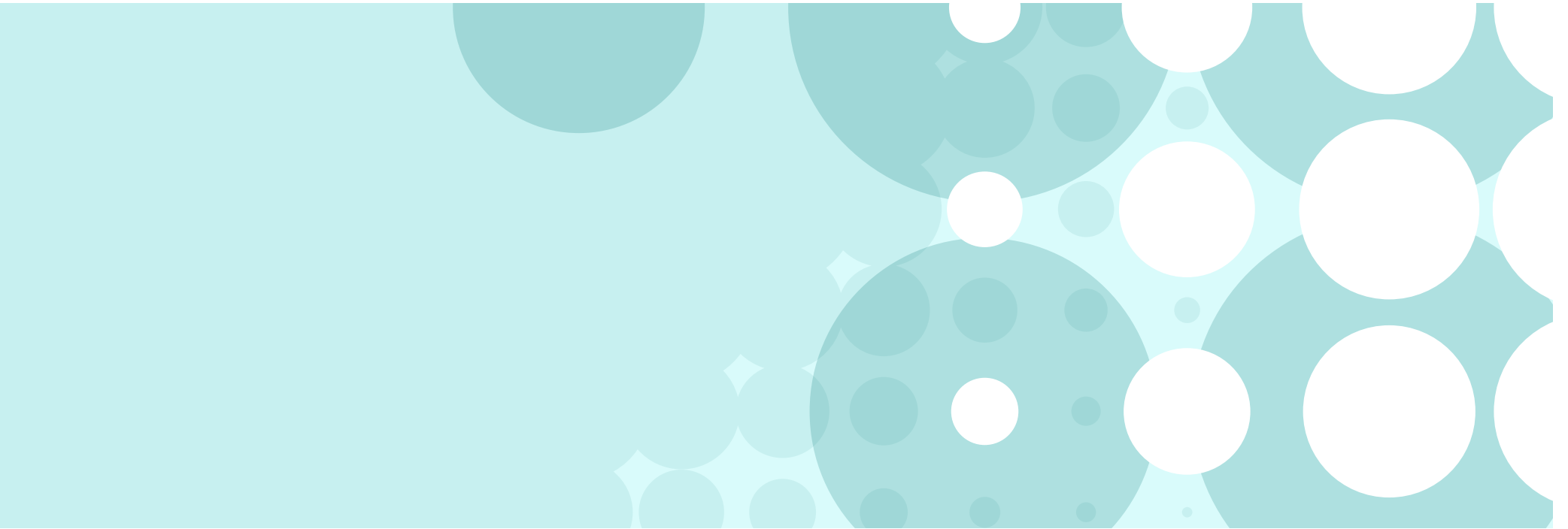




Rapport d'audit

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

GF-OIG-25-010
27 juin 2025
Genève, Suisse

1. Synthèse	03	4. Principaux messages	18
2. Contexte	05	4.1 Le modèle d'équipe de pays a efficacement soutenu la mission du Fonds mondial, renforcé l'engagement auprès des partenaires de mise en œuvre et s'est adapté pour répondre aux besoins émergents.	18
3. Objectifs, portée, méthodologie et notations	16	4.2 Les équipes techniques de mise en œuvre ont contribué positivement au modèle d'équipe de pays, car il a été possible d'améliorer la manière dont leur expertise est mise à profit avec efficience et efficacité.	20
		4.3 La gestion de la performance a été suffisante pour soutenir la mise en œuvre opérationnelle jusqu'à présent, mais il conviendrait de renforcer la manière dont on évalue la performance de l'équipe de pays pour la gestion des subventions.	24
		4.4 La complexité accrue des subventions du Fonds mondial a rendu nécessaire une réévaluation des capacités globales en ressources du Secrétariat à fournir aux parties prenantes dans le pays un soutien à la mise en œuvre.	26
		4.5 Possibilité d'améliorer l'allocation des ressources disponibles des équipes de pays pour la gestion des subventions afin d'optimiser les dépenses et de mieux soutenir les portefeuilles.	31
		5. Annexes	34
		Annexe 1 : Notations d'audit et méthodologie	34
		Annexe 2 : Structures de l'équipe de pays pour la gestion des subventions	35
		Annexe 3 : Équipe de pays pour la gestion des subventions	37

1. Synthèse

1.1 Opinion

Le modèle d'équipe de pays (ci-après désigné « le Modèle ») est un cadre organisationnel destiné à gérer les subventions du Fonds mondial au niveau du Secrétariat. Il a été introduit afin d'améliorer les capacités de ce dernier à travailler de manière efficace et efficiente avec les parties prenantes dans le pays pour soutenir les subventions, ainsi que pour améliorer la responsabilité et la prise de décision en interne. Le Modèle est le socle qui gère la manière dont le Fonds mondial fonctionne avec les parties prenantes dans le pays et met en œuvre les subventions. Il tire aussi profit de l'expertise de l'ensemble du Secrétariat pour soutenir des portefeuilles de pays spécifiques. Il inclut une équipe de pays pour la gestion des subventions (généralement appelée « l'équipe de pays ») et des équipes techniques de mise en œuvre issues de départements ou d'unités externes à la Division de la Gestion des subventions. Depuis sa création en 2011, le Modèle a évolué pour s'adapter aux besoins et aux exigences émergents, dans le respect de la stratégie du Fonds mondial.

Dans l'ensemble, le modèle d'équipe de pays s'est révélé efficace pour aider le Fonds mondial et les partenaires de mise en œuvre dans le pays à lutter contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme. Ce résultat a été démontré par les retours positifs sur la collaboration et l'engagement entre le Secrétariat et les parties prenantes dans le pays, par les améliorations apportées à la gestion des processus des subventions et par les résultats globaux de l'organisation. Le Modèle a en effet aidé le Fonds mondial à sauver 65 millions de vies entre 2002 et 2023. Cependant, l'environnement dans lequel le modèle d'équipe de pays évolue n'est pas statique, et des améliorations et des perfectionnements continus sont nécessaires pour garantir qu'il conserve sa pertinence, en particulier dans un contexte de raréfaction croissante des ressources.

Le Modèle a été conçu pour favoriser un engagement de meilleure qualité et plus coordonné auprès des parties prenantes dans le pays, ainsi qu'un alignement interne plus structuré. Le Secrétariat a affiné et amélioré de façon proactive la conception et la mise en œuvre du Modèle grâce à une série d'initiatives, notamment des efforts visant à mieux différencier les dotations en ressources. Des efforts ont également été déployés pour approfondir l'expertise technique interne grâce à la création et à l'élargissement des équipes techniques de mise en œuvre. Ces dernières complètent l'expertise spécifique au pays des équipes de pays chargées de la gestion des subventions.

Il est encore possible de faire évoluer et d'améliorer le Modèle dans des domaines spécifiques, ainsi que pour s'attaquer aux risques futurs en matière de pérennité. Une correction des variations de maturité des systèmes, des outils, des processus et des structures des équipes techniques de mise en œuvre permettrait de tirer parti de leur expertise de manière plus cohérente. La contribution attendue des équipes techniques de mise en œuvre pourrait être mieux définie afin d'améliorer la responsabilité et d'étayer les décisions d'arbitrage des risques liés à la gestion. Les processus de gestion de la performance des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions pourraient être consolidés afin de mieux définir et de renforcer la responsabilité. Il est également nécessaire de combler les lacunes en matière de capacités de soutien à la mise en œuvre, en réexaminant la manière dont les ressources sont

hiérarchisées et ciblées. Enfin, l'approche en matière d'allocation des ressources entre les portefeuilles de pays pourrait être améliorée afin d'optimiser les dépenses du Secrétariat et de mieux soutenir les portefeuilles de pays les plus stratégiques et les plus exposés au risque.

L'adéquation et l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre du modèle d'équipe de pays pour soutenir et superviser les activités des subventions et la réalisation de leurs objectifs sont considérées comme **partiellement efficaces**.

1.2 Bonnes pratiques

Le Modèle a permis d'établir des relations de travail solides et dynamiques avec les partenaires de mise en œuvre dans le pays

Créé à l'origine pour permettre une meilleure collaboration autour des subventions, le Modèle a résolu de manière significative des problèmes liés à l'engagement national auprès des parties prenantes dans le pays. Dans une enquête du BIG, les avantages cités par les bénéficiaires principaux comprenaient une communication claire et en temps opportun, des priorités et des attentes clairement définies, un engagement approprié et suffisant dans le cadre des missions dans le pays, une meilleure communication, notamment des réunions virtuelles, ainsi que des conseils et des orientations pertinents et précis. Cela a été rendu possible grâce aux membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions et de l'équipe technique de mise en œuvre qui ont mis en commun leur expertise spécifique au pays, leur soutien administratif dédié et leurs connaissances techniques spécialisées.

Le Modèle est très adaptable et le Secrétariat a proactivement affiné sa conception et sa mise en œuvre en réponse à l'évolution des besoins

Le modèle d'équipe de pays permet des approches adaptées et flexibles. Le Secrétariat du Fonds mondial tire efficacement parti de cette flexibilité, par exemple en faisant varier la composition et le nombre de membres des équipes affectées à un portefeuille, ou en veillant à ce que les équipes de pays pour la gestion des subventions soient soutenues par un écosystème plus large d'équipes techniques de mise en œuvre spécialisées. Le Secrétariat a conduit plusieurs initiatives visant à différencier les dotations en ressources allouées aux différents portefeuilles, à créer de nouveaux rôles au sein du Modèle afin de soutenir les domaines techniquement complexes (p. ex. spécialistes du paludisme, conseillers pour les adolescentes et jeunes femmes) et à modifier les structures et les lignes hiérarchiques afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des portefeuilles.

1.3 Principaux constats

Si les équipes techniques de mise en œuvre ont apporté une contribution positive au Modèle, leur expertise pourrait être mise à profit de manière plus efficace et efficiente

Il existe des variations importantes au niveau de la maturité des processus, des structures, des systèmes et des outils qui soutiennent les missions des équipes techniques de mise en œuvre. Certaines équipes sont soutenues par des processus bien définis, notamment des

1. Synthèse

rôles et des responsabilités clairs, des procédures d'approbation formalisées, des lignes hiérarchiques directes vers les équipes chargées des subventions, ainsi que des systèmes et des outils solides de suivi et de supervision. Cependant, d'autres équipes ne bénéficient pas de ces catalyseurs essentiels, ce qui a une incidence sur la manière dont leur expertise technique et leurs conseils sont exploités et mis en œuvre.

L'évaluation de la performance des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions pourrait être consolidée afin de mieux définir et de renforcer la responsabilité

La performance des subventions du Fonds mondial échappe largement au contrôle du Secrétariat. Toutefois, compte tenu de son rôle de gestionnaire des subventions et de partenaire au sens large, il conviendrait de mieux lier la performance de l'équipe de pays pour la gestion des subventions à la performance des subventions. Si les domaines prioritaires des indicateurs clés de performance stratégiques du Fonds mondial sont pour la plupart déclinés en objectifs de performance individuels, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir que la performance des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions soit évaluée au regard de ces objectifs. Actuellement, la performance est principalement évaluée par rapport à l'exécution de tâches opérationnelles, p. ex. l'émission de lettres de recommandation, les révisions, l'examen des documents des subventions, avec une prise en compte limitée de la performance des subventions ou de la réalisation des indicateurs clés de performance. En mettant l'accent sur les activités opérationnelles plutôt que sur l'impact stratégique, on augmente le risque de réduire la responsabilité des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions vis-à-vis de la performance des subventions. Le BIG n'a toutefois trouvé aucune preuve directe que ce risque s'est concrétisé.

Possibilités d'optimiser les capacités globales en ressources pour soutenir la mise en œuvre, afin de s'attaquer aux problèmes accrus au niveau du pays

Les besoins des parties prenantes dans le pays en matière d'aide à la mise en œuvre ont augmenté, tout comme la charge de travail de l'équipe de pays pour la gestion des subventions, sans que ses capacités aient été renforcées en conséquence. L'augmentation des besoins s'explique par l'intensification significative de l'ampleur et de la portée des interventions soutenues par le Fonds mondial, ainsi que par la hausse des demandes internes qui nécessitent un soutien plus spécialisé, comme les investissements en faveur de systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) et les fonds du dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM). Bien que les ressources du Secrétariat aient considérablement augmenté (43 % entre 2016 et 2023, progressant de 750 à 1 076 employés), elles n'ont généralement pas été affectées au soutien direct des partenaires de mise en œuvre. Les pressions supplémentaires exercées sur les équipes de pays pour la gestion des subventions ont eu des répercussions sur la gestion des portefeuilles, l'achèvement en temps voulu des processus des subventions et le bien-être du personnel. En outre, bon nombre des postes actuels qui fournissent un soutien à la mise en œuvre sont financés par des fonds limités dans le temps (p. ex. C19RM ou partenaires externes), ce qui risque d'alourdir considérablement la charge de travail des équipes de pays pour la gestion des subventions.

