

STRATÉGIE DU FONDS MONDIAL POUR LA PÉRIODE 2012-2016

Objet: Le présent document contient la stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016, dont le Comité de la politique et de la stratégie recommande l'approbation par le Conseil d'administration, une décision étant incluse à cet effet.

1. Le présent document, qui contient la **Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016**, se compose de deux parties, à savoir :

- a) le **cadre stratégique** (GF/B25/7/a) - un aperçu de deux pages des éléments de la stratégie ;
- b) le **document de stratégie** (GF/B25/7/b) - qui est une description complète du contexte et des éléments de la stratégie.

2. Les travaux sur la stratégie ont été lancés lors du séminaire du Conseil d'administration qui s'est tenu en décembre 2010 à Sofia. La stratégie a ensuite été mise au point en collaboration entre le groupe de travail sur la stratégie du Comité de la politique et de la stratégie et le Secrétariat tout au long de 2011. Elle s'appuie fortement sur une série de consultations menées auprès d'un large éventail de parties prenantes, parmi lesquelles des représentants de pays bénéficiant de subventions, des organisations partenaires et le Comité technique d'examen des propositions.

3. Le Comité de la politique et de la stratégie a examiné la stratégie à sa 16^{ème} réunion, qui s'est tenue du 24 au 26 octobre. Il a salué la qualité du travail accompli et a approuvé le cadre stratégique et le document de stratégie, qui fournissent selon lui une feuille de route claire et propre à inspirer le Fonds mondial au cours des cinq prochaines années. Le Comité recommande l'adoption de la décision suivante par le Conseil d'administration :

Décision concernant la Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016

Le Conseil d'administration fait référence à sa décision sur la Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016 (GF/B23/DP16) et:

- 1. Approuve le cadre stratégique du Fonds mondial pour la période 2012-2016 (GF/B25/7/a) (ci-après « le cadre »), donne son aval de principe aux mesures stratégiques décrites dans le document de stratégie (GF/B25/7/b) et affirme sa vision d'une institution plus dynamique et plus engagée, travaillant plus étroitement avec les pays afin d'obtenir l'impact voulu;**
- 2. Demande au Secrétariat et aux comités concernés du Conseil d'administration de prendre les dispositions nécessaires afin de lancer la mise en œuvre de la stratégie;**
- 3. Demande au Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact nouvellement créé de:**
 - i. superviser la mise en œuvre;**
 - ii. examiner toute modification connexe des politiques ou des opérations requérant l'examen par le Conseil d'administration ou son approbation (ou de la renvoyer au groupe chargé de la coordination pour examen par d'autres comités),**
 - iii. informer le Conseil d'administration de l'avancement de la mise en œuvre des mesures stratégiques à sa vingt-septième réunion et de manière périodique par la suite.**

L'incidence budgétaire de cette décision sera examinée conjointement à celle du plan consolidé de transformation, dans le cadre de la procédure d'approbation du budget 2012.

Le présent document s'inscrit dans un processus délibératif interne du Fonds mondial et ne peut donc être rendu public qu'après la réunion du Conseil d'administration.

Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016: “Des investissements plus performants”

Vision	Un monde libéré du fardeau que représentent le sida, la tuberculose et le paludisme et où une meilleure santé est à la portée de tous			
Mission	Attirer, gérer et décaisser des ressources supplémentaires pour contribuer de manière considérable et durable à la lutte contre les trois maladies dans les pays dans le besoin et à la réduction de la pauvreté dans le cadre des OMD			
Principes directeurs	<ul style="list-style-type: none"> Instrument financier Complémentarité Pérennité Appropriation par les pays 	<ul style="list-style-type: none"> Participation multisectorielle Partenariat Démarche intégrée et équilibrée Promotion du droit à la santé 	<ul style="list-style-type: none"> Financement selon les résultats Bon rapport coût-efficacité Efficacité et efficience Transparence et obligation redditionnelle 	
Objectifs	<p align="center">10 millions de vies sauvées¹ de 2012 à 2016 140 à 180 millions de nouvelles infections évitées de 2012 à 2016</p>			
	Plan mondial	Cibles principales du Fonds mondial pour 2016	Indicateurs pour d'autres services	
Cibles² (2016)	VIH / sida	Stratégie 2011-2015 ONUSIDA et cadre d'investissements 2011, Déclaration UNGASS de juin 2011	7,3 millions de personnes en vie sous ARV	<ul style="list-style-type: none"> PTME: prophylaxie ARV et/ou traitement Dépistage et conseil VIH Services de prévention pour les populations les + exposées au risque Circoncision masculine
	TB	Plan mondial Halte à la tuberculose 2011-2015	4,6 millions de traitements DOTS (annuel) 21 millions de traitements DOTS de 2012 à 2016	<ul style="list-style-type: none"> Patients coïnfectés VIH/TB sous traitement antirétroviral Traitements contre la TB-multirésistante
	Paludisme	Plan d'action mondial 2008 contre le paludisme de RBM et objectifs et cibles actualisés en mai 2011	90 millions de MIILD distribuées par an 390 millions de MIILD distribuées de 2012 à 2016	<ul style="list-style-type: none"> Pulvérisations intradomiciliaires Diagnostics avec test de dépistage rapide Traitements CTA administrés aux cas confirmés de paludisme

1. En fonction de l'impact des traitements ARV, DOTS et des MIILD distribués, mesuré selon la méthodologie convenue avec les partenaires.

2. Les cibles font référence aux niveaux de service à atteindre dans les pays à faible et à moyen revenu.

Remarque: Les objectifs et cibles reposent sur les résultats de programmes soutenus par le Fonds mondial qui peuvent également être financés par d'autres sources ; les cibles sont fonction des niveaux de ressources.

Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016: “Des investissements plus performants”

Objectifs stratégiques			
1. Investir de manière plus stratégique		2. Adapter le modèle de financement	3. Soutenir activement la mise en œuvre réussie des subventions
Mesures stratégiques	1.1 Mettre l'accent sur les pays, les interventions et les populations à très fort impact tout en préservant le rayonnement mondial du Fonds	2.1 Remplacer le système de séries par un modèle plus souple et plus efficace <ul style="list-style-type: none"> • Procédure de candidature itérative et fondée sur le dialogue • Préparation précoce de la mise en œuvre • Possibilités de financement plus souples et plus prévisibles 2.2 Faciliter le recentrage stratégique des investissements existants	3.1 Gérer activement les subventions selon des critères d'impact, de rapport coût/efficacité et de risques 3.2 Améliorer la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre des subventions 3.3 Veiller au bon fonctionnement des partenariats en vue d'améliorer la mise en œuvre des subventions
	1.2 Baser le financement sur des stratégies nationales de qualité et par le biais systèmes nationaux 1.3 Optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial sur le renforcement des systèmes de santé 1.4 Optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial sur l'amélioration de la santé des mères et des enfants		
4. Promouvoir et protéger les droits de l'homme	4.1 S'assurer que le Fonds mondial ne soutient pas les programmes qui enfreignent les droits de l'homme 4.2 Intégrer les questions de droits de l'homme dans le cycle complet des subventions 4.3 Accroître les investissements dans les programmes qui visent à aplanir les obstacles à l'accès liés aux droits de l'homme		5. Pérenniser les avancées et mobiliser les ressources 5.1 Accroître la pérennité des programmes soutenus par le Fonds mondial 5.2 Mobiliser des financements supplémentaires auprès de sources nouvelles et existantes
Catalyseurs stratégiques	Renforcer les partenariats pour obtenir des résultats		
	Opérer une transformation en vue d'améliorer la gouvernance, le fonctionnement et les contrôles fiduciaires du Fonds mondial		

STRATÉGIE DU FONDS MONDIAL POUR LA PÉRIODE 2012-2016 : DES INVESTISSEMENTS PLUS PERFORMANTS

La lutte contre les trois pandémies se trouve à un moment crucial à l'approche de l'échéance de 2015 des objectifs du Millénaire pour le développement, ce à quoi viennent s'ajouter les difficultés du contexte financier actuel. Le monde est ainsi confronté à un choix délicat entre la perte de l'élan acquis d'une part et le maintien et l'accélération des résultats en date de l'autre. En raison de sa portée et de ses accomplissements, le Fonds mondial est un partenaire essentiel dans cette bataille. L'orientation et les priorités qu'il décidera d'adopter pour les cinq prochaines années joueront un rôle décisif.

Dans sa stratégie pour la période 2012-2016, le Fonds mondial s'engage à travailler avec les pays et les partenaires et à se transformer pour maintenir et accélérer les avancées existantes au travers de contributions substantielles aux ambitieux objectifs internationaux. Pour ce faire, il adoptera un nouveau modèle d'investissements axé sur l'impact, autrement dit, il investira de façon stratégique dans les domaines présentant un haut potentiel d'impact et un rapport coût/efficacité élevé, adoptera des modalités de financements plus volontaristes, plus souples, plus prévisibles et plus efficaces et soutiendra de façon plus engagée la réussite de la mise en œuvre des subventions.

La présente stratégie transformera le Fonds mondial en un bailleur de fonds plus efficace et plus efficient, accroissant ainsi auprès des donateurs son attrait en tant qu'instrument dans lequel investir pour l'impact.

RÉSUMÉ : Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016 : Des investissements plus performants

1. La Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016 définit les ambitions et les mesures stratégiques par lesquelles le Fonds mondial compte contribuer à la lutte collective contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Elle définit la façon dont le Fonds mondial s'attellera à accélérer les progrès, à capitaliser sur les réussites et investissements passés, et à évoluer pour faire face aux difficultés et saisir les opportunités - en un mot, comment le Fonds mondial obtiendra **des investissements plus performants**.
2. La stratégie fixe des **objectifs** ambitieux: sauver 10 millions de vies et éviter de 140 à 180 millions de nouvelles infections de 2012 à 2016. Ces objectifs sont complétés par des **cibles** fixées pour chaque maladie et harmonisées entre les partenaires.
3. Le cadre stratégique (GF/B25/7/a) donne un aperçu de la Stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016, qui inclut les cinq **objectifs stratégiques ci-après ainsi que les mesures stratégiques associées**, aux fins de la réalisation des objectifs et des cibles:

PREMIER OBJECTIF STRATEGIQUE: INVESTIR DE MANIERE PLUS STRATEGIQUE

- 1.1 Mettre l'accent sur les pays, les interventions et les populations à très fort impact tout en préservant le rayonnement mondial du Fonds
- 1.2 Baser le financement sur des stratégies nationales de qualité et par le biais de systèmes nationaux
- 1.3 Optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial sur le renforcement des systèmes de santé
- 1.4 Optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial sur l'amélioration de la santé des mères et des enfants

DEUXIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: ADAPTER LE MODELE DE FINANCEMENT

- 2.1 Remplacer le système de séries par un modèle plus souple et plus efficace
- 2.2 Faciliter le recentrage stratégique des investissements existants

TROISIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: SOUTENIR ACTIVEMENT LA MISE EN ŒUVRE REUSSIE DES SUBVENTIONS

- 3.1 Gérer activement les subventions selon des critères d'impact, de rapport coût/efficacité et de risques
- 3.2 Améliorer la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre des subventions
- 3.3 Veiller au bon fonctionnement des partenariats en vue d'améliorer la mise en œuvre des subventions

QUATRIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: PROMOUVOIR ET PROTEGER LES DROITS DE L'HOMME

- 4.1 S'assurer que le Fonds mondial ne soutient pas les programmes qui enfreignent les droits de l'homme
- 4.2 Accroître les investissements dans les programmes qui visent à aplanir les obstacles à l'accès liés aux droits de l'homme
- 4.3 Intégrer les questions de droits de l'homme dans le cycle complet des subventions

CINQUIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: PERENNISER LES AVANCEES ET MOBILISER LES RESSOURCES

- 5.1 Accroître la pérennité des programmes soutenus par le Fonds mondial
- 5.2 Mobiliser des financements supplémentaires auprès de sources nouvelles et existantes

4. En outre, deux **catalyseurs** fondamentaux sont nécessaires à la réussite de la stratégie:

PREMIER CATALYSEUR STRATEGIQUE: RENFORCER LES PARTENARIATS POUR OBTENIR DES RESULTATS

DEUXIEME CATALYSEUR STRATEGIQUE: OPERER UNE TRANSFORMATION EN VUE D'AMELIORER LA GOUVERNANCE, LE FONCTIONNEMENT ET LES CONTROLES FIDUCIAIRES DU FONDS MONDIAL

5. Une fois la stratégie approuvée, le Secrétariat procédera à la planification de la mise en œuvre – en l'intégrant, le cas échéant, dans le plan consolidé de transformation du Fonds mondial – et amorcera la mise en œuvre, en remettant périodiquement un compte rendu au Conseil d'administration et en recherchant, si besoin, les décisions de ce dernier.

