s'excluent pas mutuellement de par leur nature. Les résultats dépendent de l'exécution, plus que de la structure seule. Par exemple, une fonction intégrée peut néanmoins orienter la stratégie, tandis qu'une fonction indépendante peut influencer sur les opérations. De même, une fonction externe conjointe peut générer des gains d'efficacité, alors qu'un modèle interne peut entraîner des coûts de fonctionnement importants.

Pour ces raisons, ces éléments doivent être considérés comme des orientations pouvant servir à clarifier les priorités et mettre en balance les forces et les faiblesses de chaque option, plutôt que comme des injonctions.