Dans un contexte de ressources limitées, il existe des possibilités de différencier davantage la répartition du personnel entre les différents portefeuilles

Les décisions relatives aux dotations en personnel sont intrinsèquement complexes et nuancées. Elles ne peuvent être réduites à un ensemble de règles et d'exigences binaires, mais nécessitent souvent la prise en compte de facteurs plus qualitatifs dans l'intérêt du personnel et des portefeuilles concernés. Cependant, il conviendrait de réfléchir aux décisions actuelles en matière d'affectation du personnel et aux différentes approches adoptées par les différentes équipes, ainsi que de renforcer les systèmes, les outils et les processus dont dispose la direction pour améliorer les processus décisionnels dans ce domaine.

Le Secrétariat a déployé des efforts considérables pour différencier les dotations en ressources allouées aux différents portefeuilles. Cependant, il existe encore de grandes différences entre la proportion des ressources de l'équipe de pays pour la gestion des subventions allouées à chaque région et les investissements du Fonds mondial dans chaque région. Bien qu'il n'existe pas de formule unique pour l'allocation des ressources en raison des problèmes propres à chaque portefeuille, pays et région, il conviendrait de réfléchir à l'allocation actuelle afin de déterminer comment les dotations en ressources pourraient être davantage différenciées, en particulier compte tenu des incertitudes qui entourent les résultats de la prochaine reconstitution des ressources. La différenciation des dotations en ressources nécessitera une différenciation plus poussée des processus, afin de s'assurer que la réduction des dotations soit proportionnelle aux exigences et aux besoins plus différenciés du portefeuille, en particulier pour les portefeuilles ciblés.

Le BIG a relevé différentes approches quant à la manière dont le personnel technique (spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique et spécialistes en gestion des produits de santé)¹ est affecté aux portefeuilles en fonction de leur taille, de leur niveau de risque et de leur classification en contexte d'intervention difficile. Cela est lié au fait que les décisions relatives à l'allocation des fonds ont été décentralisées et sont prises par chaque gestionnaire régional et/ou chef de département au sein de la Division de la Gestion des subventions. Cette situation permet une prise de décision plus adaptée, mais a conduit à l'utilisation de plusieurs approches différentes pour déterminer l'allocation des ressources. Il est ainsi possible de réfléchir aux différentes approches et de tirer parti des bonnes pratiques entre les équipes.

Si certaines données sur le personnel sont disponibles via le système de gestion des ressources humaines du Fonds mondial « Workday » et la répartition des équipes de pays gérée par le Secrétariat, les processus et les outils qui permettent d'exploiter ces données pour suivre l'impact des décisions d'allocation des ressources et le bien-être sont limités. Il est donc difficile pour la direction de déterminer rapidement si les effectifs sont suffisants, si les équipes sont surchargées de travail ou si une rotation du personnel est nécessaire. Il existe une possibilité importante de rendre les décisions en matière d'allocation des ressources plus efficaces et fondées sur des données.

1 Il s'agit des spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique et des spécialistes en gestion des produits de santé qui font partie de l'équipe de pays pour la gestion des subventions.

2. Contexte

2.1 À propos du modèle d'équipe de pays

Le modèle d'équipe de pays du Fonds mondial (ci-après désigné « le Modèle ») est un cadre organisationnel destiné à gérer les portefeuilles de pays. Il rassemble l'expertise technique et opérationnelle nécessaire pour aider les partenaires de mise en œuvre dans le pays à concevoir et à mettre en œuvre les subventions. Le Modèle comprend une équipe multifonctionnelle à deux composantes : l'équipe de pays pour la gestion des subventions et les équipes techniques de mise en œuvre². L'équipe de pays pour la gestion des subventions supervise la conception, la négociation et la mise en œuvre des subventions. Les équipes techniques de mise en œuvre sont chargées d'apporter un soutien et une supervision aux équipes de pays pour la gestion des subventions tout le long du cycle de vie de celles-ci, ainsi que de coordonner les partenariats techniques. Les fonctions de soutien du Secrétariat (p. ex. Solutions pour le portefeuille de subventions) et les fonctions de contrôle externe du Secrétariat (p. ex. le Département de la Gestion des risques) collaborent également avec les deux composantes du modèle d'équipe de pays pour les aider à s'acquitter de leur mission.

Le modèle d'équipe de pays vise à renforcer la collaboration entre les équipes du Secrétariat du Fonds mondial et à réaliser la stratégie du Fonds mondial grâce à une supervision plus efficace et efficiente des subventions. Le Modèle n'est pas une structure définie des ressources humaines au sein du Secrétariat mondial du Fonds. Sa composition varie en fonction d'une série de facteurs liés à sa composante « d'équipe de pays pour la gestion des subventions » et peut inclure différents départements et divisions. Comme la Figure 1 le montre, il en résulte diverses interconnexions entre les membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions, les équipes techniques de mise en œuvre au sens large³, y compris les sous-équipes, et les autres équipes de soutien transversales.

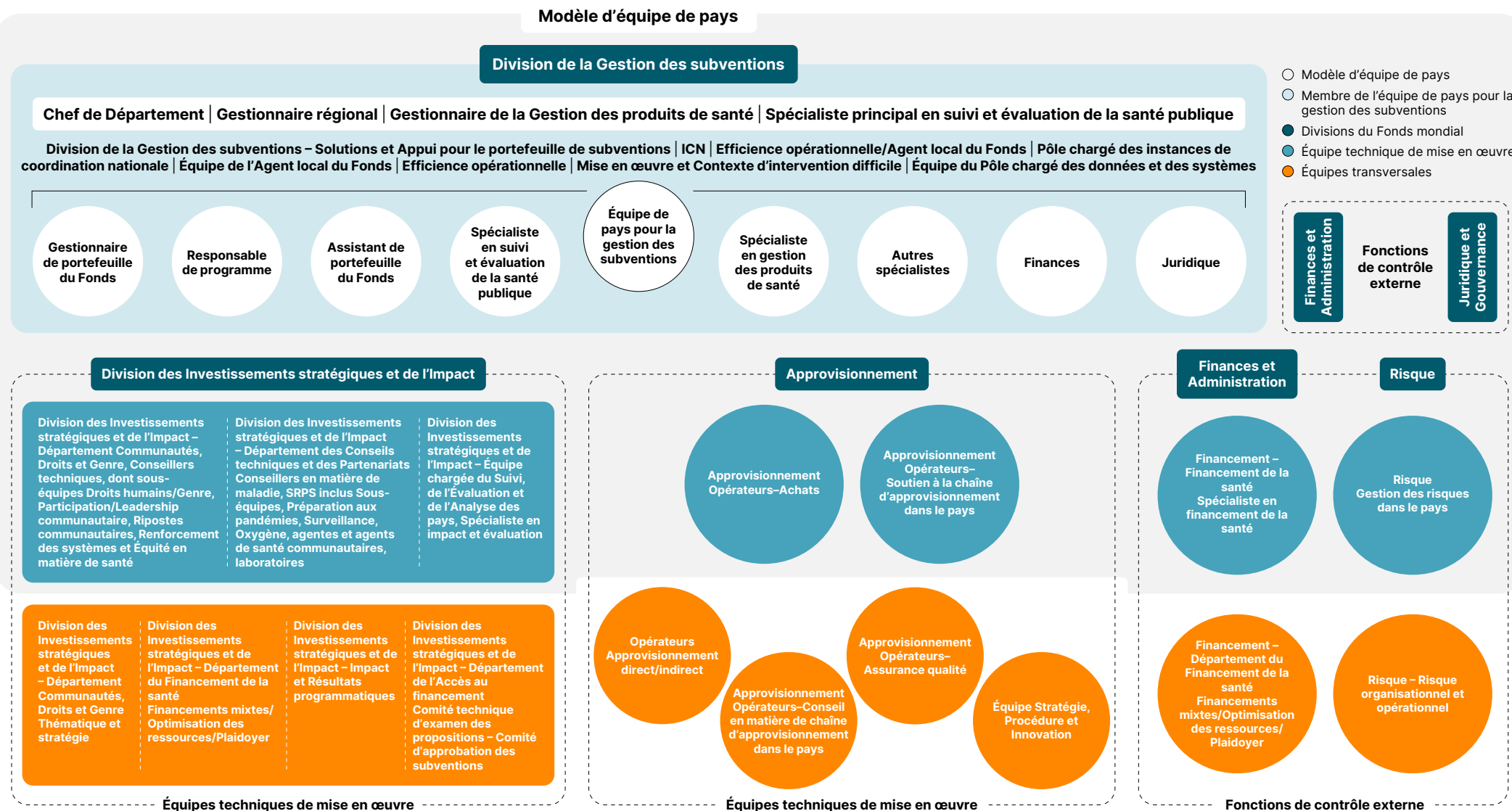
2 S'agissant de l'équipe de pays et de ses composantes, la définition officielle du Secrétariat n'a pas été mise à jour depuis la publication en 2014 du document d'orientation sur l'approche de l'équipe de pays du Fonds mondial. Ce document d'orientation ne tient pas compte des équipes techniques de mise en œuvre qui ont été élargies ou créées depuis cette date. En l'absence de définition actualisée du Secrétariat, le rapport d'audit du BIG a dû élaborer des définitions pour intégrer une équipe de pays pour la gestion des subventions (correspondante à la définition de l'équipe de pays de 2014) et des équipes techniques de mise en œuvre – lesquelles sont externes à cette équipe de pays pour la gestion des subventions et n'étaient pas définies dans les directives de 2014.

3 Il conviendrait de noter que le présent audit ne couvre pas toutes les fonctions du Secrétariat qui ont une incidence sur la mise en œuvre des subventions au niveau des pays. Par exemple, en raison du manque d'activités liées aux pays, l'équipe chargée de l'approvisionnement direct, qui gère le mécanisme d'achat groupé/wambo.org, a été exclue du champ de l'audit. Le mécanisme d'achat groupé était utilisé par 81 pays en 2023, et représentait plus de 60 % des dépenses en produits de santé.

2. Contexte

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

FIGURE 1
Modèle d'équipe de pays



2. Contexte

2.2 Rôles de l'équipe de pays pour la gestion des subventions⁴

L'équipe de pays pour la gestion des subventions est affectée aux portefeuilles de pays du Fonds mondial⁵. Bien que la taille des équipes varie considérablement, elles sont dirigées par un gestionnaire ou un gestionnaire principal de portefeuille du Fonds qui couvre les aspects clés suivants : gestion des programmes, participation des parties prenantes, leadership humain et gestion des risques. Ces personnes sont assistées par un responsable de programme qui coordonne les processus des subventions, analyse les documents relatifs à celles-ci et gère les parties prenantes. Un assistant/analyste de portefeuille du Fonds apporte son soutien dans les tâches administratives. Enfin, l'équipe comprend des spécialistes techniques en suivi et évaluation de la santé publique, en finance, en gestion des produits de santé et en droit⁶. Voir l'Annexe 3 pour plus d'informations sur chaque rôle.

L'équipe de pays pour la gestion des subventions est la fonction de première ligne du Secrétariat du Fonds mondial. Elle est principalement chargée de superviser la mise en œuvre au quotidien des subventions, conformément aux politiques et procédures opérationnelles, et joue un rôle essentiel dans les activités suivantes⁷ :

- Soutien de la conception des interventions et des priorités des subventions tout le long des processus de demande de financement et d'établissement des subventions.
- Versement en temps voulu des fonds aux partenaires de mise en œuvre pendant la phase de mise en œuvre des subventions.
- Engagement auprès des partenaires afin de tirer parti de leur expertise, d'assurer la synergie des investissements et d'éviter les doubles emplois.
- Supervision et soutien de la mise en œuvre en coordination avec les parties prenantes dans le pays, suivi de la performance des subventions et communication de l'information relative à celle-ci.