Le présent document s'inscrit dans un processus délibératif interne du Fonds mondial et ne peut donc être rendu public qu'après la réunion du Conseil d'administration.

A. CONTEXTE

1. Le Fonds mondial a été créé il y a presque dix ans comme expression de l'engagement mondial généralisé en faveur de la lutte contre trois des épidémies les plus meurtrières du monde. Depuis, il a permis de financer une rapide intensification de la prévention, du traitement et de la prise en charge du VIH, du sida, de la tuberculose et du paludisme dans plus de 150 pays, ayant approuvé des subventions à hauteur de 22,4 milliards de dollars US à la mi-2011 et contribué à sauver des millions de vies. Le Fonds mondial est ainsi devenu un organisme majeur de financement de la santé internationale. Ses investissements ont contribué à une réduction significative du nombre de décès et d'infections dus aux trois maladies. Ils ont également permis d'établir un lien avéré entre le financement et les résultats et de changé le modèle de participation des communautés à la planification et aux prestations en matière de santé.
2. Malgré ces réussites, il est devenu évident que le modèle actuel du Fonds mondial se heurte à plusieurs défis. Des interrogations sont apparues sur les manières d'améliorer l'impact, le rapport coût/efficacité et l'efficacité de l'aide, de mieux gérer les risques et de réduire la bureaucratie et les retards, tout en restant fidèles aux principes directeurs du Fonds mondial.
3. Le Fonds mondial évolue aujourd'hui dans un contexte externe de réduction des financements, de contrôle accru du rapport coût/efficacité et de suivi stratégique approfondi. Il est aujourd'hui plus difficile de mobiliser des ressources. Les pays bénéficiant de subventions se préoccupent de protéger les avancées réalisées et de poursuivre l'intensification des programmes afin de neutraliser et d'inverser l'impact dévastateur des maladies.
4. Dans le même temps, il existe aujourd'hui une chance réelle de modifier de façon significative l'évolution des épidémies. Des technologies et des interventions encourageantes se font jour et de plus en plus d'efforts sont déployés en vue de renforcer les systèmes de santé et communautaires. À l'approche de l'échéance 2015 des objectifs du Millénaire pour le développement, nous nous devons de saisir cette occasion.
5. La stratégie a pour objet de tirer parti de cette occasion et propose des mesures stratégiques claires en vue d'atteindre les cibles définies, en s'appuyant sur les cibles mondiales fixées par l'ONUSIDA, par l'Organisation mondiale de la Santé et par les partenariats Halte à la tuberculose et Faire reculer le paludisme. Elle vise à repositionner le Fonds mondial en vue d'obtenir **des investissements plus performants**, afin d'accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et d'apporter ainsi une contribution encore plus grande à la vision d'un monde libéré du fardeau que représentent le sida, la tuberculose et le paludisme et où une meilleure santé est à la portée de tous.
6. Cette stratégie a été mise au point selon les conseils du groupe de travail sur l'élaboration de la stratégie¹ du Comité de la politique et de la stratégie, mis sur pied en mai 2011, par de nombreux membres du personnel du Fonds mondial sous la houlette du Directeur exécutif, Michel Kazatchkine, et par les responsables de la stratégie Ruwan de Mel et David Salinas, appuyés par une équipe du Boston Consulting Group. Son contenu repose sur une analyse de la situation actuelle et des tendances des maladies (document GF/B25/7, annexe 1), sur les résultats du groupe de travail pour une réforme globale², sur l'expérience du Comité technique d'examen des

¹ Mis sur pied par le Conseil d'administration, ce groupe est coprésidé par M. Todd Summers et M. Suwit Wibulpolprasert. Parmi les membres figurent M. Brian Brink, Mme Lucica Ditiu, M. Anders Nordström, Mme Winnie Roberts, Mme Asia Russell et M. José Antonio Izazola Licea. Mme Mphu Ramatlapeng, Vice-présidente du Conseil d'administration, M. Martin Dinham, ancien Président du Conseil d'administration, et M. Shawn Baker, Président du Comité technique d'examen des propositions, ont également apporté une aide précieuse.

² Le groupe de travail pour une réforme globale a été créé lors de la vingt-deuxième réunion du Conseil d'administration, organisée en décembre 2010 à Sofia. Ses recommandations ont été présentées à la vingt-troisième réunion du Conseil d'administration, qui s'est tenue en mai 2011.

propositions et du Secrétariat, et tout spécialement sur les avis recueillis lors des consultations avec les nombreuses parties prenantes (document GF/B25/7, annexe 2).

7. Les consultations avec les parties prenantes ont inclus un atelier auquel ont participé des membres anciens et actuels du Comité technique d'examen des propositions, le Forum de Partenariat 2011 de São Paulo, qui a réuni quelque 350 participants, et les réunions spéciales tenues à Dakar, à Bangkok, à Johannesburg, à Nairobi et à Genève. Ces réunions ont puisé dans les points de vue des entités chargées de la mise en œuvre, de la société civile, du secteur privé, des partenaires techniques, des populations touchées, des membres des instances de coordination nationale, des agents locaux du Fonds et de parlementaires. Les idées émergentes ont été testées lors des consultations, puis affinées en fonction des avis formulés.
8. La stratégie complète le programme de réforme du Fonds mondial, qui a été mis au point en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Les liens entre cette stratégie et les recommandations récentes du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'examiner les contrôles fiduciaires et les mécanismes de suivi³ ont également été pris en compte, conformément aux instructions du Conseil d'administration.
9. Le cadre stratégique du Fonds mondial (GF/B25/7/a) donne un aperçu complet de la stratégie, notamment de ses ambitions — la mission, la vision, les objectifs et les cibles — (couverts dans la section B), des objectifs stratégiques et des mesures stratégiques y afférentes (section C), ainsi que des catalyseurs stratégiques (section D).

B. AMBITIONS DE LA STRATÉGIE

VISION

10. La stratégie a pour objet de réaliser des avancées vers la vision d'*un monde libéré du fardeau que représentent le sida, la tuberculose et le paludisme et où une meilleure santé est à la portée de tous.*

MISSION

11. La mission du Fonds mondial consiste à *attirer, gérer et décaisser des ressources supplémentaires pour contribuer de manière considérable et durable à la lutte contre les trois maladies dans les pays dans le besoin et à la réduction de la pauvreté dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement.*

PRINCIPES DIRECTEURS

12. La stratégie ainsi que sa mise en œuvre obéiront aux principes suivants: *action en tant qu'instrument financier plutôt qu'en tant qu'entité de mise en œuvre, complémentarité, pérennité, appropriation par les pays, participation multisectorielle, partenariat, démarche équilibrée et intégrée à l'égard des trois maladies, droits de l'homme, financement en fonction des résultats, rapport coût/efficacité, efficacité et efficience, transparence et obligation redditionnelle.*

OBJECTIFS ET CIBLES

13. Pour la première fois, la stratégie du Fonds mondial définit des objectifs et des cibles explicites en matière d'impact sur la santé. Cette démarche reflète la volonté du Fonds mondial d'investir pour l'impact.

³ « Tourner la page : de l'urgence à la pérennité », Groupe indépendant de haut niveau chargé d'examiner les contrôles fiduciaires et les mécanismes de suivi du Fonds mondial, 2011.

14. Les objectifs et les cibles **sont exprimés en tant que résultat des programmes soutenus par le Fonds mondial**, auxquels celui-ci participe aux côtés d'acteurs nationaux et d'autres donateurs. Ils sont ambitieux mais réalisables au regard des plans des partenaires, des résultats passés et des mesures définies dans la stratégie.

Objectifs globaux d'impact sur la santé	<ul style="list-style-type: none"> • 10 millions de vies sauvées de 2012 à 2016 et 15 millions de vies sauvées depuis sa création • De 140 à 180 millions de nouvelles infections évitées de 2012 à 2016
--	---

15. Les objectifs relatifs au nombre de vies sauvées sont tirés des « **grandes cibles** », qui reposent sur celles fixées par les partenaires dans leurs stratégies et plans globaux (OMS, ONUSIDA, Halte à la tuberculose et Faire reculer le paludisme) pour des services donnés. Ces derniers ont été choisis parce que le Fonds mondial y consacre des investissements considérables et continuera de le faire. L'impact d'autres services qui contribueront également à sauver des vies sera examiné lors de révisions futures des objectifs de la stratégie et inclus dans les rapports sur les résultats obtenus.
16. Les cibles principales ont été fixées de telle sorte que le Fonds mondial maintient sa part actuelle de contributions au regard des cibles mondiales de 2016. Ainsi, les cibles principales suivantes sont d'application :

VIH et sida	7,3 millions de personnes en vie sous traitement antirétroviral
Tuberculose	4,6 millions de traitements DOTS en 2016 21 millions de traitements DOTS de 2012 à 2016 (total sur les 5 ans)
Paludisme	90 millions de MIILD distribuées en 2016 390 millions de MIILD distribuées de 2012 à 2016 (total sur les 5 ans)

17. Outre ces cibles principales, les indicateurs correspondant à **d'autres services** seront suivis. Il s'agit de services actuellement sous-utilisés choisis parce qu'ils font partie intégrante de la riposte complète au sein de chaque stratégie de lutte contre les maladies. La liste ci-après n'est pas exhaustive mais plutôt indicative et témoigne de notre engagement à collaborer avec nos partenaires en vue de fournir un ensemble coordonné d'interventions appropriées au contexte des différentes maladies.