En fonction de la taille du portefeuille, les équipes de pays pour la gestion des subventions peuvent être divisées en trois sous-équipes :

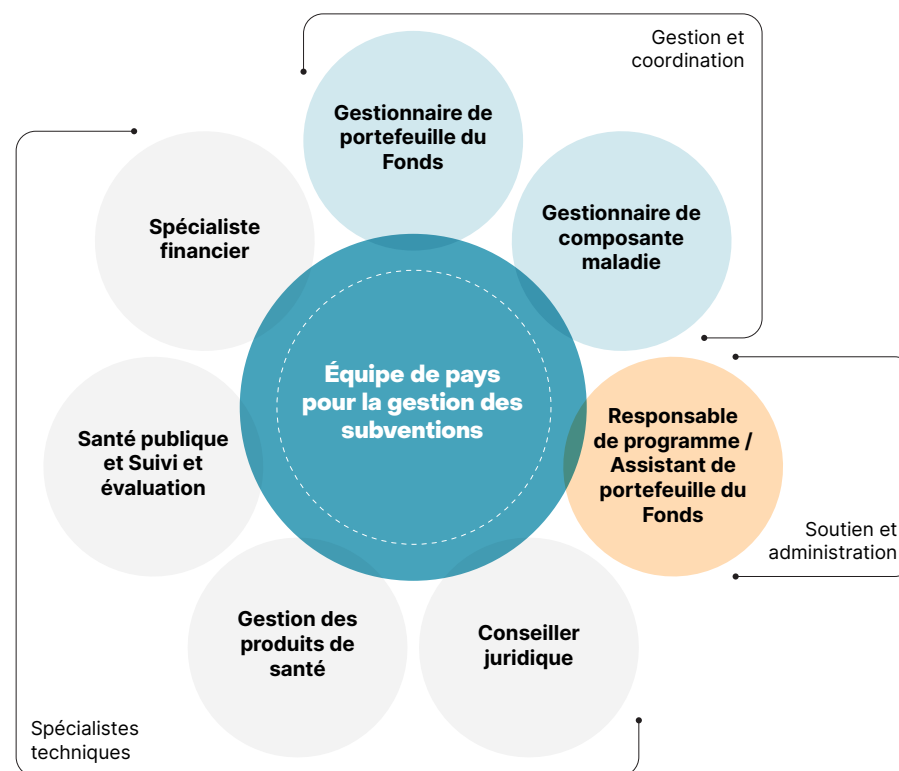
- **Spécialistes en gestion et coordination**, qui peuvent inclure un gestionnaire (ou un gestionnaire principal) de portefeuille du Fonds, un gestionnaire de composante maladie du Fonds et un gestionnaire de portefeuille de pays.
- **Spécialistes techniques**, qui comprennent des spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique (y compris des spécialistes principaux), des spécialistes de la gestion des produits de santé (y compris des gestionnaires), l'équipe chargée de la pérennité, de la transition et du cofinancement, les conseillers juridiques et les spécialistes financiers (y compris des gestionnaires).

- **Spécialistes du soutien et des questions administratives**, qui sont représentés par les responsables de programme (y compris des responsables principaux) et les assistants/analystes de portefeuille du Fonds.

La composition de chaque équipe varie en fonction de la classification du portefeuille, comme indiqué à la Section 2.3. Concernant les pays à fort impact et les pays essentiels, les principaux membres d'une équipe type de pays pour la gestion des subventions sont les suivants⁸ :

FIGURE 2

Composition de l'équipe de pays pour la gestion des subventions



4 Orientations sur l'approche de l'équipe de pays – Rôles, responsabilités et processus décisionnels des équipes de pays. Orientation de la Division de la Gestion des subventions – Fonctionnement du Fonds mondial. Descriptifs de postes 2023.

5 Le portefeuille de pays désigne la subvention et le groupe de subventions gérés par une équipe de pays (désignée ici « équipe de pays pour la gestion des subventions »).

6 Les régions Amérique latine et Caraïbes, Europe de l'Est et Asie centrale, et Asie du Sud-Est bénéficient du soutien de spécialistes en matière de pérennité et de transition.

7 Orientations sur l'approche de l'équipe de pays – Rôles, responsabilités et processus décisionnels des équipes de pays. Orientation de la Division de la Gestion des subventions – Fonctionnement du Fonds mondial. Descriptifs de postes 2023.

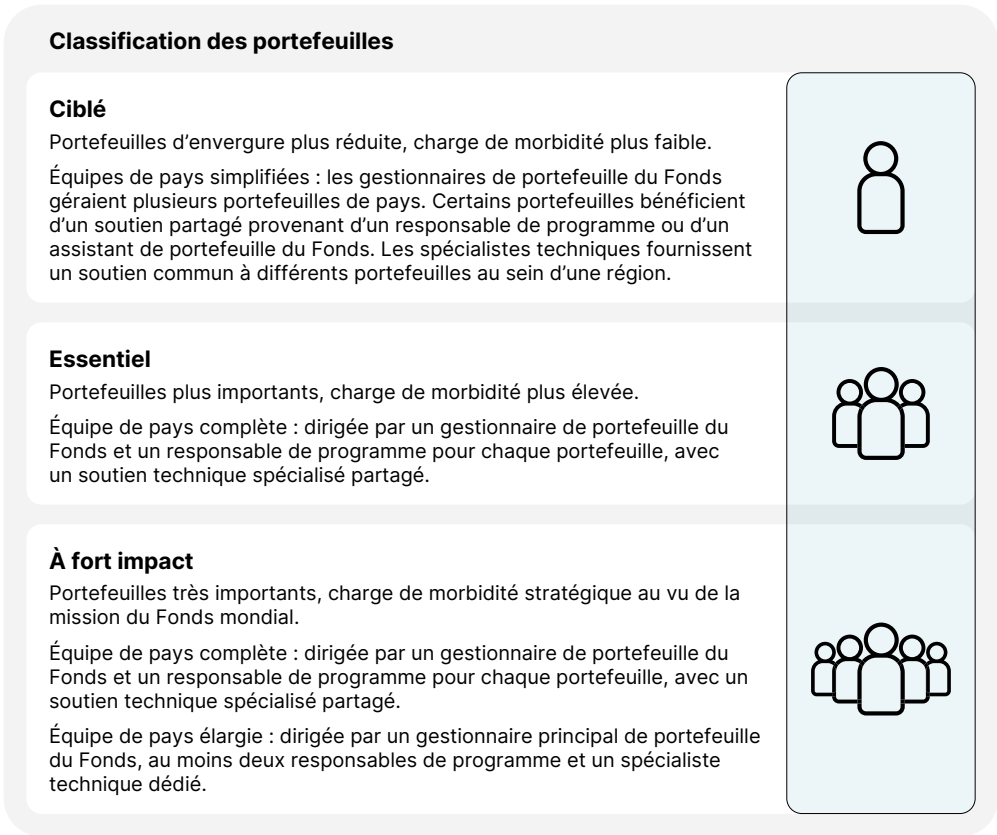
8 Les définitions des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions figurent à l'Annexe 3.

2. Contexte

2.3 Structure de l'équipe de pays pour la gestion des subventions

La composition d'une équipe de pays pour la gestion des subventions suit un modèle différencié, basé sur la charge de morbidité et la somme allouée au pays. Le Fonds mondial divise les portefeuilles en trois catégories : à fort impact, essentiels et ciblés (voir la Figure 3). Il tient également compte de deux facteurs contextuels : si le pays est classifié comme un « contexte d'intervention difficile » et s'il se situe en phase de transition. La catégorisation détermine l'approche de gestion du portefeuille et le type de soutien requis de la part de l'équipe de pays pour la gestion des subventions : complet, élargi ou simplifié⁹. Voir l'Annexe 2 sur les différents modèles de structure utilisés.

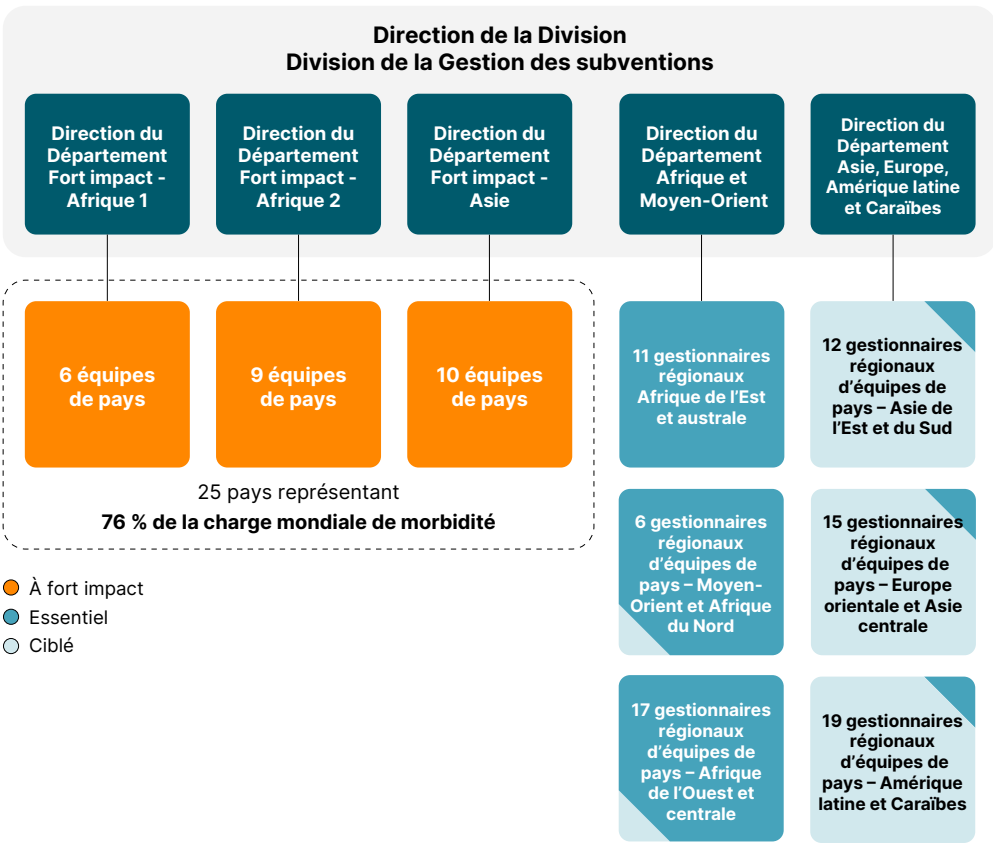
FIGURE 3
Catégorisation des portefeuilles de pays du Fonds mondial



Lignes hiérarchiques

L'équipe de pays pour la gestion des subventions suit la structure de la Division de la Gestion des subventions, qui est divisée en cinq régions géographiques selon le modèle différencié. Les trois régions à fort impact comprennent les 25 pays bénéficiant des allocations financières les plus élevées et présentant la charge de morbidité la plus importante, auxquels s'ajoutent deux régions supplémentaires : « Afrique et Moyen-Orient » et « Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes ». Toutes les régions sont gérées par des chefs de département et/ou des gestionnaires régionaux, comme le montre la Figure 4 ci-dessous.

FIGURE 4
Division de la Gestion des subventions – Départements régionaux



25 pays représentant
76 % de la charge mondiale de morbidité

● À fort impact

● Essentiel

○ Ciblé

9 Cadre de différenciation du Fonds mondial – Approuvé par le Secrétariat du Fonds mondial en mai 2016. Actualisé le 23 juin 2023.

2. Contexte

Certains membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions font partie de la Division de la Gestion des subventions, comme précédemment présenté à la Figure 1, et relèvent de cette division (voir Figure 5). Parallèlement, d'autres relèvent de différents organes du Secrétariat qui peuvent suivre une structure ciblée au plan géographique, technique ou fonctionnel. Il s'agit de :

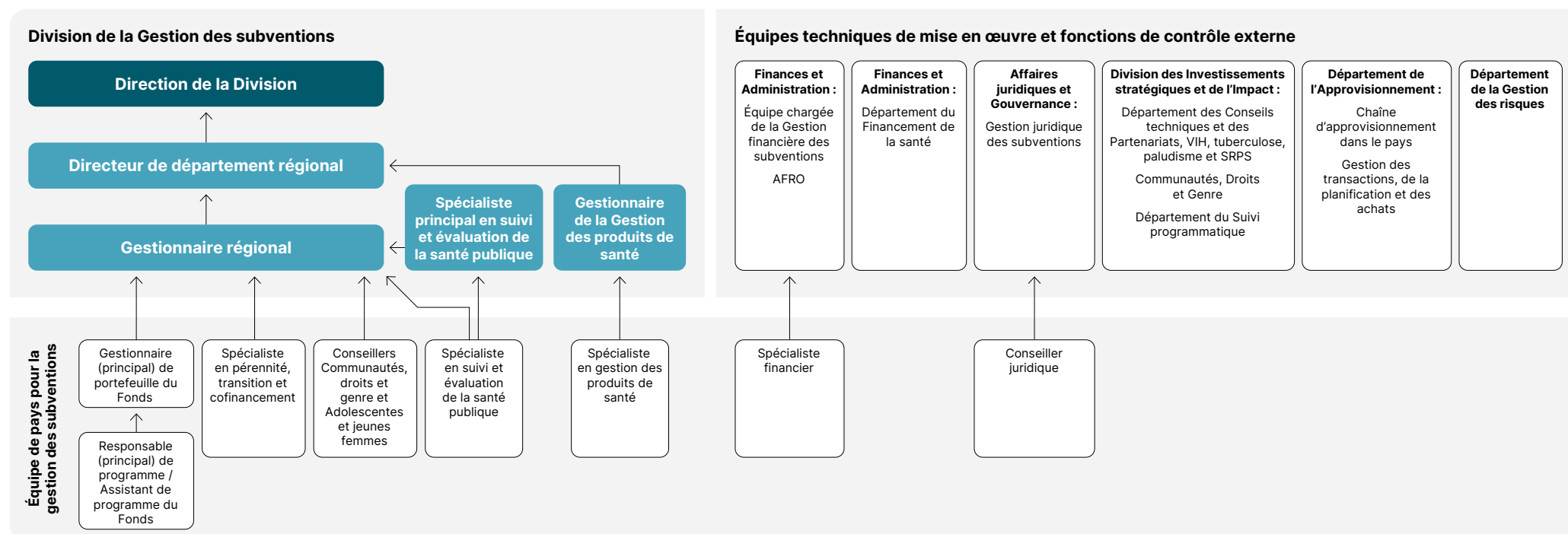
- **Spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique** : Dans la région Afrique et Moyen-Orient, ces spécialistes relèvent du spécialiste principal en suivi et évaluation de la santé publique. Dans d'autres régions, ils relèvent du chef de département et/ou des gestionnaires régionaux, en raison de l'inexistence de poste de spécialiste principal en suivi et évaluation de la santé publique¹⁰.
- **Spécialistes en gestion des produits de santé** : ils relèvent du directeur de l'équipe chargée de la gestion des produits de santé, qui relève directement du directeur du département régional. La réorganisation du Département de l'Approvisionnement comprenait des plans

visant à établir une ligne hiérarchique fonctionnelle en pointillé entre la fonction de gestion des produits de santé et le Département de l'Approvisionnement. Celle-ci n'a cependant pas encore été mise en œuvre.

- **Spécialistes financiers et conseillers juridiques** : Ils relèvent respectivement des gestionnaires financiers des subventions basés dans la Division des Finances et de l'Administration, et des conseillers juridiques principaux / du conseiller juridique adjoint (équipe pour la gestion des subventions) au sein du Département des Affaires juridiques et de la Gouvernance.

Il n'existe aucune ligne hiérarchique entre les membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions et un certain nombre d'équipes techniques de mise en œuvre, notamment celles relevant de la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact, du Département de l'Approvisionnement et du Département de la Gestion des risques, comme le montre la Figure 5.

FIGURE 5
Lignes hiérarchiques de l'équipe de pays pour la gestion des subventions



¹⁰ Prière de noter que dans le Département Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes, le spécialiste principal en suivi et évaluation de la santé publique relève du gestionnaire régional.

2. Contexte

2.4 Rôles des équipes techniques de mise en œuvre

Les équipes de pays pour la gestion des subventions sont secondées par des équipes techniques de mise en œuvre, composées de conseillers techniques/spécialistes de la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact (Département Communautés, Droits et Genre, Département des Conseils techniques et des Partenariats, Département du Suivi programmatique), du Département de l'Approvisionnement (équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement dans le pays et équipe chargée des transactions, de la planification et des achats) et du Département du Financement de la santé au sein de la Division des Finances et de l'Administration. Elles sont aussi complétées par :

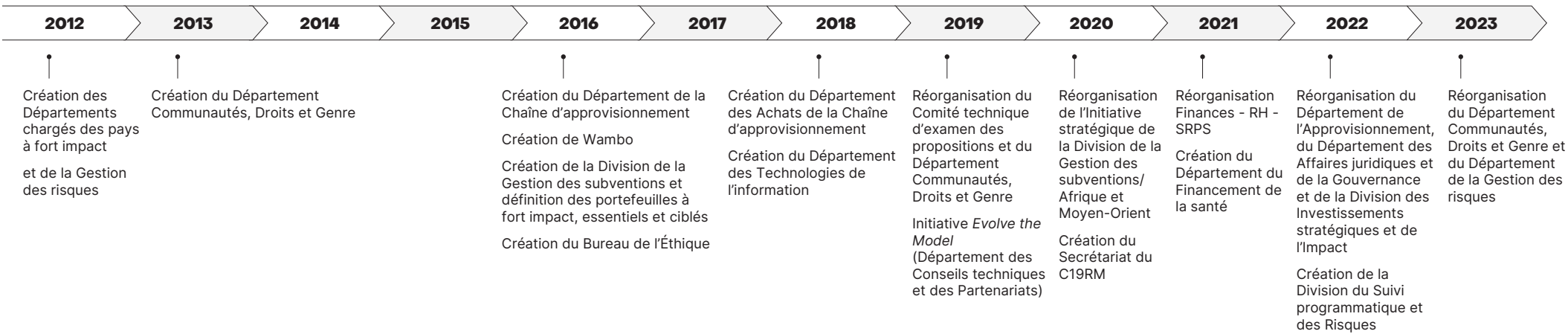
- **Fonctions de soutien du Secrétariat** : Elles couvrent le Département des Affaires juridiques et de la Gouvernance et les Solutions pour le portefeuille de subventions.
- **Contrôle externe** : Il couvre la comptabilité et la supervision des risques fiduciaires, les risques et l'assurance qualité au sein du Département de l'Approvisionnement.

Ils ont des domaines d'intervention géographiques, techniques et fonctionnels différents. Ces équipes apportent leur soutien aux aspects transversaux de la stratégie du Fonds mondial et fournissent des conseils techniques aux équipes de pays pour la gestion des subventions.

Les équipes techniques de mise en œuvre désignent des départements ou unités au sein du Secrétariat. Elles travaillent avec les équipes de pays pour la gestion des subventions afin de mener à bien la mission du Fonds mondial tout le long du cycle de vie des subventions, et ont évolué au fil du temps, comme le montre la Figure 6 ci-dessous¹¹ :

Les équipes techniques de mise en œuvre et les fonctions de supervision du Secrétariat qui entrent dans le champ du présent audit sont les responsables des indicateurs clés de performance stratégiques du Fonds mondial en dehors de la Division de la Gestion des subventions. Elles sont considérées comme des responsables des risques de deuxième ligne, conformément à la note de politique opérationnelle sur la gestion des risques dans le pays.

FIGURE 6
Évolution de la structure du Secrétariat du Fonds mondial depuis sa création



Le Secrétariat du Fonds mondial a commencé à fonctionner en janvier 2002. Ses effectifs sont passés de 70 ETP en juillet 2003 à 1 076 au quatrième trimestre 2023 (selon les données du Département des Ressources humaines). La réorganisation du Département de l'Approvisionnement a débuté en 2022 et s'est terminée en 2024, en dehors de la période d'audit.

11 Par exemple, la réorganisation du Département de l'Approvisionnement a débuté en 2022 en mettant l'accent sur des modifications clés de la mise en œuvre contribuant à l'efficacité et à l'efficience, en améliorant les fonctions d'orientation des marchés et d'assurance qualité, et en s'alignant sur les portefeuilles de pays.

2. Contexte

Ces équipes techniques de mise en œuvre jouent un rôle essentiel en soutenant le travail du modèle d'équipe de pays à travers quatre¹² activités principales qui sont essentiellement axées sur les portefeuilles à fort impact et essentiels¹³ :

- 1. Élaboration des politiques et directives techniques internes** : Élaboration des notes d'information et des notes d'information techniques, traduction des directives normatives en directives spécifiques au Fonds mondial.
- 2. Fourniture de contributions techniques aux principaux processus du cycle de vie des subventions** : Fourniture de conseils stratégiques aux équipes de pays pour la gestion des subventions tout le long du cycle de vie des subventions et coordination de l'assistance technique fournie par les partenaires afin de maximiser l'impact des investissements du Fonds mondial. Des conseils d'experts sont également fournis aux équipes de pays pour la gestion des subventions dans des domaines spécifiques, si nécessaire. En outre, une aide est apportée pour identifier les possibilités de reprogrammation des subventions existantes afin d'optimiser le portefeuille d'investissements contre les maladies.
- 3. Supervision/Suivi** : Conformément à la note de politique opérationnelle sur la gestion des risques dans le pays, le rôle de supervision des équipes techniques de mise en œuvre consiste à veiller à ce que les équipes de pays pour la gestion des subventions s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion des risques conformément aux cadres, politiques et procédures pertinents. Elles doivent aussi examiner et évaluer de manière périodique l'adéquation des plans d'atténuation des risques et des contrôles internes pour leur domaine d'expertise respectif, et, si nécessaire, donner des conseils connexes.
- 4. Communication de l'information** : Les équipes techniques de mise en œuvre apportent leur contribution à la conception finale des subventions par l'intermédiaire du Comité d'approbation des subventions. En outre, elles peuvent être tenues de rendre compte au Comité exécutif de direction, au Comité de la Performance du portefeuille, au Conseil d'administration et à ses comités sur des thèmes clés liés aux risques. Ces thèmes ont trait aux évolutions de l'environnement opérationnel, aux niveaux et trajectoires de risque organisationnel, ainsi qu'à l'état général de la gestion des risques par l'organisation. Enfin, les équipes techniques de mise en œuvre sont responsables des résultats des indicateurs clés de performance et soutiennent la communication d'informations relatives à ces indicateurs au Conseil d'administration.

Équipes techniques de mise en œuvre et fonctions de supervision à l'appui des équipes de pays pour la gestion des subventions

Conseils techniques et Partenariats : Ces fonctions sont réparties entre les composantes maladie (VIH, tuberculose et paludisme) et les systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS). Ces composantes comprennent des sous-composantes (p. ex. la composante SRPS du Département des Conseils techniques et des Partenariats inclut le renforcement des laboratoires, les ressources humaines pour la santé, les investissements en faveur des agentes et agents de santé communautaires, la surveillance, l'oxygène médical et la préparation aux pandémies). Cette fonction fournit des conseils programmatiques spécifiques à chaque maladie et sur les SRPS tout le long du cycle de vie des subventions à divers égards, notamment la conception des subventions, les innovations en matière de prestation de services et les réinvestissements. Elle aide également les équipes de pays pour la gestion des subventions à résoudre les problèmes et à hiérarchiser les interventions, parfois en collaborant directement avec les parties prenantes dans le pays, et en portant les questions spécifiques au pays à l'attention des forums de partenariat.

Communautés, droits et genre : Élabore des orientations, fournit des conseils et un appui technique aux pays et aux équipes de pays sur des questions touchant aux systèmes et postes communautaires, à la participation communautaire, aux droits humains, au genre, aux populations clés et à l'équité en matière de santé.

Département du Financement de la santé : Élabore et met en œuvre une approche globale du financement de la santé pour le Fonds mondial, en soutenant les efforts nationaux de mobilisation des ressources, le plaidoyer en faveur du financement national, les initiatives de financement innovantes (y compris les financements mixtes et le programme debt2health), en coordonnant les travaux du Secrétariat sur l'optimisation des ressources et en fournissant un appui stratégique et technique aux équipes de pays pour la gestion des subventions et aux pays en matière de financement de la santé. Dans ce cadre, le département aide les équipes de pays pour la gestion des subventions à coordonner les efforts visant à catalyser la mobilisation des ressources nationales par le biais d'exigences de cofinancement.

Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays : Élabore des directives normatives, des politiques et des outils pour le suivi des subventions et l'évaluation de la performance. Fournit également des conseils techniques, des mises à jour des directives et un partage d'informations sur des domaines spécifiques au suivi et à l'évaluation.

¹² Rôles clés définis conformément à trois notes de politique opérationnelle : i) concevoir et examiner les demandes de financement, ii) établir, approuver et signer les subventions, iii) superviser la mise en œuvre et suivre la performance. Consulté le 24 avril 2024.

¹³ Il est important de noter que les équipes techniques de mise en œuvre jouent des rôles centraux qui vont au-delà du cadre du modèle d'équipe de pays. Cela comprend des activités essentielles transversales à plusieurs pays ou portefeuilles et qui sont gérées de manière plus centralisée et stratégique, avec notamment l'orientation des marchés, la gestion des initiatives stratégiques, la collaboration avec les partenaires techniques, la société civile et les partenaires communautaires.

2. Contexte

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

Équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement dans le pays au sein du Département de l'Approvisionnement : L'équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement dans le pays définit l'approche du Fonds mondial en matière de renforcement des capacités de la chaîne d'approvisionnement dans le pays. Elle définit les subventions et les investissements stratégiques connexes, et supervise les mécanismes de contrôle externe afin de soutenir et d'accélérer le renforcement du système de chaîne d'approvisionnement, dans le but de maximiser les résultats et l'impact des produits de santé livrés aux pays.

Équipe chargée des transactions, de la planification et des achats au sein du Département de l'Approvisionnement : L'équipe chargée des transactions, de la planification et des achats travaille avec les récipiendaires principaux et l'équipe de pays pour la gestion des subventions afin de gérer de manière proactive la demande en produits de santé, depuis les prévisions jusqu'à la livraison et la clôture financière, en veillant à ce que la livraison des produits réponde aux objectifs des programmes des subventions. L'équipe chargée des transactions, de la planification et des achats soutient les achats par le biais du mécanisme d'achat groupé et de canaux non liés à ce mécanisme, notamment wambo.org. Trois sous-équipes travaillent sur la planification, la gestion des transactions et l'analyse.