VIH et sida	<ul style="list-style-type: none"> • PTME: prophylaxie et/ou traitement antirétroviral pour les femmes enceintes infectées par le VIH • Dépistage et conseil VIH • Services de prévention pour les populations les plus exposées au risque • Circoncision masculine
Tuberculose	<ul style="list-style-type: none"> • Patients coinfecteds par le VIH et la tuberculose sous traitement antirétroviral • Traitements contre la tuberculose multirésistante
Paludisme	<ul style="list-style-type: none"> • Pulvérisations intradomiciliaires à effets rémanents • Diagnostics parasitologiques des cas suspects à l'aide de tests de diagnostic rapide • Traitements par CTA administrés aux cas confirmés de paludisme

18. La définition de ces objectifs et de ces cibles réaffirme l'engagement du Fonds mondial en faveur d'un alignement et d'une coordination avec les priorités en matière de lutte contre les maladies définies par ses partenaires, au regard de la demande formulée par les pays sur la base de données probantes. La démarche active en matière d'investissement et le dialogue accru avec les partenaires et avec les pays envisagés dans cette stratégie devraient engendrer une plus grande demande de financement de ces services de la part des pays.
19. Si l'on veut réaliser ces objectifs et ces cibles, il est crucial d'obtenir les ressources nécessaires, ce qui requerra des efforts considérables de mobilisation de ressources de la part du Conseil d'administration et du Secrétariat, ainsi qu'une étroite collaboration avec nos principaux partenaires.

C. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

PREMIER OBJECTIF STRATEGIQUE: INVESTIR DE MANIERE PLUS STRATEGIQUE

20. La façon dont le Fonds mondial et les pays bénéficiant de subventions choisiront d'investir les crédits nouveaux et existants au cours des cinq prochaines années conditionnera dans une grande mesure sa capacité à réaliser ses objectifs de lutte contre les trois maladies tout en préservant son rayonnement mondial. Pour tirer le meilleur parti des investissements et optimiser l'impact et le rapport coût/efficacité, les ressources du Fonds mondial doivent être investies d'une façon plus stratégique. Cette démarche permettra non seulement d'amplifier l'impact sur le sida, la tuberculose et le paludisme, mais également sur le renforcement des systèmes de santé et communautaires ainsi que sur l'amélioration de la santé des mères et des enfants.
21. Pour atteindre ces objectifs, le Fonds mondial:
 - i. mettra l'accent sur les pays, les interventions et les populations à très fort impact tout en préservant le rayonnement mondial du Fonds;
 - ii. basera le financement sur des stratégies nationales de qualité et par le biais des systèmes nationaux;
 - iii. optimisera l'impact des investissements sur le renforcement des systèmes de santé;
 - iv. optimisera l'impact des investissements sur l'amélioration de la santé des mères et des enfants.

Mesure stratégique 1.1 - Mettre l'accent sur les pays, les interventions et les populations à très fort impact tout en préservant le rayonnement mondial du Fonds

22. Le Fonds mondial a jusqu'ici joué un rôle relativement passif dans l'orientation des investissements et dans la détermination de la demande. Tout en permettant globalement que le financement réponde à la demande des pays, ce modèle ne s'est pas toujours traduit par un acheminement des ressources vers les pays et les populations les plus touchés ou vers les interventions à très fort impact. Le Groupe de haut niveau a déclaré : « *Pour être efficace, le Fonds mondial devrait être plus ciblé. [...] [Il] doit se montrer beaucoup plus ferme quant à l'affectation et à l'emploi de son argent. Il devrait adopter une perspective plus générale de la charge de morbidité et mieux déterminer qui a le plus besoin de cet argent.* »

23. **Accroître l'accent mis sur les pays à très fort impact, tout en préservant le rayonnement mondial du Fonds.** Adopter, pour ce faire, une démarche différenciée d'investissement, selon laquelle les décisions de financement seront guidées par des considérations de potentiel d'impact, notamment la répartition mondiale de la maladie et le contexte spécifique des pays (par exemple, le déficit de financement, le niveau de revenu, la capacité d'absorption, le risque⁴, l'importance relative du Fonds mondial) au regard de la maladie concernée.
24. **Encourager le soutien aux interventions et aux technologies à très fort impact adaptées à la situation du pays.** Engager de façon volontariste des discussions avec les pays et les partenaires en vue d'identifier et, le cas échéant, de financer les interventions et les technologies à très fort impact, de même que la recherche opérationnelle nécessaire à leur déploiement dans les plus brefs délais et à garantir qu'elles sont adaptées aux priorités et au contexte locaux. Rechercher, en particulier, toutes les occasions d'accélérer la pénétration et l'intensification des interventions ou des technologies à très fort impact (peut-être nouvelles) largement sous-utilisées, notamment au travers des négociations de reprogrammation et de reconduction des subventions.
25. **Assurer le ciblage correct des populations les plus exposées au risque.** Concevoir des démarches permettant d'intégrer systématiquement les populations les plus exposées au risque et les questions de genre dans les propositions. Renforcer et élargir les politiques et les dispositifs⁵ du Fonds mondial qui tendent à améliorer l'attention portée aux questions de genre et aux populations les plus exposées au risque dans l'ensemble du cycle de subvention. Affiner les éléments constituant le concept actuel de fonds de financement ciblé et doter le modèle de financement de modalités explicites permettant une plus grande attention au renforcement des systèmes communautaires.
26. Cette démarche d'investissement plus cadrée nécessitera de la part du Fonds mondial d'engager les mesures qui s'imposent pour devenir une organisation d'apprentissage. En collaboration avec ses partenaires, il se tiendra continuellement au fait des derniers développements et des données probantes les plus récentes, aidera à améliorer l'identification, l'évaluation et la diffusion des bonnes pratiques programmatiques, et assurera la souplesse nécessaire à l'adaptation de sa démarche d'investissement à mesure de l'évolution des connaissances et de la situation des maladies.

Mesure stratégique 1.2 - Baser le financement sur des stratégies nationales de qualité et par le biais de systèmes nationaux

27. L'alignement sur les stratégies et les systèmes nationaux constitue un principe élémentaire de l'efficacité de l'aide⁶, qui contribue à une meilleure appropriation par le pays, à une réduction des frais de transaction, à une plus grande transparence financière, à une meilleure mobilisation des différents partenaires, notamment de la société civile, à la pérennité et, en fin de compte, à un impact accru. Le Fonds mondial a engagé plusieurs mesures destinées à fonder ses financements sur les stratégies nationales, au travers de la démarche de demande de subvention au titre de la stratégie nationale et de la plateforme pilote de financement des systèmes de santé (mise en œuvre conjointement avec l'Alliance GAVI, la Banque mondiale et l'OMS). Ces deux dispositifs ont jusqu'ici été mis en œuvre à échelle réduite, mais ont reçu un accueil positif.

⁴ Le risque n'influencera pas nécessairement le montant de financement, mais il mènera à l'établissement de mesures d'atténuation visant à protéger les investissements.

⁵ Parmi les démarches actuelles de ce type, citons les stratégies du Fonds mondial en matière d'égalité des genres et d'orientation sexuelle et d'identité de genre, ou encore les évaluations en matière d'équité participative.

⁶ La « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide » et le « Programme d'action d'Accra ». OCDE-CAD.

28. L'alignement des modalités de gestion des subventions sur les institutions, les procédures et les systèmes nationaux est aujourd'hui possible et encouragé, néanmoins, dans la pratique, l'on assiste encore à une utilisation répandue de dispositifs parallèles⁷. Bien que cela s'avère parfois nécessaire afin de gérer les risques, les consultations relatives à la stratégie ont systématiquement souligné la nécessité d'améliorer l'alignement sur les stratégies et les systèmes nationaux.
29. **Baser le soutien du Fonds mondial sur des stratégies nationales de qualité.** Accélérer la mise en œuvre de l'obligation de fonder les demandes de financement sur les stratégies nationales (pour le financement initial, la reconduction des subventions et la reprogrammation)⁸. Les stratégies doivent de préférence être « évaluées conjointement »⁹ selon une procédure crédible, indépendante et à laquelle participent diverses parties prenantes, s'appuyant sur les normes internationales. Supprimer tout obstacle entravant l'alignement, notamment en permettant aux pays d'effectuer des demandes de financement en fonction de leurs cycles nationaux et en veillant à l'équité dans la durée du financement entre les subventions au titre de la stratégie nationale et les autres. Soutenir le renforcement des stratégies nationales au fil du temps, au moyen de mesures d'incitation ou d'un éventuel soutien direct, en engageant des efforts entre les partenaires en vue de déployer une démarche robuste d'évaluation conjointe des stratégies nationales.
30. **Amplifier l'alignement sur les systèmes¹⁰ et les structures nationales¹¹.** Redoubler d'efforts afin d'aligner les modalités de gestion des subventions sur les systèmes nationaux de finance, d'achats et d'approvisionnement, et de suivi et d'évaluation, sous réserve que ceux-ci soient suffisamment fiables. Encourager le recours aux organismes nationaux de coordination préexistants répondant aux exigences relatives aux instances de coordination nationale afin d'améliorer le suivi stratégique des subventions au titre de la stratégie nationale. S'il existe des motifs impérieux justifiant le recours à des dispositifs parallèles, mettre en place des mesures et des plans de renforcement des capacités et fixer des échéances pour le retour aux structures ou systèmes nationaux.

Mesure stratégique 1.3 - Optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial sur le renforcement des systèmes de santé

⁷ Consultez le document « *The Global Fund's Aid Effectiveness Scorecard* » (« Fiche de suivi sur l'efficacité de l'aide du Fonds mondial », uniquement disponible en anglais) à l'adresse URL suivante :

<http://www.theglobalfund.org/fr/performance/effectiveness/aideffectiveness/measuring/>

⁸ Il s'agit ici aussi bien des stratégies nationales de lutte contre les maladies que de santé, selon le cas.

⁹ Consultez le site <http://www.theglobalfund.org/fr/nsa/approach/>

¹⁰ L'expression « systèmes nationaux » fait référence à tous les systèmes du pays, *aussi bien gouvernementaux que non gouvernementaux*, comme les systèmes publics de santé, d'ONG, privés ou communautaires.

¹¹ Ce point est conforme aux recommandations du Bureau de l'Inspecteur général. « *Report on Lessons Learned from the Office of the Inspector General's Country Audits: 2010* » (« Rapport sur les leçons tirées des audits menés par Bureau de l'Inspecteur général dans les pays », uniquement disponible en anglais), rapport d'audit n° GF-OIG-11-001, mars 2011.