Équipe chargée de l'Assurance qualité et de la Conformité : L'équipe chargée de l'Assurance qualité et de la Conformité est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et du respect des politiques d'assurance qualité tout au long de la chaîne de valeur des produits de santé, depuis les fabricants jusqu'aux communautés et aux personnes auxquelles nous apportons nos services. Les principaux domaines d'intervention sont la politique et la gouvernance, ainsi que la conformité des produits et des fournisseurs.

Division des Finances et de l'Administration : Gère et supervise les processus de gestion financière au niveau de l'organisation et des subventions. L'équipe chargée de la gestion financière des subventions se consacre à soutenir et superviser la gestion des subventions. Elle comprend des spécialistes financiers qui font partie des équipes de pays pour la gestion des subventions. L'équipe chargée de la comptabilité et de la supervision des risques fiduciaires examine et diagnostique les contrôles internes susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers et la conformité aux normes.

Département des Affaires juridiques et de la Gouvernance : Fournit des conseils juridiques et un soutien à l'organisation dans le cadre de ses activités principales liées à la gestion de son portefeuille d'investissements.

FIGURE 7

Équipes techniques de mise en œuvre et fonctions de contrôle externe à l'appui des équipes de pays pour la gestion des subventions



2. Contexte

Interface entre l'équipe technique de mise en œuvre et l'équipe de pays pour la gestion des subventions

Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs processus d'exécution, de nombreuses équipes techniques de mise en œuvre ont opérationnalisé un cadre de hiérarchisation qui intègre une approche par niveaux. Cette approche leur permet d'apporter un soutien différencié et adapté aux équipes de pays pour la gestion des subventions, en fonction des besoins et des priorités spécifiques à chaque portefeuille.

2.5 Évolution du modèle d'équipe de pays

L'approche de l'équipe de pays a été conçue en 2010 et n'a cessé d'évoluer depuis. L'objectif était de créer une équipe multifonctionnelle partageant appropriation et responsabilité, dans le but de générer des actions et une responsabilisation communes. Cette approche a donné lieu à la création d'une équipe de pays pour la gestion des subventions, dirigée et coordonnée par un gestionnaire de portefeuille du Fonds, avec le soutien d'un ou de plusieurs responsable(s) de programme et d'un assistant de portefeuille du Fonds, ainsi que de spécialistes dans divers domaines (juridique, gestion des produits de santé, finance, suivi et évaluation).

Groupe indépendant d'examen de haut niveau de 2011

En 2011, le Conseil d'administration du Fonds mondial a créé un groupe de haut niveau chargé d'examiner les contrôles fiduciaires et les mécanismes de supervision du Fonds mondial¹⁴. Celui-ci a présenté un certain nombre de recommandations. À la suite de cet examen, le Secrétariat a entrepris un processus de transformation qui comprenait l'élaboration d'un nouveau modèle de financement et l'affinement de l'approche de l'équipe de pays. Ce processus a réaffecté des ressources du Secrétariat aux équipes de pays de première ligne et rationalisé le processus décisionnel en matière de gestion des subventions en intégrant une expertise multifonctionnelle et en allouant des ressources suffisantes aux équipes de pays pour la gestion des subventions. La transformation a également compris la création d'équipes renforcées chargées de gérer les subventions dans les pays où la charge de morbidité est la plus élevée, ainsi que la mise en place d'une fonction de gestion des risques à l'échelle du Secrétariat, comprenant une approche de gestion des risques opérationnels¹⁵.

Depuis lors, le Secrétariat a pris plusieurs initiatives pour affiner et modifier le modèle d'équipe de pays (Figure 8).

Différenciation pour l'impact – 2016

Le projet « Différenciation pour l'impact » de 2016 a constitué une avancée significative pour la gestion des subventions de l'organisation. Auparavant, le modèle d'allocation des ressources de l'équipe de pays pour la gestion des subventions manquait de souplesse pour adapter les processus de gestion des subventions aux contextes nationaux : il répartissait la charge de travail de manière égale entre les portefeuilles, sans tenir compte de facteurs tels que l'ampleur de l'investissement ou le niveau de morbidité.

En conséquence, le Fonds mondial a commencé à adapter ses investissements et ses processus aux portefeuilles et aux contextes spécifiques de chaque pays. Ce processus a introduit un cadre de différenciation qui classe les portefeuilles de pays en trois grandes catégories : ciblés, essentiels et à fort impact. En outre, deux classifications transversales ont été élaborées, l'une pour les pays qui sont sur le point de s'affranchir du financement du Fonds mondial, l'autre pour les contextes d'intervention difficiles. Des approches différenciées de gestion des subventions ont été définies pour chaque catégorie de portefeuille.

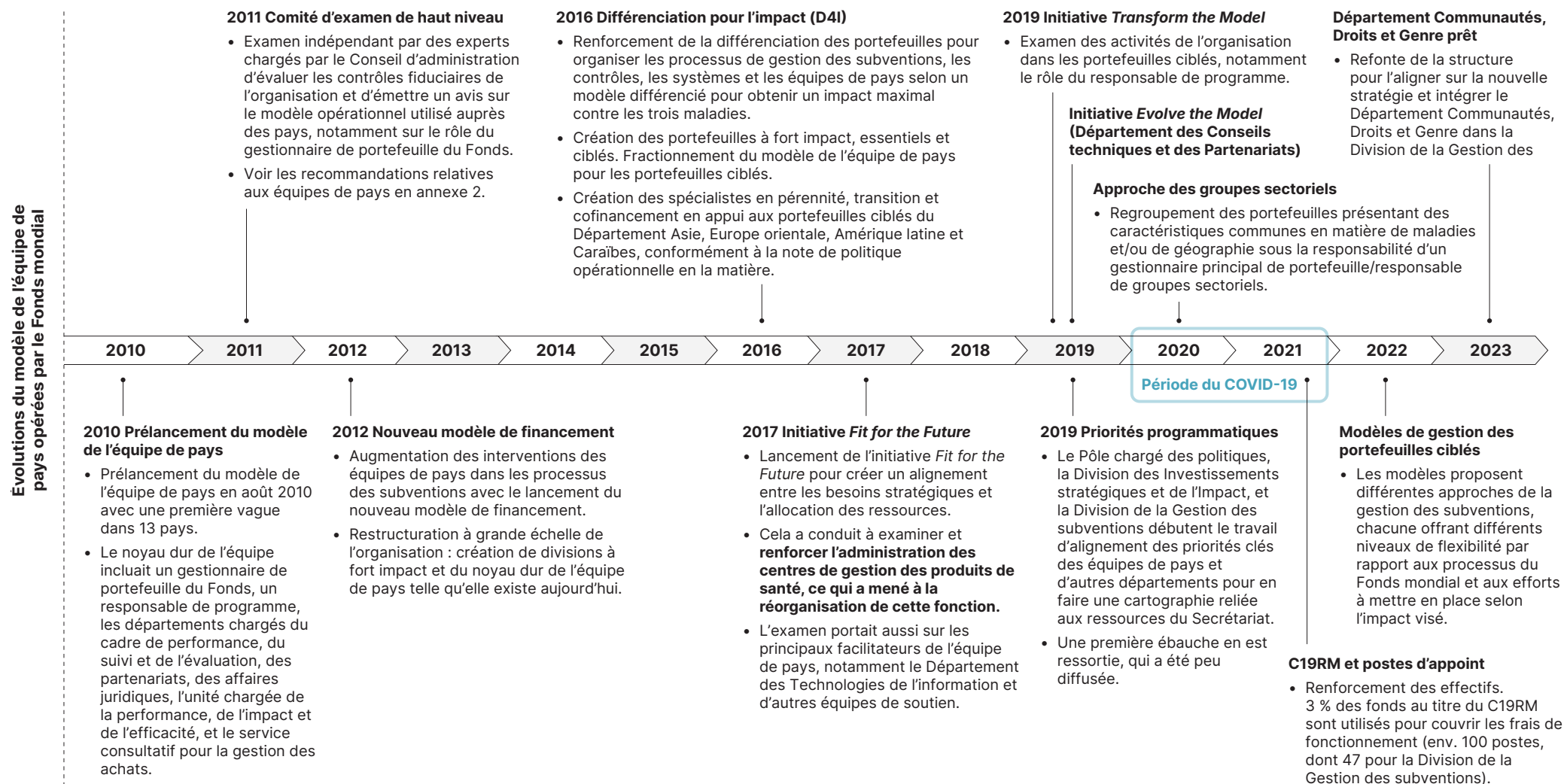
Cette classification a également permis de déterminer les besoins en personnel de chaque équipe de pays pour la gestion des subventions, ainsi que ses besoins en matière de gestion des subventions, y compris la création de « l'équipe de pays élargie » présentée à l'Annexe 2.

¹⁴ Vingt-troisième réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial – Genève, Suisse, 11-12 mai 2011. Consulté le 8 mai 2024.

¹⁵ Plan de transformation consolidé. Vingt-cinquième réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial – 21-22 novembre 2011.

2. Contexte

FIGURE 8
Calendrier de l'évolution du modèle d'équipe de pays



2. Contexte

Améliorations supplémentaires apportées au modèle d'équipe de pays

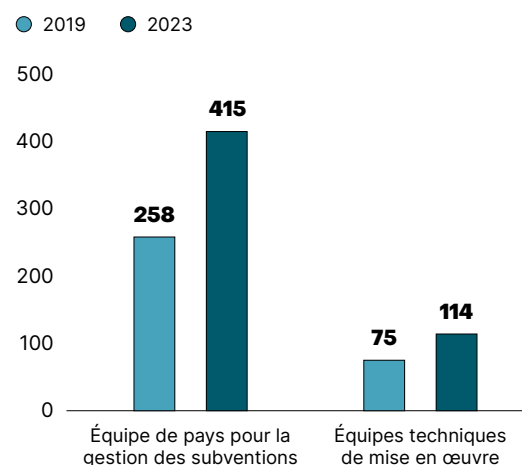
- **« Fit for the Future »** : En 2017-2018, l'initiative *Fit for the Future* a été lancée afin d'assurer un alignement entre les besoins stratégiques et l'allocation des ressources. L'un des principaux résultats a été l'examen et le renforcement de la gestion des centres de gestion des produits de santé. Cela a conduit à la création d'un centre d'excellence pour la gestion des produits de santé au sein de la Division de la Gestion des subventions.
- **Approche du modèle des groupes sectoriels** : En 2021, le Département Afrique et Moyen-Orient de la division chargée du suivi des subventions est passé à une approche dite des groupes sectoriels, regroupant les portefeuilles présentant des caractéristiques communes en matière de maladies et/ou de géographie sous la responsabilité d'un gestionnaire principal de portefeuille du Fonds/responsable de groupes sectoriels. Deux postes de spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique ont été créés afin de gérer des équipes de spécialistes de ce domaine réparties dans trois régions, pour une meilleure coordination avec le Département des Conseils techniques et des Partenariats. La région Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes a commencé à utiliser le modèle des groupes sectoriels en 2024.
- **Modèles de gestion des portefeuilles ciblés**¹⁶ : Les portefeuilles ciblés représentent un ensemble diversifié de subventions de pays ou multipays où la charge de morbidité est plus faible (ne figurant pas parmi les 30 premiers pays en termes de part de la charge de morbidité) et où les allocations sont moindres (moins de 30 millions de dollars US). Les modèles proposent différentes approches pour répondre aux exigences en matière de gestion des subventions, chacune offrant différents niveaux de flexibilité par rapport aux processus du Fonds mondial.
- **C19RM et postes d'appoint** : Le Secrétariat a procédé à un examen interne afin de définir ses besoins croissants en ressources humaines et de mobiliser des financements supplémentaires du C19RM pour faire face à la charge de travail supplémentaire. Au quatrième trimestre 2023, plus de 110 postes financés par le C19RM avaient été créés au sein du Secrétariat.
- **Département Communautés, Droits et Genre prêt** : Le Département Communautés, Droits et Genre a révisé sa structure en 2023. Trois nouveaux postes ont été créés et intégrés dans trois départements régionaux au sein de la Division de la Gestion des subventions.

Élargissement des équipes techniques de mise en œuvre dans le cadre du modèle d'équipe de pays

Ces dernières années, le Fonds mondial a considérablement renforcé ses capacités techniques internes. Diverses équipes techniques de mise en œuvre – notamment le Département des Conseils techniques et des Partenariats, le Département du Financement de la santé, le Département Communautés, Droits et Genre, l'équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement dans le pays et l'équipe chargée de la planification et des achats – ont été créées ou élargies pour répondre aux besoins stratégiques ou opérationnels : ces équipes sont passées de 75 membres en 2019 à 114 en 2023 (Figure 9)¹⁷. Une part importante des ressources des équipes techniques de mise en œuvre de la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact ajoutées depuis 2019 ne sera pas renouvelée en décembre 2025. La plupart des ressources de conseillers techniques disponibles dans le cadre du Département des Conseils techniques et des Partenariats sont financées en dehors du budget de fonctionnement (notamment les détachements, les postes financés par le C19RM, les postes financés par des investissements catalytiques/initiatives stratégiques et les postes financés par les partenaires, dont la Fondation Bill et Melinda Gates).

FIGURE 9

Évolution de l'équipe de pays pour la gestion des subventions et des fonctions de soutien



¹⁶ Modèles de gestion des portefeuilles ciblés. Consulté le 24 avril 2024.

¹⁷ Les effectifs n'ont pas pu être ventilés par équipes techniques de mise en œuvre en raison de l'indisponibilité des données spécifiques relatives à chaque équipe en 2019.

3. Objectifs, portée, méthodologie et notations

3.1 Objectifs

Le présent audit du modèle d'équipe de pays du Fonds mondial et des fonctions de soutien s'inscrit dans le cadre du plan de travail 2023-2025 du Bureau de l'Inspecteur général (BIG), approuvé par le Comité de l'Audit et des Finances. Il complète deux autres audits thématiques du BIG¹⁸ qui visent à fournir une assurance quant à l'efficacité du Fonds mondial dans la mise en œuvre de sa stratégie 2023-2028. Plusieurs constats clés du présent audit ont été identifiés dans l'audit de 2024 du BIG sur l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie (Constat 4.3). Le présent rapport développe et complète ces constats.

Le présent audit vise à fournir une assurance raisonnable sur l'adéquation et l'efficacité du modèle d'équipe de pays du Fonds mondial au Conseil d'administration du Fonds. Plus précisément, l'audit a évalué l'adéquation et l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre du modèle d'équipe de pays pour soutenir et superviser les activités des subventions et la réalisation de leurs objectifs.

Dans le contexte du présent audit, le modèle d'équipe de pays désigne toutes les fonctions du Secrétariat, y compris l'équipe de pays pour la gestion des subventions et les équipes techniques de mise en œuvre¹⁹, qui jouent un rôle clé pour superviser et soutenir l'équipe de pays pour la gestion des subventions. Cela englobe l'écosystème plus large des équipes du Secrétariat qui assurent un soutien et une supervision, et fournissent des conseils aux équipes de pays pour la gestion des subventions ainsi qu'aux pays.

3.2 Portée et exclusions

L'audit a inclus l'examen de ce qui suit :

- Rôles, responsabilités et obligation de rendre compte des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions en vue de soutenir la réalisation des indicateurs clés de performance du Fonds mondial.
- Supervision des équipes de pays pour la gestion des subventions, y compris les processus décisionnels et de remontée d'informations.
- Lignes hiérarchiques et composition des équipes de pays pour la gestion des subventions.
- Ressources au sein des équipes de pays (fonctions de première et deuxième lignes), y compris les processus d'affectation du personnel aux équipes de pays et de suivi des dotations en personnel.
- Engagement de l'équipe de pays pour la gestion des subventions auprès des parties prenantes dans le pays.

- Conception et efficacité des équipes techniques de mise en œuvre qui soutiennent les équipes de pays pour la gestion des subventions.
- Initiatives de coordination et de partage des connaissances entre les équipes de pays pour la gestion des subventions.

L'audit a couvert la période allant de janvier 2021 à mai 2023 et tenu compte des événements survenus après cette période. L'audit a également porté sur la conception et la mise en œuvre historiques du modèle d'équipe de pays, ainsi que sur la conception des modalités futures pour le CS7.

Exclusion du champ

L'audit ne se prononce pas sur l'adéquation du principe de non-présence dans le pays qui est au cœur du modèle opérationnel du Fonds mondial.

L'audit n'est pas un examen exhaustif de toutes les fonctions du Secrétariat. Plus précisément, outre l'équipe de pays pour la gestion des subventions, l'audit a porté sur les équipes techniques de mise en œuvre et les fonctions de supervision du Secrétariat. Ces deux groupes d'équipes et de fonctions sont les responsables des indicateurs clés de performance stratégiques du Fonds mondial en dehors de la Division de la Gestion des subventions. Ils sont considérés comme responsables des risques de deuxième ligne, conformément à la note de politique opérationnelle sur la gestion des risques dans le pays.

¹⁸ Le BIG a dirigé deux audits thématiques supplémentaires et complémentaires, l'Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et l'Audit de l'approche du Fonds mondial en matière de suivi des subventions.

¹⁹ Les équipes techniques de mise en œuvre visées par le présent audit désignent les départements ou unités responsables des risques opérationnels.

3. Objectifs, portée, méthodologie et notations

3.3 Méthodologie

L'approche d'audit a combiné un examen documentaire, une analyse des données, des entretiens avec diverses parties prenantes et des enquêtes, comme résumé ci-dessous :

Examens approfondis de l'équipe de pays : Un échantillon de huit pays a été sélectionné pour un examen approfondi ciblé, axé sur l'évaluation des éléments suivants :

Valeur ajoutée du soutien des équipes de deuxième ligne (comment le travail de ces équipes a contribué à rendre la mise en œuvre des subventions plus efficiente ou plus conforme aux normes).

Collaboration avec les équipes de deuxième ligne (partage d'informations, demandes et coordination, retour d'information, utilisation d'outils/modèles).

Évaluation de la performance et responsabilité des membres de l'équipe de pays.

Engagement de l'équipe de pays auprès des parties prenantes dans le pays (fréquence des réunions, déplacements, résolution des problèmes).



Examens documentaires : Examen des documents et informations, notamment les politiques, les procédures, les rapports d'évaluation des systèmes, les analyses des données de la base de données du Secrétariat sur les ressources humaines, etc.



Enquêtes auprès des membres des équipes de pays sur l'autoévaluation et l'évaluation du soutien de deuxième ligne. Enquête supplémentaire auprès des fonctions de deuxième ligne/de soutien pour qu'elles évaluent elles-mêmes leur modèle de conseil et leur engagement auprès des équipes de pays. Enfin, enquête auprès des parties prenantes dans le pays (récipiendaires principaux et ICN, y compris les représentants de la société civile et des populations clés et vulnérables), des agents locaux du Fonds.



Audits antérieurs du BIG (2020 à aujourd'hui) : L'équipe d'audit a analysé les audits et rapports consultatifs antérieurs du BIG sur les pays et le Secrétariat afin de déterminer des tendances (lacunes, problèmes et bonnes pratiques) concernant la supervision du modèle d'équipe de pays.



3.4. Notations des objectifs

Objectif	Notation
1. Adéquation et efficacité du modèle d'équipe de pays du Fonds mondial. Plus précisément, l'audit a évalué l'adéquation et l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre du modèle d'équipe de pays pour soutenir et superviser les activités des subventions et la réalisation de leurs objectifs.	Partiellement efficace

4. Principaux messages

4.1 Le modèle d'équipe de pays a efficacement soutenu la mission du Fonds mondial, renforcé l'engagement auprès des partenaires de mise en œuvre et s'est adapté pour répondre aux besoins émergents.

Le modèle d'équipe de pays s'est révélé un catalyseur efficace pour soutenir la mission du Fonds mondial, comme en témoignent les résultats positifs des subventions

Le partenariat du Fonds mondial a joué un rôle déterminant dans le sauvetage d'environ 65 millions de vies²⁰ entre 2002 et 2023. Le modèle d'équipe de pays a joué un rôle crucial à cet égard, en fournissant des conseils, en assurant le suivi et la supervision des portefeuilles tout le long du cycle de vie des subventions et pendant leurs processus clés. Ceci est démontré par :

- Des processus efficaces de dialogue au niveau du pays et de conception du financement, qui ont permis à 96 % des demandes de financement au titre du cycle de subventions 7 (CS7) d'être jugées techniquement solides et stratégiquement ciblées par le CTEP lors de l'examen initial.
- Un processus d'établissement des subventions couronné de succès, qui a abouti à l'approbation par le Conseil d'administration du Fonds mondial de subventions du CS7 d'un montant total de 9,3 milliards de dollars US avant la fin 2023, soit l'une des sommes les plus importantes jamais approuvées au cours de la première année d'un cycle de subventions dans l'histoire du Fonds mondial.
- La réalisation de la majorité des indicateurs clés de performance stratégiques du Fonds mondial pour 2017-2022 qui reflètent l'impact des subventions au niveau national²¹, notamment le taux d'utilisation des allocations et les indicateurs clés de performance relatifs à l'absorption dans le pays, qui ont été atteints chaque année depuis 2018.

Le modèle d'équipe de pays a appuyé ce qui précède en a) favorisant l'établissement de solides relations de travail entre le Secrétariat et les partenaires de mise en œuvre dans le pays, et b) s'adaptant aux besoins émergents.

a) Favorisant l'établissement de solides relations de travail avec les partenaires de mise en œuvre dans le pays.

Le Modèle a permis de régler de manière significative des problèmes qui existaient avant sa mise en place en matière d'engagement auprès du pays, concernant en particulier l'incohérence et la confusion des messages transmis aux parties prenantes dans le pays (voir

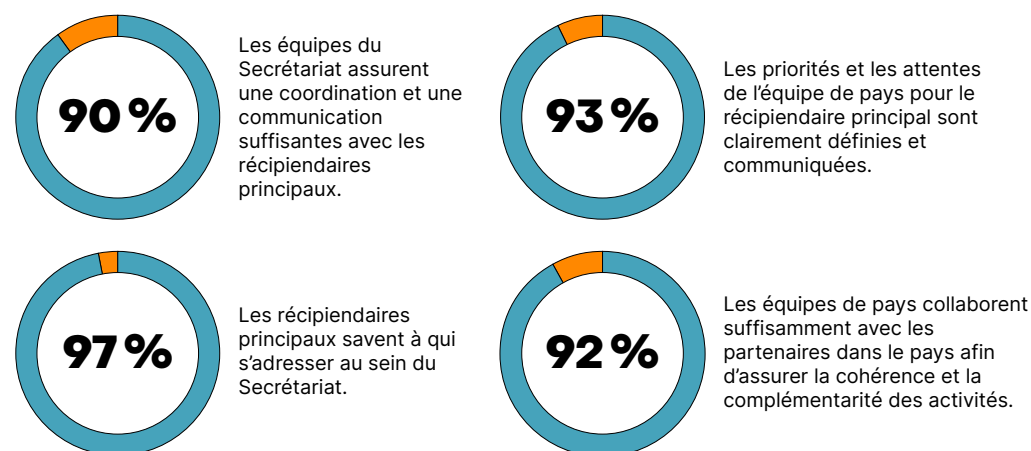
Figure 10). Plus de 80 % des bénéficiaires principaux interrogés se sont déclarés d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes concernant les équipes de pays pour la gestion des subventions :

- Communiquent en temps opportun et de façon claire les informations clés, les outils et les modèles relatifs à la mise en œuvre des subventions.
- Définissent clairement et communiquent les priorités et les attentes pour les bénéficiaires principaux.
- Fournissent des conseils et des orientations techniques pertinents et précis.
- S'engagent par différents moyens appropriés et suffisants (missions dans les pays, réunions virtuelles, courriels, etc.).
- Collaborent suffisamment avec les partenaires dans le pays afin d'assurer la cohérence et la complémentarité des activités.

FIGURE 10

Engagement de l'équipe de pays pour la gestion des subventions auprès des parties prenantes dans le pays

● Tout à fait d'accord / D'accord ● Pas du tout d'accord / Pas d'accord
N : 236 personnes sondées dans 88 portefeuilles



20 Rapport sur les résultats du Fonds mondial de 2024 (consulté le 9 octobre 2024).

21 Rapport sur la performance stratégique pour les indicateurs clés de performance 2017-2022 à la fin 2023. Cinquante et unième réunion du Conseil d'administration. GF/B51/02A.

4. Principaux messages

La conception du modèle a contribué à atteindre cet objectif. Ce modèle a effectivement permis de mettre en place une équipe de pays multifonctionnelle composée à la fois de membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions et de l'équipe technique de mise en œuvre. Ces deux sous-groupes réunissent une expertise spécifique au pays, un soutien administratif dédié et des connaissances techniques spécialisées dans différents départements du Secrétariat, ce qui contribue à assurer une meilleure coordination entre les équipes.

En outre, il a souligné le rôle du gestionnaire de portefeuille du Fonds dans la centralisation de la responsabilité et de la prise de décision. Ce rôle implique la responsabilité principale et l'obligation de rendre compte des relations avec les parties prenantes dans le pays, ainsi que de nombreux processus et étapes clés liés aux subventions. Cela a éliminé la relation de type « seul contre plusieurs » qui existait auparavant entre le Secrétariat et les parties prenantes dans le pays, désormais canalisée par l'équipe de pays pour la gestion des subventions, réduisant ainsi le risque de communication de messages incohérents aux pays.

b) Soutenu par une approche proactive du Secrétariat, le modèle est souple et constamment affiné pour répondre à l'évolution des besoins stratégiques et nationaux.