31. Le renforcement des systèmes de santé est nécessaire afin d'assurer l'impact des investissements de base dans la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Des portions importantes des ressources du Fonds mondial investies dans la lutte contre les maladies contribuent également à renforcer les systèmes nationaux de santé. Toutefois, à l'instar d'autres domaines du portefeuille, les investissements portant sur le renforcement des systèmes de santé pourraient être ciblés de façon plus stratégique : pour l'heure, les crédits ne sont pas toujours dirigés vers les pays qui se trouvent confrontés aux besoins les plus impérieux de renforcement de leur système de santé. De plus, les interventions incluses dans les propositions négligent souvent les principaux domaines stratégiques essentiels au bon fonctionnement à long terme et à la durabilité du système de santé, comme la gouvernance, le financement de la santé ou encore la gestion des produits pharmaceutiques et sanitaires¹². Par ailleurs, il est possible d'améliorer considérablement l'alignement, l'harmonisation et le suivi de l'impact du financement du renforcement des systèmes de santé.
32. **Veiller au ciblage stratégique des investissements pour renforcer les systèmes de santé vers les pays ayant le plus besoin d'aide et vers les interventions de renforcement des systèmes de santé à fort impact.** Élaborer une démarche efficace et rationnelle afin de diriger les ressources vers les pays ayant le plus besoin d'aide et vers les interventions qui traitent les goulets d'étranglement critiques des systèmes de santé ou qui contribuent de façon stratégique à la pérennité à long terme des programmes de lutte contre les trois maladies ou d'autres programmes de santé.
33. **Améliorer l'efficacité des investissements pour renforcer les systèmes de santé à travers l'amélioration de l'alignement, de l'harmonisation et du suivi des résultats et de l'impact du renforcement des systèmes de santé.** Aligner le soutien au renforcement des systèmes de santé sur les stratégies et les systèmes nationaux de santé. Harmoniser le soutien et le coordonner avec celui des autres donateurs et partenaires. Améliorer la mesure de l'impact du renforcement des systèmes de santé, en mettant au point et en mettant en œuvre avec les partenaires des démarches visant à mieux le lier aux résultats en matière de santé et de systèmes.

Mesure stratégique 1.4 - Optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial sur l'amélioration de la santé des mères et des enfants

34. Au travers des investissements engagés dans la lutte contre les trois maladies et dans le renforcement des systèmes de santé, le Fonds mondial a eu une incidence substantielle sur le quatrième objectif du Millénaire pour le développement, qui vise la réduction de la mortalité infantile et sur le cinquième, qui concerne l'amélioration de la santé maternelle. Malgré cela, les avancées globales sur ces objectifs accusent un retard, en particulier en Afrique subsaharienne. Deux décisions récentes du Conseil d'administration encouragent les pays à renforcer leurs propositions sur le volet de la santé maternelle, néonatale et infantile. Toutefois, il est possible de faire davantage afin d'assurer qu'ils tirent pleinement parti de la souplesse du Fonds mondial pour produire de meilleurs résultats en matière de santé des mères et des enfants.

¹² Consultation du Comité technique d'examen des propositions sur la stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016, les 6 et 7 juin 2011, Suisse

35. En outre, nombre d'interventions en matière de santé des mères, des nouveau-nés et des enfants non financées par le Fonds mondial sont très complémentaires par rapport aux programmes soutenus par lui. Une initiative ciblée, axée sur certaines interventions complémentaires de ce type dans un nombre limité de pays à charge élevée de morbidité et où le Fonds mondial engage déjà des investissements importants, pourrait produire une incidence majeure sur les vies sauvées à un coût incrémentiel relativement modeste. Cette initiative représente un résultat à bon rapport coût/efficacité et illustrant l'effet de levier produit en capitalisant sur la plateforme déjà créée pour fournir des services alignés.
36. **Travailler d'une manière plus stratégique avec les partenaires** pour accroître le recours aux souplesses existantes afin d'optimiser les résultats sur le volet de la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants. Concentrer le soutien intensif sur les pays à la fois lourdement touchés par le VIH, la tuberculose ou le paludisme et présentant une forte mortalité des mères, des nouveau-nés et des enfants. Explorer activement les possibilités de co-investissement avec les donateurs dans le domaine de la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les mères et les enfants.
37. **Après la mise en œuvre réussie des réformes envisagées dans le plan consolidé de transformation, mettre au point et soumettre à l'examen du Conseil d'administration une proposition d'initiative ciblée en matière de santé des mères, des nouveau-nés et des enfants** qui illustre la façon dont, avec l'assistance complémentaire des donateurs, les investissements existants dans un nombre limité de pays peuvent être optimisés afin de produire un impact substantiel. Étendre et approfondir l'analyse existante en vue de valider l'argument selon lequel des investissements sélectifs dans le domaine de la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants peuvent apporter des avantages significatifs si l'on s'appuie sur les plateformes déjà prises en charge par le Fonds mondial. Parallèlement, identifier des sources potentielles de financement en faveur de cette initiative qui seraient véritablement complémentaires, par exemple des donateurs qui ont engagé des ressources au titre des quatrième et cinquième objectifs du Millénaire pour le développement.

DEUXIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: ADAPTER LE MODELE DE FINANCEMENT

38. Le modèle de financement du Fonds mondial a été affiné au fil du temps et a rendu possibles les nombreuses réussites obtenues à ce jour. D'importantes possibilités de faire mieux demeurent néanmoins.
39. Le modèle de financement actuel présente plusieurs faiblesses:
- **Financements pas toujours ciblés au mieux pour garantir l'impact:** les financements actuels répondent à des besoins critiques, mais les décisions de financement ne sont pour l'heure pas guidées par une considération globale de la façon dont l'argent peut être le mieux investi. Au sein des pays, les investissements pourraient également être mieux ciblés vers les zones à fort besoin et à fort impact au moyen d'interventions éprouvées ;
 - **Conséquences négatives des taux élevés d'échec:** une succession d'échecs de propositions se traduit par un travail considérable effectué en vain pour les pays concernés. Ce qui est pire, les financements sont en outre retardés et des besoins sanitaires critiques restent insatisfaits jusqu'au dépôt par les candidats d'une nouvelle proposition lors de la série de financement suivante ;
 - **Manque de prévisibilité pour les pays:** les pays manquent de prévisibilité pour ce qui a trait à la date à laquelle ils peuvent formuler leur demande auprès du Fonds mondial. Au cours des dernières années, la fréquence des séries a en effet varié de façon significative, dans l'ensemble en baisse. Les pays manquent également de prévisibilité quant aux montants de financement et ont du mal à déterminer le montant à solliciter ;

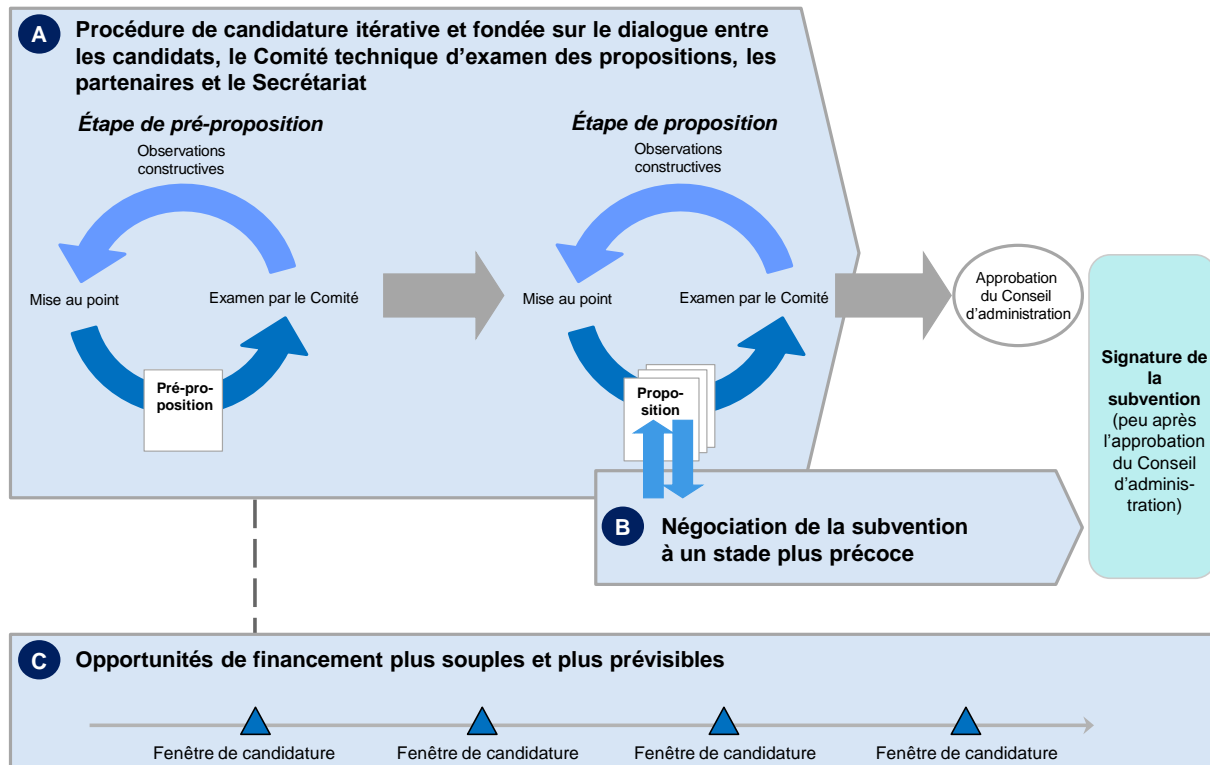
- **Risque qu'une proposition disproportionnée épuise les ressources disponibles** et nuise à la capacité à financer d'autres candidats ;
- **Défaut d'alignement entre les séries de demandes et les cycles nationaux :** l'alignement du financement sur les stratégies et les systèmes nationaux est imparfait. Le modèle actuel de séries, aggravé par son irrégularité et son caractère imprévisible, impose aux pays des échéances de présentation de leurs candidatures au Fonds mondial, plutôt que de leur permettre de solliciter un financement en fonction des cycles nationaux de planification ;
- **Déficiences de la démarche de candidature et de négociation des subventions:** l'élaboration des propositions et la négociation des subventions constituent actuellement des étapes distinctes se succédant dans le temps, souvent exécutées par différents acteurs, les propositions étant par ailleurs souvent rédigées par des consultants externes plutôt que par les entités chargées de la mise en œuvre. Cela peut donner lieu à des doublons dans les demandes de renseignements et à un manque de coordination et de cohérence technique. De plus, l'ensemble de la procédure prend souvent trop longtemps.

40. Pour ce qui est des financements existants, le recentrage, en cours de mise en œuvre, des crédits non dépensés en vue d'en optimiser l'impact n'est pas systématiquement encouragé, et survient bien trop rarement. Les pays considèrent que la procédure est peu attrayante et fastidieuse.
41. Pour corriger ces problèmes, il est nécessaire de mettre au point un nouveau modèle de financement envisageant non seulement la façon dont est octroyé tout nouveau financement mais également le recentrage des financements existants. Ce modèle doit **i) permettre d'investir les ressources du Fonds mondial de manière plus stratégique** pour en optimiser l'impact et améliorer l'alignement, **ii) réduire les frais de transaction** et **iii) accroître la prévisibilité** du calendrier et du niveau de financement.
42. Pour atteindre ces objectifs, le Fonds mondial mettra en place un nouveau modèle de financement qui remplacera le système de séries par un mécanisme plus souple et plus efficace et facilitera le recentrage stratégique des investissements existants.