Le modèle a prouvé qu'il était adaptable et agile. Le concept d'équipe de pays pour la gestion des subventions soutenue par un écosystème plus large d'équipes techniques de mise en œuvre a permis une certaine souplesse en termes de composition et d'effectifs. Le Secrétariat du Fonds mondial a adopté une approche proactive pour tirer parti de cette flexibilité à travers plusieurs initiatives (voir Figure 8 – Section « Contexte »).

Les initiatives du Secrétariat ont visé à donner la priorité aux ressources des équipes de pays pour la gestion des subventions afin de traiter les portefeuilles plus importants et plus risqués. Cela inclut l'initiative *Différenciation pour l'impact* (2016), qui a conduit à une classification différenciée des portefeuilles, basée sur des critères définis, en portefeuilles à fort impact, portefeuilles essentiels ou portefeuilles ciblés²². Combinée à l'initiative *Fit for the Future* (2017) et à d'autres initiatives, cela a conduit à une plus grande concentration du personnel de l'équipe de pays pour la gestion des subventions travaillant sur les portefeuilles à fort impact. Ce point est essentiel dans un contexte où les ressources sont limitées au niveau du Secrétariat.

D'autres efforts ont conduit à la création de nouveaux postes au sein du modèle d'équipe de pays afin de répondre aux besoins émergents en matière de mise en œuvre. Face à des problèmes tels que l'accent accru mis sur la pérennité et la transition, l'augmentation de l'incidence du paludisme et les questions relatives aux programmes de prévention du VIH, le

Secrétariat a créé de nouveaux postes de spécialistes techniques au sein de la Division de la Gestion des subventions afin d'apporter un soutien continu et spécifique aux pays prioritaires. Les nouveaux postes comprennent des postes de spécialiste technique tels que (nombre de postes entre parenthèses) :

- Spécialistes du paludisme (2)²³
- Conseillers pour les adolescentes et jeunes femmes (2)²⁴
- Conseillers techniques pour les populations clés (2)
- Spécialistes en pérennité, transition et cofinancement (5)²⁵
- Spécialistes en communautés, droits et genre (3)

En outre, d'autres initiatives ont été prises pour améliorer l'efficacité de la gestion des portefeuilles. En 2020, le rôle de responsable de groupe sectoriel a été créé afin d'améliorer la qualité du soutien et de la supervision du portefeuille dans la région Afrique et Moyen-Orient, de fournir des orientations stratégiques transversales et de partager les meilleures pratiques. Cette initiative a récemment été étendue à la région Amérique latine et Caraïbes.

La souplesse et l'adaptabilité du modèle d'équipe de pays ont été particulièrement mises en évidence pendant la pandémie de COVID-19. Le Modèle a pu continuer à fonctionner et a assuré une supervision et un soutien adaptés et suffisants aux pays dans le cadre des subventions régulières du Fonds mondial, tout en concevant et en mettant en œuvre la nouvelle source de financement du C19RM, malgré les restrictions qui ont affecté tant le Secrétariat que les pays partenaires de mise en œuvre pendant cette période. Cette souplesse et cette adaptabilité ont également permis au modèle d'équipe de pays de se déployer à plus grande échelle et de tirer parti des nouveaux postes financés pour soutenir la mise en œuvre.

Grâce au dispositif de riposte au COVID-19²⁶, des financements supplémentaires ont été débloqués pour augmenter les effectifs et le nombre de consultants dans le cadre du modèle d'équipe de pays. Le Secrétariat a procédé à un examen interne de ses besoins en ressources humaines et de la meilleure façon d'utiliser les fonds supplémentaires²⁷. Au quatrième trimestre 2023, le nombre total de postes financés par le C19RM au sein du Secrétariat dépassait 110, dont 40 postes destinés aux équipes de pays pour la gestion des subventions, afin d'alléger la charge de travail accrue générée par les subventions C19RM. Cela comprenait également la création d'une équipe chargée des opérations des subventions, mise en place pour soutenir de manière centralisée la charge de travail non liée au pays.

22 Cadre de différenciation du Fonds mondial – Approuvé par le Secrétariat du Fonds mondial en mai 2016. Actualisé le 23 juin 2023.

23 Les spécialistes du paludisme intégrés aux équipes régionales sont des consultants financés par des partenaires dont les contrats expirent en décembre 2024.

24 Il s'agit d'un programme de prévention du VIH ciblant cette catégorie vulnérable du sous-groupe de population.

25 Créé en 2016 pour soutenir un sous-ensemble de portefeuilles sur des questions de pérennité, de transition et de cofinancement.

26 Le dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM) a octroyé 4,7 milliards de dollars US à 125 candidats depuis avril 2020.

27 3 % des financements du C19RM ont été attribués pour soutenir des coûts supplémentaires du Secrétariat.

4. Principaux messages

4.2 Les équipes techniques de mise en œuvre ont contribué positivement au modèle d'équipe de pays, car il a été possible d'améliorer la manière dont leur expertise est mise à profit avec efficacité et efficacie.

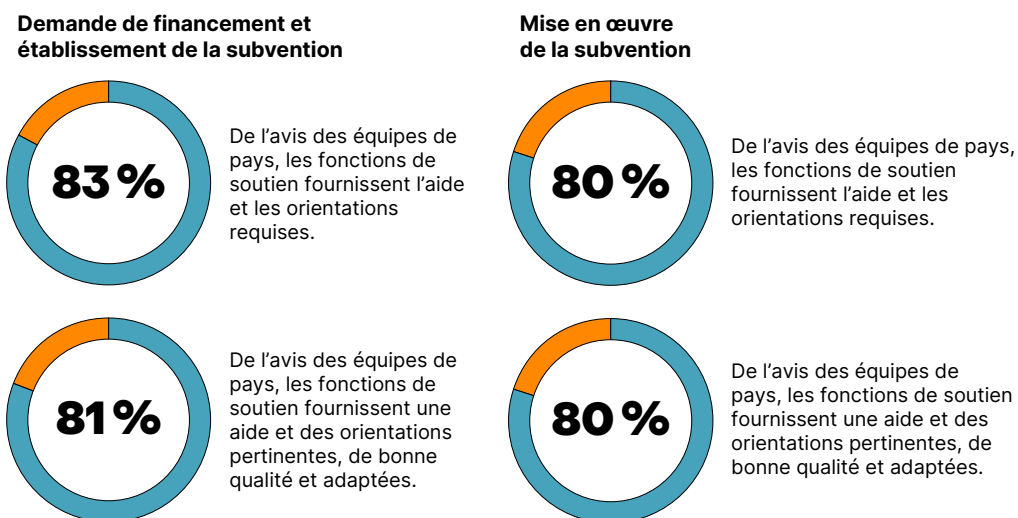
Depuis la création du Modèle, les équipes techniques de mise en œuvre qui le soutiennent ont connu une expansion et des changements importants. Elles sont passées de 75 membres en 2019 à 114 en 2023, et représentaient 19 % (36 millions de dollars US) du total des dépenses de fonctionnement du Secrétariat en 2023²⁸. Cette expansion résulte de l'évolution des stratégies du Fonds mondial, qui mettent de plus en plus l'accent sur la qualité des interventions afin d'en maximiser l'impact.

Les équipes techniques de mise en œuvre ne sont pas homogènes et diffèrent considérablement en termes de domaines d'intervention, de contribution au Modèle et de maturité des processus, outils, systèmes et structures sur lesquels elles s'appuient. Cependant, elles jouent généralement un rôle clé en coordonnant les partenaires techniques, en élaborant des notes d'information et des notes d'information techniques, en traduisant des directives normatives en directives spécifiques au Fonds mondial, en conseillant/soutenant les équipes de pays pour la gestion des subventions, et en effectuant un suivi et une supervision. De plus amples détails figurent dans le chapitre « Contexte » (voir Section 2.4).

FIGURE 11

Engagement de l'équipe de pays pour la gestion des subventions auprès des équipes techniques de mise en œuvre

● Tout à fait d'accord / D'accord ● Pas du tout d'accord / Pas d'accord N : 189



Dans l'ensemble, une bonne collaboration et un engagement solide ont été établis entre les équipes techniques de mise en œuvre et les équipes de pays pour la gestion des subventions, ce qui a contribué à l'efficacité globale du Modèle. Les résultats de l'enquête du BIG (voir Figure 11) ont révélé des retours d'information très positifs sur le rôle joué par l'équipe technique de mise en œuvre dans le conseil et le soutien apportés aux équipes de pays pour la gestion des subventions.

Ces dernières ont souligné la rapidité et la qualité des orientations et du soutien fournis par les équipes techniques de mise en œuvre. Si l'enquête fait état d'une satisfaction générale, elle met également en évidence des variations au niveau de la qualité et de la ponctualité des contributions des équipes techniques de mise en œuvre.

28 Les équipes techniques de mise en œuvre chargées de ce calcul comprennent le Département Conseils techniques et Partenariats, le Département Communautés, Droits et Genre, le Département du Financement de la santé, l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays, et le Département de l'Approvisionnement.

4. Principaux messages

Ces équipes techniques ont également joué un rôle clé dans la coordination de l'engagement du Fonds mondial auprès des partenaires techniques. Par exemple, les équipes techniques de mise en œuvre du Département des Conseils techniques et des Partenariats gèrent des cellules de crise spécifiques au VIH, à la tuberculose et au paludisme, qui constituent un forum essentiel pour mobiliser un large éventail de partenaires et traiter toute une série de questions, notamment les problèmes de mise en œuvre rencontrés dans certains portefeuilles et thèmes transversaux. Les équipes techniques de mise en œuvre, comme le Département des Conseils techniques et des Partenariats, gèrent également des initiatives transversales et centralisées visant à renforcer l'impact des investissements du Fonds mondial au niveau du pays. Cela comprend des investissements catalytiques (p. ex. initiatives régionales pour les laboratoires en Afrique occidentale et centrale) et la coordination avec le Département de l'Approvisionnement et la Division de la Gestion des subventions afin d'accélérer l'introduction de nouveaux produits (p. ex. moustiquaires imprégnées d'insecticide à double action et la PrEP au lénacavir²⁹).

Dans l'ensemble, grâce à leurs conseils, à la coordination des partenaires et à l'élaboration d'orientations techniques, les équipes techniques de mise en œuvre apportent une contribution positive au modèle d'équipe de pays. Cependant, il existe certains domaines spécifiques où cela pourrait être plus efficace et efficient. De plus, il faut prendre de nouvelles décisions d'arbitrage dans un contexte de financement de plus en plus difficile.

4.2.1 La maturité variable des processus, des structures, des systèmes et des outils qui soutiennent les équipes techniques de mise en œuvre offre des possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de leur contribution au Modèle.

Il existe des variations importantes au niveau de la maturité des processus, des structures, des systèmes et des outils qui soutiennent les missions des équipes techniques de mise en œuvre. Par exemple, les équipes financières sont soutenues dans leur mission par quatre catalyseurs clés : i) des processus écrits bien définis, établis sous forme de procédures opérationnelles et de directives assorties de matrices de responsabilité claires, ii) des lignes hiérarchiques directes entre l'équipe technique de mise en œuvre et les membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions (voir Figure 5 – Section « Contexte »), iii) des approbations formelles concernant des étapes clés des processus des subventions, et iv) des systèmes et outils établis pour le suivi et la supervision.

Toutefois, d'autres équipes techniques de mise en œuvre ne bénéficient pas pleinement de ces facteurs dynamisants. Bien qu'ils ne soient pas tous les quatre indispensables pour garantir l'efficacité et l'efficacé des contributions, des lacunes affectant différents catalyseurs peuvent limiter la valeur ajoutée de ces équipes. Plusieurs équipes techniques de mise en œuvre³⁰ sont confrontées à des lacunes affectant un ou plusieurs de ces catalyseurs, mais il existe des possibilités pour améliorer l'efficacité et l'efficacé de leur contribution. Bien qu'il n'y ait pas de bonne ou de mauvaise façon de procéder, plusieurs approches très différentes sont adoptées en matière de lignes hiérarchiques (voir Figure 5 – Section « Contexte »).