Mesure stratégique 2.1 - Remplacer le système de séries par un modèle plus souple et plus efficace, constitué des trois éléments synergiques suivants (voir la figure 1)

- **Élément A : procédure de candidature itérative et fondée sur le dialogue**
- **Élément B : préparation de la mise en œuvre à un stade précoce**
- **Élément C : possibilités de financement plus souples et plus prévisibles**

Figure 1 : Nouveau modèle de financement constitué de trois éléments



43. Ces éléments, qui s'inscrivent dans la lignée des principes énumérés par le Groupe de haut niveau au sujet de la mise en œuvre d'une nouvelle procédure d'approbation des subventions, sont détaillés ci-après. Ils seront appliqués de concert avec la mesure stratégique 1.2, de telle sorte que les financements seront de plus en plus octroyés en fonction de stratégies nationales de qualité et par le biais des systèmes nationaux. Il se peut que d'autres modifications de la structure et de l'architecture du Fonds mondial s'avèrent nécessaires à l'avenir afin de compléter le nouveau modèle de financement.
44. L'application combinée des éléments A, B et C du nouveau modèle de financement entraînera un profond changement: **le Fonds mondial améliorera la procédure de financement, qui deviendra plus souple, plus itérative et mieux informée. Le Secrétariat agira de manière volontariste, et non plus passive, et dialoguera davantage avec les pays et avec les partenaires en vue de s'assurer de l'impact et du rapport coût/efficacité optimaux des financements, tout en veillant à l'identification et à l'atténuation des risques. Il garantira que cette procédure s'opère d'une façon constructive en faveur de l'approbation des candidatures et de la réussite de la mise en œuvre et veillera par ailleurs au maintien des examens techniques indépendants et du financement en fonction des résultats. Enfin, il se chargera de rendre le calendrier et le niveau de financement plus prévisibles pour les pays.**

45. **Élément A - procédure de candidature itérative et fondée sur le dialogue : mise en œuvre d'une procédure de candidature en deux phases, qui permet un dialogue entre les candidats, le Comité technique d'examen des propositions, les partenaires et le Secrétariat en vue de renforcer et de mieux cibler les propositions, et qui s'opère de façon constructive en faveur de la recommandation des propositions par le Comité.** Les candidats, avec le soutien des partenaires, soumettront dans un premier temps une « préproposition » destinée à démontrer que les composantes essentielles de la demande sont bien fondées¹³. À partir de cette préproposition, le Comité technique d'examen des propositions pourra ensuite inviter les candidats à mettre au point une proposition complète. Tant au stade de l'examen de la pré-proposition qu'à celui de la proposition, le Comité peut formuler des observations et autoriser un nouveau cycle de mise au point et d'examen jusqu'à ce que les normes techniques soient respectées. Cette procédure s'appliquera à l'ensemble des candidats, mais sera également souple dans le degré d'interaction et dans la vitesse d'exécution. La procédure pour un candidat qui dispose d'une stratégie nationale solide et chiffrée et qui a déjà enregistré de bons résultats par le passé sera plus rapide que pour un candidat ayant des problèmes connus de mise en œuvre, un contexte à haut risque ou une proposition reposant davantage sur des projets.
46. Cette nouvelle démarche mènera à des propositions de meilleure qualité, à un meilleur ciblage, à moins d'efforts inutiles, à une meilleure gestion des risques, et permettra de prendre des décisions plus éclairées sur les propositions¹⁴.
47. Pour rendre cette démarche possible, il faudra accroître la fréquence des possibilités de dépôt de candidatures et d'examen par le Comité technique d'examen des propositions afin de permettre aux candidats de déposer rapidement une nouvelle soumission en réponse aux observations du Comité, ce qui n'est pas possible sous le modèle actuel de séries mais le deviendra grâce à la mise en œuvre de l'élément C exposé ci-après.
48. **Élément B - préparation de la mise en œuvre à un stade précoce : organisation de discussions sur les questions de mise en œuvre et lancement des négociations sur les subventions parallèlement à l'étape de mise au point des propositions.** L'instance de coordination nationale, l'agent local du Fonds, les bénéficiaires principaux, les partenaires concernés et le Secrétariat discuteront sur les questions de mise en œuvre parallèlement à l'élaboration de la proposition, dès que ses principales orientations seront suffisamment claires. De cette façon, la proposition recommandée en dernier ressort au Conseil d'administration sera amplement prénégociée et, par conséquent, prête pour la signature peu après son approbation.
49. Cette démarche permettra de fournir de meilleurs renseignements en vue de la mise au point des propositions et de leur examen par le Comité technique d'examen des propositions. Elle réduira les doublons dans les demandes de renseignements et palliera le manque de coordination associé à la procédure actuelle, où la mise au point des propositions et la négociation des subventions constituent des étapes distinctes se succédant dans le temps et exécutées par différents acteurs. Plus important encore, elle renforcera le lien entre le contenu de la proposition, l'accord de subvention et la mise en œuvre.

¹³ À titre d'exemple, que les activités proposées sont alignées sur le contexte du pays et sa stratégie nationale, qu'elles sont efficaces et fondées sur des faits avérés, et que l'ampleur de la demande est appropriée au regard de la capacité d'absorption, des facteurs de risque et des besoins du pays.

¹⁴ Meilleure prise en compte du contexte de la proposition, notamment au niveau des risques, de la capacité d'absorption ou des résultats passés.

50. **Élément C – possibilités de financement plus souples et plus prévisibles : remplacement du système de séries par une nouvelle démarche permettant d’assouplir le calendrier d’octroi des crédits et de mieux connaître les niveaux potentiels de financement.** L’assouplissement du calendrier rendra possible la démarche itérative de candidature de l’élément A. La conception de cette nouvelle démarche de possibilités de financement nécessitera un travail technique détaillé après l’approbation de la stratégie 2012-2016 et devra faire l’objet de discussions ultérieures avec le Conseil d’administration et les comités concernés. Ce travail sera axé autour des principes suivants, selon lesquels le modèle spécifique doit :
- appuyer la mise en œuvre efficace de la procédure de candidature itérative et fondée sur le dialogue ;
 - refléter de l’engagement du Fonds à demeurer mondial, tout en lui permettant de mettre l’accent sur les zones et les populations aux besoins les plus grands ;
 - permettre de mieux prévoir le financement sans entraver les demandes bien fondées des pays ;
 - éviter que les fonds ne soient perçus à tort comme un droit ; l’accès aux fonds demeurera au contraire soumis à un examen technique rigoureux basé sur des normes internationales strictes ;
 - simplifier la communication autant que possible tout en atteignant les objectifs désirés ; et
 - rester fidèle aux principes directeurs du Fonds mondial, en particulier concernant la participation de diverses parties prenantes, la transparence et l’engagement vis-à-vis de stratégies globales.

Recentrage des investissements actuels

51. La présente stratégie ne se contentera pas d’adapter le modèle de financement au niveau de l’allocation de *nouveaux* financements ; elle introduira également des changements majeurs dans la méthode de recentrage des financements *existants*.
52. La notion de « reprogrammation » désigne la possibilité pour les pays de recentrer les financements par rapport à leur utilisation initiale en proposant des changements dans le champ d’application et l’étendue d’une proposition ou d’une subvention. Les crédits non encore engagés ou non utilisés sont souvent destinés à soutenir des interventions proposées plusieurs années auparavant (par exemple, trois ans ou plus avant la reconduction de la subvention) et qui ne sont plus nécessairement adaptées aux circonstances présentes. Bien qu’une reprogrammation à petite échelle soit relativement courante, une reprogrammation à grande échelle à caractère plus stratégique est rare. Le potentiel que présentent de telles reprogrammations d’utiliser les financements à meilleur escient est considérable, en raison du montant des crédits en jeu : à elles seules, les reconductions de subventions dépasseront les 8 milliards de dollars US sur la période 2011-2013.

Mesure stratégique 2.2 - Faciliter le recentrage stratégique des investissements existants

53. **Réformer la démarche de reprogrammation afin d’éliminer les entraves perçues actuellement, de simplifier, d’accélérer et d’assouplir davantage le processus. Appliquer la démarche itérative et fondée sur le dialogue à la reprogrammation, et encourager la reprogrammation en fonction de la stratégie nationale.** S’assurer, avec l’aide des partenaires, que les discussions relatives à la reprogrammation s’appuient sur les protocoles et les démarches actuels, sur des éléments probants concernant l’efficacité des interventions et des technologies ainsi que sur une solide connaissance des directives techniques et de l’épidémiologie.

54. La mise en œuvre de la nouvelle démarche de reprogrammation peut et doit intervenir dans les plus brefs délais. Dans un contexte de ressources limitées, la reprogrammation stratégique des investissements existants peut en effet jouer un rôle d'autant plus important et immédiat pour accroître leur impact et leur rapport coût/efficacité.
55. Cette démarche débouchera sur un meilleur investissement stratégique du portefeuille en permettant aux pays de recentrer les subventions de manière à mieux cibler les secteurs à fort impact, à répondre à l'émergence de nouveaux éléments ou à des changements du contexte ou des orientations normatives, à aplanir les obstacles à la mise en œuvre et à intensifier la mise en place d'interventions et de technologies efficaces.

TROISIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: SOUTENIR ACTIVEMENT LA MISE EN ŒUVRE REUSSIE DES SUBVENTIONS

56. Pour assurer l'impact des investissements, il est indispensable non seulement d'investir stratégiquement selon un modèle de financement efficace, mais également de veiller à la réussite de la mise en œuvre des programmes. L'expérience de ces dix dernières années met en évidence des disparités entre les pays en termes de capacité de mise en œuvre et d'absorption. Ils sont également confrontés à des difficultés liées notamment à des besoins insatisfaits en matière d'assistance technique, à l'insuffisance des ressources humaines, aux coûts élevés des produits sanitaires ou à des blocages au niveau des achats et de la chaîne d'approvisionnement. Grâce à la présente stratégie, le Fonds mondial sera en mesure d'apporter un soutien plus actif à la réussite de la mise en œuvre des subventions afin d'en optimiser l'impact. En termes concrets, il :
- i. gèrera activement les subventions selon des critères d'impact, de rapport coût/efficacité et de risques ;
 - ii. améliorera la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre des subventions ; et
 - iii. veillera au bon fonctionnement des partenariats afin d'améliorer la mise en œuvre des subventions.

Mesure stratégique 3.1 - Gérer activement les subventions selon des critères d'impact, de rapport coût/efficacité et de risques

57. La gestion des subventions doit mieux tenir compte des différents risques et des différentes possibilités dans l'ensemble du portefeuille. À cet effet, le Fonds mondial adoptera une démarche plus volontariste et mieux calibrée de la gestion des subventions en vue d'optimiser l'impact et le rapport coût/efficacité et d'atténuer les risques. Elle prendra la forme des trois mesures stratégiques suivantes :
58. **Adopter une démarche de gestion des subventions graduée en fonction des risques.** Conformément aux recommandations du Groupe de haut niveau, elle s'appuiera sur une matrice officielle de stratification des risques en fonction des pays, sur l'application de niveaux différenciés de protection aux diverses catégories de pays et sur un effort accru d'atténuation d'autres risques identifiés, concernant par exemple l'achat de biens d'équipement, les paiements en espèces, les compléments de salaires ou les frais de formation. Le nouveau cadre de gestion des risques opérationnels du Secrétariat sera intégré avec cette matrice des risques et permettra une allocation des ressources de suivi stratégique mieux adaptée aux subventions et aux pays à haut risque.
59. **Encourager activement la reprogrammation afin d'optimiser l'impact et le rapport coût/efficacité des subventions existantes et de gérer les risques.** Intégrer dans le cycle annuel de gestion des subventions des discussions volontaristes et régulières avec les pays et les partenaires sur les possibilités de reprogrammation. Réaliser la reprogrammation à l'aide de la démarche améliorée envisagée par la mesure stratégique 2.2.

60. **Encourager le financement en fonction des résultats afin de mettre davantage l'accent sur l'impact.** Se servir du financement en fonction des résultats et des investissements stratégiques dans les interventions à fort impact pour guider les décisions concernant les nouveaux crédits, la reprogrammation et les reconductions de subventions. Dialoguer avec les partenaires comme l'Alliance GAVI, la Banque mondiale et d'autres partenaires bilatéraux en vue de mettre en commun les différentes démarches. À cet égard, il importe d'investir systématiquement dans des données de haute qualité au travers d'enquêtes préliminaires et de référence, ainsi que de la modélisation des données. Il convient également d'exiger une plus grande transparence des données financières et d'assurer une plus grande coordination avec les pays et autres donateurs afin de mesurer les résultats de manière plus précise, conformément aux recommandations du Groupe de haut niveau, tout en évitant les exigences redondantes ou incohérentes imposées aux pays.

Mesure stratégique 3.2 - Améliorer la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre des subventions

61. La qualité et l'efficacité des services sont des facteurs déterminants de l'impact, du rapport coût/efficacité et, en fin de compte, de la réussite de la mise en œuvre des subventions. Bien que le Fonds mondial encourage la prise en compte de ces aspects dans les propositions de subventions, les outils et les données actuels ne permettent pas actuellement de rendre compte de manière systématique de la qualité, de la pérennité et des coûts unitaires¹⁵ des prestations de services. Il devient donc indispensable d'adopter une démarche à plus long terme. Un autre aspect important en ce qui concerne l'efficacité est celui des achats de produits sanitaires, qui représentent, selon les estimations, 37 pour cent des crédits engagés. Bien que le Fonds mondial, épaulé par UNITAID¹⁶ et d'autres partenaires, ait réussi à impulser des changements importants sur les marchés mondiaux des produits sanitaires, il reste dans une large mesure « un acteur passif du marché »¹⁷.
62. **Se concentrer davantage sur la qualité, la cohérence et la pérennité des prestations de services.** Par le biais de la discussion avec les candidats et les partenaires au cours de la procédure itérative de mise au point des propositions, encourager l'intégration dans celles-ci d'évaluations indépendantes des programmes axées sur la qualité, la cohérence, l'impact et la pérennité des prestations de services. Incorporer des évaluations de la qualité des services dans les analyses du rapport coût/efficacité sans imposer aux pays des exigences de communication de l'information parallèles ou superflues. Entreprendre des analyses plus approfondies du rapport coût/efficacité, y compris des évaluations de la pérennité afin d'étayer les décisions de reconduction des investissements et d'allocation par les pays, le Fonds mondial et les autres donateurs.

¹⁵ Les coûts des prestations de services varient considérablement selon le contexte du pays, et il est particulièrement difficile de mesurer le coût des services avec fiabilité en se basant sur les données disponibles concernant les subventions. Bien que des études de coûts dans les pays permettent d'obtenir des données plus fiables, elles prennent du temps et se révèlent onéreuses.

¹⁶ UNITAID s'efforce d'étendre le traitement de la tuberculose multirésistante et d'augmenter l'accessibilité financière des combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine et des médicaments antituberculeux de deuxième intention. S'il est vrai que le Fonds mondial et UNITAID occupent des rôles distincts, les deux organisations sont cependant complémentaires dans les domaines de l'amélioration des processus d'achat, de la fixation des prix et de la disponibilité des médicaments et des diagnostics.

¹⁷ « Stratégie d'orientation des marchés » – Annexe 1 du document GF/B23/9 Révision 1, « Rapport du Comité ad hoc des produits de base et des dynamiques de marché »

63. **Exploiter la dimension du Fonds mondial pour garantir de manière plus volontariste des prix optimaux, la qualité, la conception et la disponibilité pérenne des produits de santé essentiels.** Mettre en œuvre dans son intégralité la stratégie d'orientation des marchés approuvée lors de la vingt-troisième réunion du Conseil d'administration et continuer à plafonner les montants autorisés pour l'achat de médicaments ou de moustiquaires à des prix de référence différenciés, conformément à l'initiative mise en place dans le cadre de la série 10. Les interventions d'orientation des marchés cibles comprendront le renforcement global du mécanisme volontaire d'achat groupé, plus précisément en vue de réduire les risques de rupture de stock et de permettre au mécanisme d'orienter les marchés ; la désignation du mécanisme volontaire d'achat groupé ou d'un consortium d'agents d'approvisionnement, en tant que filière d'approvisionnement pour les produits ciblés ou pour les pays dans l'incapacité de gérer efficacement les achats ; et la création d'un programme conjoint d'introduction des nouveaux produits en collaboration avec UNITAID qui utilise au mieux la capacité d'UNITAID à orienter les marchés et celle du Fonds mondial à octroyer des financements à plus long terme.
64. **Investir dans des systèmes nationaux robustes de gestion des produits pharmaceutiques et sanitaires afin d'améliorer les résultats des activités d'achat et d'atténuer les risques.** Cet objectif suppose d'utiliser la démarche de candidature itérative et fondée sur le dialogue pour obtenir un respect plus systématique des principales normes de gestion des produits pharmaceutiques et sanitaires et l'intégration plus généralisée de demandes de financement du renforcement de la gestion des produits pharmaceutiques et sanitaires dans les propositions, en particulier pour les pays dont les capacités en termes de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement et de pharmacovigilance sont jugées insuffisantes.
65. **Travailler avec les partenaires pour normaliser et élargir la disponibilité des coûts des prestations de services.** À mesure que des démarches, des indicateurs et des données fiables deviennent disponibles, le recueil, le suivi et la comparaison des coûts unitaires des prestations de services seront mis en œuvre de manière systématique et parallèlement à une gestion et une reprogrammation actives des subventions, en vue de réduire le gaspillage.

Mesure stratégique 3.3 - Veiller au bon fonctionnement des partenariats en vue d'améliorer la mise en œuvre des subventions

66. La capacité du Fonds mondial, créé en tant que partenariat, à susciter le soutien effectif de partenaires de manière plus systématique et volontariste est indispensable au succès de la mise en œuvre des subventions et donc au succès de la présente stratégie. Il est cependant attesté que les partenariats aux niveaux national, régional et mondial sont confrontés à des problèmes importants, en particulier par rapport au manque de clarté autour de la responsabilité mutuelle et à la satisfaction des besoins des pays en matière de soutien technique de haute qualité et disponible en temps utile. La présente stratégie vise à résoudre ces problèmes spécifiques et reconnaît également le rôle de catalyseur stratégique transversal des partenariats, comme décrit dans la section D.
67. **Mettre en place des modalités spécifiques de partenariat en collaboration avec les instances de coordination nationale et les partenaires nationaux, régionaux et mondiaux.** Dans le cadre de ces accords, clarifier les rôles et les responsabilités du Fonds mondial et des partenaires et élaborer des cadres clairs et liés aux résultats pour la coordination, la communication, la collaboration et la responsabilisation. Les modalités de partenariat répondront à des besoins précis des pays et pourraient comprendre :
- i. la planification de la pérennité programmatique et financière par le biais d'une interaction coordonnée avec les organes publics et gouvernementaux concernés, par exemple les ministères de la Planification ou des Finances ;

- ii. un soutien à l'élaboration des plans de stratégies nationales et des demandes au titre de la stratégie nationale ;
 - iii. un soutien technique au cours de la procédure itérative de mise au point des propositions ;
 - iv. l'élimination des obstacles à la mise en œuvre et à la communication liés aux subventions du Fonds mondial.
68. **Encourager les partenaires au niveau national à travailler avec les instances de coordination nationale afin de mettre au point de solides plans nationaux d'assistance technique**, soit à l'issue d'évaluations conjointes des stratégies nationales, soit dans le cadre de la préparation des candidatures. Demander la présentation de ces plans en même temps que les prépropositions et les propositions. Activement encourager les pays et les partenaires à optimiser l'utilisation des facilités existantes de financement pour solliciter des crédits pour l'assistance technique¹⁸, par exemple en incorporant les composants non financés des plans d'assistance technique dans les propositions ou dans des demandes de financement des instances de coordination nationale.
69. **Mettre à profit l'expertise du secteur privé pour contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre des subventions**. Promouvoir l'élargissement de la collaboration avec les partenaires du secteur privé au niveau des pays et tirer parti de leur expérience incomparable des processus commerciaux afin d'optimiser l'efficacité de la mise en œuvre, le rapport coût/efficacité et l'impact. Des initiatives de ce type pourraient recouvrir le soutien à l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'utilisation de technologies comme la téléphonie mobile, la formation, le marketing ou d'autres services de conseil. Encourager activement les partenaires du secteur privé à partager leurs compétences, leurs capacités, leur expérience, leurs ressources et leurs réseaux pour faire progresser la lutte contre les maladies¹⁹.

QUATRIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: PROMOUVOIR ET PROTEGER LES DROITS DE L'HOMME

70. Le Fonds mondial est un véhicule important pour la réalisation de l'accès aux services de santé essentiels, notamment pour de nombreuses victimes de violations graves des droits de l'homme. Son document-cadre plaide en faveur d'une démarche fondée sur les droits de l'homme mettant l'accent sur le renforcement de la participation des communautés touchées à la gouvernance dans le domaine de la santé et sur l'assurance que les interventions parviennent aux pays et aux communautés les plus touchés. Les stratégies du Fonds mondial en matière d'égalité des genres et en matière d'orientation sexuelle et d'identité de genre, ainsi que le soutien au renforcement des systèmes communautaires, constituent d'autres exemples de l'effort déployé par le Fonds mondial pour promouvoir les droits de l'homme dans le contexte des trois maladies.

¹⁸ Il a été démontré que, dans le cadre des subventions, les crédits disponibles au titre de l'assistance technique et du renforcement des instances de coordination nationale sont souvent sous-utilisés.

¹⁹ L'initiative d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement lancée par Coca-Cola en Tanzanie offre un exemple des possibilités considérables offertes par ces partenariats. Elle permet à l'agence gouvernementale d'approvisionnement d'utiliser les schémas de livraison de Coca-Cola et son expérience en matière de distribution pour créer un nouveau modèle de livraison des antirétroviraux, des combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine et d'autres produits sanitaires aux nombreux établissements sanitaires (souvent isolés) du pays.

71. Il a été démontré que les démarches fondées sur les droits de l'homme accroissent l'efficacité, l'efficience et la pérennité des programmes de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme^{20, 21}. Toutefois, dans de nombreux pays, le ciblage médiocre et inéquitable des interventions, des environnements sociaux et juridiques discriminatoires, des politiques défavorables et parfois des violations graves et persistantes des droits de l'homme continuent d'affaiblir les programmes et de réduire leur impact. D'une manière générale, on s'accorde à penser que le Fonds mondial peut et doit s'attacher davantage à promouvoir explicitement les démarches fondées sur les droits de l'homme et tirer parti de ses financements pour faire progresser les objectifs en matière de droits de l'homme dans le contexte des trois maladies. Le Comité technique d'examen a adopté une position analogue en déclarant dans son examen des propositions de la série 10 qu'il était « préoccupé par l'intégration limitée, dans les propositions, des instruments et des mesures existants de protection des droits de l'homme visant à lutter contre la stigmatisation et la discrimination ». Parallèlement à cela, il a été souligné que les questions de santé doivent demeurer la préoccupation principale du Fonds mondial et que son action en faveur de la résolution des problèmes liés aux droits de l'homme doit être motivée par des preuves qu'ils entravent les efforts visant l'amélioration de la santé et la lutte contre les épidémies mortelles.
72. L'attention accrue portée aux droits de l'homme correspond également aux stratégies et aux priorités actuelles des partenaires, notamment la stratégie 2011-2015 de l'ONUSIDA, la stratégie mondiale du secteur de la santé contre le VIH/sida pour 2011-2015 de l'OMS et le plan mondial Halte à la tuberculose du partenariat du même nom. Le cadre d'investissement de l'ONUSIDA reconnaît également que le financement des « catalyseurs stratégiques », y compris des programmes en faveur des droits de l'homme, est indispensable au succès des interventions clés en matière de santé²².

Mesure stratégique 4.1 - S'assurer que le Fonds mondial ne soutient pas les programmes qui freignent les droits de l'homme

73. **S'assurer que le Fonds mondial n'apporte pas son soutien à des programmes ou à des démarches qui violent les droits de l'homme, conformément au principe de « diligence raisonnable ».** Collaborer avec les partenaires afin de s'assurer que des dispositifs appropriés sont en place permettant aux parties prenantes de notifier toute violation soupçonnée des droits de l'homme dans le cadre d'un programme soutenu par le Fonds mondial et les encourageant à le faire, et définissant les conséquences pour le programme en cas de confirmation de la violation en question. Travailler en collaboration avec les partenaires pour identifier les risques, notamment à travers la procédure de candidature itérative et fondée sur le dialogue, et réagir de manière systématique et volontariste aux violations des droits de l'homme.

Mesure stratégique 4.2 - Intégrer les questions de droits de l'homme dans le cycle complet des subventions

²⁰ ONUSIDA. « *Ensuring Non-discrimination on Responses to HIV* », 2010 (« Garantir la non-discrimination dans les ripostes au VIH », uniquement disponible en anglais).

²¹ OMS. « *Implementing the WHO Policy on TB Infection Control in Health-Care Facilities, Congregate Settings and Households* », 2010 (« Mettre en œuvre la politique de l'OMS pour la lutte contre la transmission de la tuberculose dans les établissements de santé, les structures collectives et les ménages », uniquement disponible en anglais).

²² « *Towards an improved investment approach for an effective response to HIV/AIDS* » (« Vers une démarche d'investissement améliorée pour une riposte efficace au VIH et au sida », uniquement disponible en anglais), Schwartländer, B. e.a. *Lancet* 2011; 377 :2031-41

74. **S'assurer que les principes des droits de l'homme, notamment de non-discrimination, d'égalité de genre, de participation, de transparence et d'obligation de rendre compte, sont intégrés dans tous les aspects du travail du Fonds mondial**²³. Définir les rôles, les responsabilités et les besoins en capacité de l'ensemble des structures du Fonds mondial et des parties prenantes au niveau des pays dans le cadre de la mise en œuvre de ces principes. Adapter les politiques existantes et les indicateurs clés de résultats spécifiques afin de garantir la promotion, la communication et le respect des droits de l'homme dans le contexte des trois maladies.

Mesure stratégique 4.3 - Accroître les investissements dans les programmes qui s'attachent à aplanir les obstacles à l'accès liés aux droits de l'homme (notamment ceux liés aux inégalités entre les genres)

75. **Encourager les pays à accroître une programmation qui, sur la base de faits avérés ou des enseignements tirés, améliorera l'accès aux services de santé pour les communautés touchées et créera un environnement social et politique favorable, et les soutenir dans cette entreprise.** Ces programmes peuvent être déployés pour tout groupe fortement touché, notamment les femmes, les jeunes, les migrants, les prisonniers et les populations les plus exposées au risque. Dans le contexte du VIH, promouvoir l'adoption de domaines de programmes identifiés comme catalyseurs essentiels par l'ONUSIDA, dont beaucoup sont également adaptés dans le contexte de la tuberculose et du paludisme. Il pourrait être envisagé d'inciter les pays à intégrer des programmes fondés sur les droits qui s'attaquent aux obstacles à l'accès, et de prévoir un mécanisme qui donnerait à la société civile un accès direct au financement à des fins de plaidoyer et de mise en œuvre de tels programmes.

CINQUIEME OBJECTIF STRATEGIQUE: PERENNISER LES AVANCEES ET MOBILISER LES RESSOURCES

76. Le Fonds mondial a été fondé dans l'urgence afin de faire face aux épidémies et de profiter de l'élan créé par les objectifs du Millénaire pour le développement. Depuis, les programmes soutenus par le Fonds mondial ont permis de réaliser des avancées significatives. Toutefois, ces avancées ne sont qu'un début. Au vu du travail considérable restant à effectuer en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, elles constituent une base qui devra être développée pour atteindre davantage de personnes dans le besoin et produire un plus grand impact. La pérennisation et le développement de ces avancées, ainsi que la réalisation des objectifs et des cibles ambitieux de cette stratégie, demanderont d'intensifier les efforts afin de mobiliser les ressources des sources nationales et internationales. L'échec à garantir les ressources nécessaires se traduirait par une occasion manquée et risquerait d'anéantir les progrès accomplis jusqu'à maintenant.

²³ « *Human Rights and the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. Meeting Report* » (« Les droits de l'homme et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, rapport de réunion », uniquement disponible en anglais), Open Society Foundations, 3 et 4 mars 2011. Ce rapport fournit des informations utiles pour la mise en œuvre de cette mesure stratégique.

Mesure stratégique 5.1 - Accroître la pérennité des programmes soutenus par le Fonds mondial

77. La pérennité financière et institutionnelle est nécessaire pour garantir que les progrès accomplis par les pays, les partenaires et le Fonds mondial se poursuivront bien au-delà de la durée de la présente stratégie. En particulier, les autorités publiques de pays bénéficiant de subventions doivent remplir leurs obligations, comme celles contenues dans la Déclaration d'Abuja, et maintenir et accroître leurs contributions à la riposte nationale. Un des principes fondateurs du Fonds mondial veut que ses crédits viennent compléter les financements nationaux²⁴. En raison de la difficulté à appliquer ce principe, les règles régissant le financement de contrepartie ont été renforcées en 2011 pour atténuer le risque de baisse des contributions nationales. Les consultations menées avec les pays bénéficiaires de subventions dans le cadre de la stratégie ont mis en évidence que les décisions en matière de financement ne relèvent fréquemment pas de la compétence des instances de coordination nationale et des ministères de la santé, et que le Fonds mondial peut et doit aider à obtenir des engagements financiers des plus hautes autorités budgétaires.
78. **Engager activement les dirigeants politiques dans un dialogue de haut niveau afin d'obtenir un engagement accru des autorités publiques.** Avec les partenaires, tirer profit de l'influence du Fonds mondial pour mener des discussions avec les dirigeants nationaux. Cibler les principaux décisionnaires au-delà du ministère de la Santé, comme le ministère des Finances, des parlementaires et d'autres dirigeants politiques, qui peuvent influencer l'allocation des financements en faveur du secteur de la santé et des programmes de lutte contre les maladies. Utiliser ces discussions pour aborder la question des contributions financières et les problèmes de politique sociale comme la protection des droits de l'homme et l'élimination des disparités entre les genres.
79. **S'assurer de l'augmentation des investissements nationaux consacrés aux programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.** Dans cette optique, suivre la mise en œuvre des nouvelles politiques de financement de contrepartie et adapter le modèle, le cas échéant. Dans toute la mesure possible, exiger que les stratégies nationales intègrent des plans de pérennité qui identifient comment les sources nationales assumeront progressivement une part plus importante des coûts des programmes. Cela s'appliquera en particulier aux pays dont les niveaux de revenu s'élèveront.

Mesure stratégique 5.2 - Mobiliser des financements supplémentaires auprès de sources nouvelles et existantes

80. Les efforts de mobilisation de ressources doivent être relancés et élargis pour maintenir et accélérer les avancées. Les gouvernements donateurs actuels contribuent à la base de financement à hauteur de 95 pour cent et ce secteur doit, en dépit de la période d'austérité touchant actuellement plusieurs donateurs importants, rester au cœur des efforts de mobilisation de ressources.
81. Les ressources traditionnelles ne seront toutefois pas suffisantes pour atteindre les cibles de financement. Il convient de procéder à une intensification agressive des efforts pour englober de nouveaux donateurs et de nouveaux mécanismes de financement. Les économies émergentes offrent de nouvelles possibilités de lever des fonds auprès des secteurs public et privé et de tout au moins réduire leurs demandes de financement au Fonds mondial. On citera à cet égard les pays à revenu moyen en voie d'industrialisation rapide ainsi que les nouveaux pays industrialisés ou riches en ressources.

²⁴ Le Document-cadre du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

82. Les mécanismes de financement innovants doivent être plus pleinement explorés. Les efforts entrepris jusqu'à présent ont démontré le fort potentiel des mécanismes innovants comme l'initiative « Debt2Health », axée sur les sources gouvernementales, et des partenariats avec les entreprises comme celui établi avec Chevron Corporation, des démarches régionales comme l'initiative « Gift From Africa » et des initiatives de marketing à la consommation comme (PRODUCT)^{RED}.
83. **S'assurer du soutien continu des principaux donateurs actuels du Fonds mondial.** Redonner confiance dans le rôle du Fonds mondial en tant que véhicule d'investissement de choix dans la lutte contre les trois maladies en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Mettre pleinement en œuvre les réformes opérationnelles, notamment celles proposées par le Groupe de haut niveau. Démontrer au fil du temps comment la transformation du modèle de financement du Fonds mondial selon la présente stratégie – de la démarche actuelle plus passive à un modèle plus actif d'investissement axé sur l'impact - offre un meilleur rapport coût/efficacité et amplifie l'impact des investissements des donateurs.
84. **Élargir la base de donateurs.** Appliquer l'attention renouvelée portée à la mobilisation de ressources aux pays à revenu moyen en voie d'industrialisation rapide et aux pays nouvellement industrialisés ou riches en ressources. Le cas échéant, envisager d'adapter les politiques de financement et la gouvernance du Fonds mondial de manière à présenter une offre attrayante aux donateurs publics et privés non membres du Comité d'aide au développement.
85. **Innover pour diversifier la base de financement.** S'inspirer des réussites de l'organisation dans le domaine du financement innovant, notamment en élargissant l'initiative Debt2Health à travers la mise au point de nouveaux accords avec les créanciers actuels et en attirant de nouveaux, et en cherchant à établir de nouveaux partenariats de marketing à la consommation pour optimiser la valeur de ces précieuses relations avec le milieu des affaires.
86. **Améliorer la capacité du Fonds mondial à atteindre ses objectifs de mobilisation de ressources.** Capitaliser sur l'énorme soutien en faveur du travail du Fonds mondial à travers tous les secteurs et renouveler l'accent mis sur le plaidoyer, la communication et la nouvelle stratégie pour tirer le meilleur parti du potentiel des nombreux partenariats créés pour appuyer la mission fondamentale du Fonds mondial. Continuer à démontrer aux donateurs que le Fonds mondial est un véhicule plus efficace et efficient pour leurs ressources, et joue un rôle indispensable pour freiner l'évolution des maladies dans le monde et réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.

D. LES CATALYSEURS STRATÉGIQUES

Pour que la stratégie soit couronnée de succès, tant les partenariats que le Fonds mondial lui-même doivent fonctionner efficacement. Ces éléments fondamentaux sont désignés sous l'appellation de « catalyseurs stratégiques ».

PREMIER CATALYSEUR STRATEGIQUE: RENFORCER LES PARTENARIATS POUR OBTENIR DES RESULTATS

87. Les partenariats constituent un élément central et un principe clé du modèle du Fonds mondial. Dès lors que le Fonds mondial est une institution financière dépourvue de présence dans les pays, la réussite des programmes qu'il soutient dépend essentiellement de l'engagement effectif des partenaires à aider les pays à obtenir des financements et à mener une mise en œuvre efficace. En outre, le partenariat – aux niveaux mondial, régional et local – est essentiel dans de nombreux autres domaines, notamment ceux du suivi stratégique, de la gestion des risques, de l'efficacité de l'aide, de la bonne gouvernance et de la mobilisation de ressources.
88. Parmi les partenaires principaux figurent les autorités publiques de pays bénéficiaires de subventions, les parlementaires, les partenaires du développement international actifs dans la lutte contre les trois maladies et plus largement dans le domaine de la santé et du développement, comme les organismes des Nations Unies, les donateurs bilatéraux et UNITAID, la société civile²⁵, le secteur privé ainsi que les communautés vivant avec les maladies ou touchées par elles. Le partenariat est fondé sur une responsabilité collective vis-à-vis de l'amélioration des résultats en matière de santé, et son succès sera en dernier lieu mesuré par les progrès réalisés sur la voie des objectifs du Millénaire pour le développement.
89. En 2009, le Fonds mondial a adopté une stratégie de partenariat qui prévoit le cadre de la participation des partenaires aux niveaux mondial, régional et national. Des efforts considérables ont été investis dans le renforcement progressif des partenariats et il existe de nombreux exemples de collaboration efficace et solide. Parallèlement à cela, les difficultés affectant le modèle de partenariat sont bien connues et doivent encore être résolues. Les recommandations du Groupe de travail pour une réforme globale récemment adoptées par le Conseil d'administration²⁶ soulignent la nécessité d'une amélioration des mécanismes de reddition de comptes par les partenaires et d'une meilleure démarche de financement de l'assistance technique.
90. Les partenariats constituent un catalyseur fondamental de la stratégie du Fonds mondial pour la période 2012-2016 car il est essentiel de renforcer l'efficacité des partenariats pour qu'elle donne des résultats. Une telle démarche supposera de s'attaquer aux problèmes existants, notamment en améliorant la fourniture d'assistance technique et en clarifiant l'obligation de rendre des comptes. En outre, les partenaires seront essentiels au soutien des nouveaux objectifs stratégiques et de l'évolution du modèle du Fonds mondial ainsi que des procédures qui découlent de la présente stratégie. Ils joueront en particulier un rôle clé en matière d'orientation des investissements stratégiques et de soutien à la nouvelle démarche de mise au point des propositions, itérative et fondée sur le dialogue, de reconduction des subventions et de reprogrammation volontariste²⁷. Les partenaires relevant des Nations Unies, notamment l'Organisation mondiale de la Santé et l'ONUSIDA, ont un rôle spécial à cet égard, étant à même de fournir les normes, les règles et les preuves nécessaires à permettre d'investir de manière plus stratégique. Les partenaires continueront à soutenir et à accélérer la mise en œuvre des subventions, mais par des moyens améliorés et, parfois, nouveaux. Leur action coordonnée et ciblée permettra d'amplifier l'impact sur la santé des mères et des enfants et ils soutiendront une démarche plus active de promotion et de protection des droits de l'homme. La mise en œuvre de ces mesures demandera des efforts de coordination et de communication importants ainsi que le plein engagement de l'ensemble des partenaires et des parties prenantes du Fonds mondial.

²⁵ Y compris les organisations confessionnelles, communautaires et non gouvernementales (internationales et locales)

²⁶ Décision GF/B23/DP10 – « Plan pour une réforme globale : partenariats »

²⁷ Cela s'inscrit pleinement dans la lignée d'un « cadre d'investissement pour le VIH et le sida » publié récemment, qui décrit une démarche d'investissement qui peut être également appliquée à la tuberculose et au paludisme. « *Towards an improved investment approach for an effective response to HIV/AIDS* », *Lancet*, *op. cit.*

DEUXIEME CATALYSEUR STRATEGIQUE: OPERER UNE TRANSFORMATION EN VUE D'AMELIORER LA GOUVERNANCE, LE FONCTIONNEMENT ET LES CONTROLES FIDUCIAIRES DU FONDS MONDIAL

91. La réussite de la mise en œuvre de la présente stratégie dépend des efforts en vue d'améliorer la gouvernance, les activités et les contrôles fiduciaires du Fonds mondial, avec lesquels elle doit être coordonnée. Plusieurs examens ont identifié des domaines où des améliorations étaient nécessaires et offrent des recommandations concrètes. On citera notamment le programme pour un Fonds mondial plus efficient et plus efficace, le travail du Groupe de travail pour une réforme globale ainsi que le rapport final du Groupe de haut niveau.
92. Le Conseil d'administration a adopté bon nombre des recommandations en découlant et demandé la création d'un plan consolidé de transformation pour mettre en place les changements nécessaires de manière rationnelle et efficace. Certaines des recommandations concernent directement la stratégie, comme la recommandation du Groupe de haut niveau d'établir une nouvelle procédure d'approbation des subventions, tandis que d'autres, bien qu'elles influencent indirectement la stratégie, sont de nature plus immédiate. Le principal défi à relever consistera à mettre en place ces changements de manière opportune et coordonnée.
93. La structure de gouvernance du Fonds mondial a été récemment examinée par la direction du Conseil d'administration et le Groupe de haut niveau, et des décisions de restructuration ont été adoptées par le Conseil d'administration. Il a été convenu de réduire le nombre de ses comités permanents de quatre à trois et de recentrer leurs mandats. Le Conseil d'administration et ses nouveaux comités joueront un rôle décisif dans le suivi de la mise en œuvre de la présente stratégie.
94. Par ailleurs, compte tenu des changements intensifs et fondamentaux à apporter aux activités du Fonds mondial pour mettre en œuvre le programme de transformation et la présente stratégie, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la gestion du Secrétariat revêt une importance capitale. Les recommandations de l'examen interne du Secrétariat, du Groupe de haut niveau et du groupe de travail pour une réforme globale cherchent à apporter une solution à ce point, en particulier en affectant davantage de personnel à la gestion des subventions, en donnant plus d'autorité aux responsables de la gestion des subventions, en renforçant l'équipe de direction et en faisant une meilleure utilisation de l'expérience des agents locaux du Fonds. La réalisation de ces améliorations opérationnelles et la formation et le soutien associés du personnel de terrain seront absolument indispensables à la mise en place de la nouvelle démarche volontariste d'investissement axé sur l'impact.
95. Le Groupe de haut niveau et le groupe de travail pour une réforme globale ont recommandé le renforcement des contrôles fiduciaires. Ces initiatives garantiront que des procédures rigoureuses de gestion des risques sont adoptées à chacune des étapes du cycle des subventions. L'amélioration des contrôles fiduciaires du Fonds mondial contribuera de manière significative à la protection des investissements et au maintien de la confiance des donateurs, en particulier dans un contexte de ressources limitées. Parallèlement à cela, le Fonds mondial ne doit pas tenter d'éviter les risques de manière systématique. Il doit tenir compte du conseil du Groupe de haut niveau, selon lequel « l'objectif doit être de parvenir à un accord mutuel sur la meilleure démarche de gestion des risques, et ainsi renforcer la riposte des pays aux trois maladies ».

E. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

96. Suite à l'approbation de la stratégie lors de la vingt-cinquième réunion du Conseil d'administration, le Secrétariat commencera à planifier sa mise en œuvre, en faisant, au besoin, appel aux partenaires. En cas de chevauchement ou de lien fort avec les recommandations du Groupe de haut niveau et d'autres initiatives de réforme, le travail de mise en œuvre de la stratégie sera intégré au cadre plus large du plan consolidé de transformation.
97. La mise en œuvre de certaines mesures stratégiques pourrait commencer rapidement. Il serait par exemple possible d'opérer une transition vers une démarche de reprogrammation améliorée et plus volontariste. Le Fonds mondial peut également commencer à évoluer vers le modèle d'engagement volontariste et itératif qui sous-tend de nombreuses mesures stratégiques. D'autres questions, comme les éléments du modèle de financement, devront faire l'objet d'un travail de planification et de conception plus approfondi avant d'être prêts pour la mise en œuvre. Des consultations techniques précises pourront être nécessaires dans certains cas pour bénéficier de l'avis du Comité technique d'examen des propositions, de partenaires et de parties prenantes dans les pays et ainsi garantir une élaboration solide et appropriée des politiques et des caractéristiques opérationnelles. Au fur et à mesure de leur mise au point, il sera essentiel de rester fidèles aux objectifs visés, de maintenir une certaine cohérence dans les axes de travail de mise en œuvre et de respecter les principes fondateurs du Fonds mondial.
98. Le Secrétariat informera régulièrement le Conseil d'administration et les comités concernés et leur présentera les décisions clés, le cas échéant, conformément à l'intention exprimée par le Conseil d'administration de transférer davantage de décisions d'ordre opérationnel au Secrétariat et de se réserver les questions fiduciaires, de gestion des risques, de stratégie et les décisions politiques majeures. Les indicateurs clés de résultats et la stratégie de suivi et d'évaluation du Fonds mondial devront être révisés au regard de la nouvelle stratégie. Le Conseil d'administration sera ainsi en mesure de suivre les progrès de sa mise en œuvre et, finalement, ses effets.
99. La stratégie entraînera des changements radicaux dans la mesure où elle repositionne le Fonds mondial de manière à optimiser son impact au cours des cinq prochaines années et à garantir sa pérennité sur le long terme. Une mise en œuvre efficace sera indispensable pour fournir les changements promis et changer la vie de millions d'autres personnes à travers le monde.

DIRECTIVES SUR L'EMPLACEMENT D'INFORMATION

Le tableau suivant indique où vous pouvez trouver de plus amples informations sur les sujets traités dans ce rapport:

Où indiqué, les documents sont disponibles sur l'extranet:
<https://extranet.theglobalfund.org/cme/default.aspx>

Item:	Information disponible:
GF/B25/7 Annexe 1	Examen de la situation en matière de VIH/SIDA, tuberculose et paludisme pour la Stratégie 2012-2016 du Fonds mondial
GF/B25/7 Annexe 2, Revision 1	Résumé des consultations sur la Stratégie du Fonds mondial 2012-2016
GF/B25/7 Annexe 3, Revision 1	Informations de référence sur les objectifs et les cibles pour la Stratégie du Fonds mondial 2012-2016