Certaines approches des équipes ont été conçues de manière intentionnelle, tandis que d'autres se sont développées de façon organique ou ont été conçues de manière non structurée. De plus, de nouvelles équipes ont été ajoutées au modèle existant au fil du temps. Toutefois, cela s'est fait sans évaluation globale des répercussions sur le modèle dans son ensemble et sans examen périodique de l'approche optimale. Il n'existe pas non plus de directives générales sur l'approche de l'équipe de pays pour harmoniser la manière dont les différentes composantes du modèle sont censées interagir de manière optimale à un niveau stratégique. Cela permettrait de déterminer les systèmes, les outils et les processus appropriés nécessaires. Les dernières directives relatives à l'approche de l'équipe de pays datent de 2014, ne tiennent pas compte des départements et des équipes qui ont été élargis ou créés depuis cette date et ne précisent pas leur contribution à l'ensemble du modèle d'équipe de pays. Voici quelques exemples d'anomalies et leur incidence sur les subventions :

- Le **Département du Financement de la santé** soutient une approche complète du financement de la santé pour l'organisation. L'une des composantes clés est le cofinancement. Toutefois, le rôle des spécialistes du financement de la santé dans le cofinancement n'est pas clairement défini dans la note de politique opérationnelle actuelle sur le cofinancement, ce qui nuit à leur capacité à travailler efficacement. La politique opérationnelle sur le cofinancement ne définit pas la responsabilité des spécialistes du financement de la santé dans l'évaluation des engagements de cofinancement et dans la notification des cas de non-respect (étapes clés du cycle de subvention). Il n'existe pas de procédures écrites pour ce processus. Ce manque de clarté quant aux rôles et responsabilités augmente le risque d'une dilution de la responsabilité et le risque que des subventions soient approuvées sur la base d'informations et de conclusions techniques inexacts ou inappropriées³¹. Au moment de l'audit, une nouvelle note de politique opérationnelle sur le cofinancement était en cours d'élaboration afin d'intégrer le rôle du spécialiste du financement de la santé, mais elle n'avait pas encore été finalisée³². En outre, en novembre 2024, le Conseil d'administration du Fonds mondial a approuvé une politique actualisée en matière de pérennité, transition et cofinancement qui aura des implications sur le travail des équipes du Secrétariat dans ce domaine.

29 Le Fonds mondial et le PEPFAR annoncent une initiative coordonnée visant à fournir du lénacavir à deux millions de personnes dans le cadre de la PrEP.

30 Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays au sein de la Division du Suivi programmatique et des Risques, Département du Financement de la santé, au sein de la Division de la Stratégie, de l'Investissement et de l'Impact, et équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement au sein du Département de l'Approvisionnement.

31 On trouve des exemples isolés où cela s'est concrétisé, notamment au Kirghizistan et en Indonésie. Dans ces cas, les avis techniques du Département du Financement de la santé concernant la réalisation du cofinancement n'ont pas été suivis ou les conclusions de l'évaluation n'ont pas été clairement communiquées aux instances de gouvernance.

32 Des orientations provisoires sur le cofinancement pour le CS7 ont été approuvées en janvier 2024, mais elles ne définissent pas clairement la répartition interne des rôles et des responsabilités entre le spécialiste du financement de la santé et l'équipe de pays pour la gestion des subventions en ce qui concerne la fixation et l'évaluation des besoins et des engagements en matière de cofinancement.

4. Principaux messages

- Dans le cadre de la mission du Département du Suivi programmatique, l'**Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays** présentait des lacunes historiques dans ses systèmes et outils de suivi et de supervision de la mise en œuvre des directives techniques par les équipes de pays pour la gestion des subventions. Cela a accru le risque que ses recommandations techniques ne soient pas suivies et a entraîné des répercussions négatives sur la manière dont les problèmes liés aux données et aux systèmes de données ont été traités au niveau du pays. L'audit sur les données dans le pays du BIG de 2022 a noté que les directives élaborées par l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays sur les évaluations et l'examen de la qualité des données n'étaient pas systématiquement suivies par les équipes de pays pour la gestion des subventions. Ceci a été relevé dans les audits de pays du BIG sur les subventions accordées au Ghana (2023) et à l'Inde (2023), ce qui a conduit le BIG à identifier plusieurs domaines à améliorer en matière de qualité des données qui n'avaient pas été identifiés et traités de manière significative par le Secrétariat.

Ces exemples offrent au Secrétariat la possibilité de réfléchir à la manière dont l'expertise des équipes techniques de mise en œuvre pourrait être exploitée de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible au profit du Modèle dans son ensemble. On peut y parvenir en renforçant différents catalyseurs selon les besoins.

4.2.2 Nécessité de disposer d'indicateurs quantifiables pour évaluer le retour sur investissement pour les équipes techniques de mise en œuvre, afin d'étayer les décisions futures en matière d'investissement et d'arbitrage.

L'organisation a pris la décision stratégique d'investir dans le développement de son expertise technique interne, ce qui se traduira par une augmentation importante des dépenses de fonctionnement liées aux ressources en personnel technique. Cependant, comme les ressources sont plus limitées dans le contexte actuel, il convient peut-être de réexaminer cette approche. Il sera important de maximiser la contribution des équipes techniques de mise en œuvre.

Ces considérations, ainsi que l'évaluation de la manière d'optimiser leur contribution, bénéficieront du fait que cette contribution soit clairement exprimée en termes quantifiables et fondés sur des données. À titre d'exemple de bonne pratique, l'équipe technique de mise en œuvre chargée des SRPS au sein du Département des Conseils techniques et des Partenariats a été créée, assortie d'indicateurs quantifiables : des cibles destinées à augmenter le taux d'absorption des subventions SRPS au fil du temps. Cela permet d'évaluer de manière mesurable leur contribution à travers leur impact sur les subventions, et permet à la direction d'évaluer l'impact de l'équipe de manière quantifiable.

Toutefois, pour plusieurs autres équipes techniques de mise en œuvre nouvellement créées ou récemment élargies, l'impact global escompté n'a pas été défini de manière cohérente et quantifiable. Il s'agit notamment des équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement

dans le pays, du Département du Financement de la santé, de l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays et des équipes chargées des maladies du Département des Conseils techniques et des Partenariats. Les notes de service sur la réorganisation (argumentaires) utilisées pour justifier la création ou l'expansion de ces équipes techniques de mise en œuvre n'incluaient pas d'indicateurs quantifiables susceptibles d'être facilement évalués. Si cela s'explique en partie par la nature contributive de certains des travaux des équipes techniques de mise en œuvre, on passe toutefois à côté de l'occasion de définir leur contribution globale et le retour sur investissement attendu. Si cela était mis en place, la direction aurait plus de facilité à prendre des décisions en matière d'affectation des ressources entre les différentes équipes dans un contexte où les moyens sont limités.

4.2.3 Possibilités d'évaluer l'équilibre optimal entre le maintien d'équipes techniques de mise en œuvre internes et le recours à des partenaires et fournisseurs externes, dans un contexte de ressources limitées.

Lorsque le Fonds mondial a été créé, son modèle organisationnel s'appuyait sur des partenaires techniques externes qui fournissaient des conseils et un soutien techniques, conformément à la vocation initiale de l'organisation – d'être un mécanisme de financement. Le Comité technique d'examen des propositions a ensuite été créé afin d'apporter une expertise technique à des moments clés du cycle de vie des subventions.

À mesure que la mission et le niveau de financement de l'organisation se sont développés, la gestion des subventions est devenue plus technique, ce qui a entraîné une augmentation des besoins en ressources humaines techniques au sein du Secrétariat. En réponse, l'organisation a recruté des spécialistes techniques internes afin de soutenir les processus des subventions et de renforcer davantage la collaboration et la communication avec les partenaires techniques externes. Cela a abouti à la création de plusieurs équipes techniques de mise en œuvre chargées de fournir des conseils techniques aux équipes de pays pour la gestion des subventions.

Cependant, dans un contexte où les ressources sont de plus en plus limitées, il conviendrait de réévaluer l'équilibre optimal entre les équipes de pays pour la gestion des subventions, les prestataires techniques externes et les équipes techniques de mise en œuvre internes, afin de déterminer le modèle le plus économique, le plus efficace et le plus efficient pour l'organisation. Cela comprend l'évaluation de différents modèles qui pourraient permettre d'externaliser ou de confier à des partenaires externes certains aspects du soutien technique et de l'orientation. Une telle évaluation devrait tenir compte des implications économiques du maintien de l'expertise en interne par rapport aux autres avantages d'un modèle interne (notamment le contrôle de la gestion, un engagement plus efficace et efficient, une plus grande disponibilité et responsabilité, les coûts et les conflits d'intérêts potentiels).

4. Principaux messages

4.2.4 Possibilités d'examiner et d'affiner la contribution apportée par les équipes techniques de mise en œuvre.

Conformément à la Note de politique opérationnelle sur la gestion des risques dans le pays (sections A.1.10 et A.2.3), l'équipe de pays pour la gestion des subventions est responsable de la gestion au quotidien des risques dans le pays et constitue la première ligne de défense. Les équipes techniques de mise en œuvre, qui constituent la deuxième ligne de défense, jouent un rôle de supervision des équipes de pays pour la gestion des subventions afin de s'assurer qu'elles s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion des risques conformément aux cadres, politiques et procédures pertinents. Elles doivent aussi examiner et évaluer de manière périodique l'adéquation des plans d'atténuation des risques et des contrôles internes pour leur domaine d'expertise respectif, et, si nécessaire, donner des conseils connexes. Cependant, la manière dont les différentes équipes remplissent ce rôle varie considérablement.

Par exemple, l'équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement a examiné ses propres risques dans l'outil de gestion intégrée des risques lors de l'établissement des subventions dans 53 % (29/55) des pays à fort impact/essentiels, contre seulement 4 % (2/55) et 16 % (9/55) pour les équipes du Département des Conseils techniques et des Partenariats chargées du VIH et du paludisme, respectivement. Cela s'explique par le fait que cette activité n'est pas mentionnée dans les descriptions de poste ni dans les notes de service relatives à la réorganisation des équipes (comme les équipes chargées des maladies du Département des Conseils techniques et des Partenariats). Le Secrétariat a demandé au BIG de réaliser un examen consultatif sur la gestion des risques afin de déterminer si cette fonction devrait être assumée par les équipes techniques de mise en œuvre et, dans l'affirmative, comment elle devrait être exercée.

Des efforts ont également été déployés pour mieux hiérarchiser et cibler les services fournis par les équipes techniques de mise en œuvre aux équipes de pays pour la gestion des subventions, notamment en élaborant une approche par niveaux³³ afin de hiérarchiser le soutien des équipes techniques de mise en œuvre à travers l'ensemble des portefeuilles.

De bonnes pratiques peuvent être mises à profit dans toutes les équipes. Certaines équipes techniques de mise en œuvre (p. ex. l'équipe chargée du VIH du Département des Conseils techniques et des Partenariats, l'équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement dans le pays) ont élaboré un ensemble de services et des plans de travail annuels spécifiques au pays qui sont communiqués aux équipes de pays pour la gestion des subventions. Cette approche permet de gérer et d'harmoniser les attentes quant à la nature et au calendrier de l'aide à fournir pendant le cycle de vie des subventions. Alors que d'autres équipes du Département des Conseils techniques et des Partenariats (p. ex. celles chargées de la tuberculose et des SRPS) ont une approche à plusieurs niveaux qui définit des types de services de niveau supérieur et des pays prioritaires, aucun plan de travail spécifique au pays n'est convenu avec les équipes de pays régionales tout le long du cycle de vie des subventions. En ce

qui concerne le Département Communautés, Droits et Genre, il a affecté des conseillers/spécialistes en matière de soutien à l'investissement en faveur des communautés, des droits et du genre à plusieurs équipes de pays pour la gestion des subventions afin d'apporter un soutien quotidien et adapté au contexte des portefeuilles.

L'absence d'un « ensemble de services » défini se traduit par des approches ponctuelles pour soutenir les équipes de pays pour la gestion des subventions tout le long de leur cycle de vie, sur la base de relations et de préférences individuelles. Cela augmente le risque que les équipes de pays pour la gestion des subventions ne soient pas en mesure de tirer pleinement parti de l'expertise des équipes techniques de mise en œuvre.

³³ L'approche par niveaux est un système de hiérarchisation utilisé par les équipes techniques de mise en œuvre pour déterminer le niveau d'effort qu'elles peuvent consacrer à chaque catégorie de portefeuilles. Par exemple, l'équipe chargée du VIH comporte trois niveaux : stratégique pour la mission (niveau 1), autres pays à fort impact et pays sélectionnés pour la réduction de l'incidence (niveau 2), approche régionale pour le reste des portefeuilles (niveau 3).

4. Principaux messages

4.3 La gestion de la performance a été suffisante pour soutenir la mise en œuvre opérationnelle jusqu'à présent, mais il conviendrait de renforcer la manière dont on évalue la performance de l'équipe de pays pour la gestion des subventions.

Une gestion rigoureuse de la performance des équipes de pays pour la gestion des subventions est essentielle pour garantir la cohérence de leur travail entre les équipes et les individus, ainsi qu'avec les objectifs stratégiques plus vastes du Fonds mondial. Cela aide à inciter les membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions à se concentrer sur les objectifs clés et à rendre compte de la performance globale de leurs subventions et de celle de l'organisation.

Le Secrétariat du Fonds mondial a entrepris un travail considérable pour décliner les objectifs stratégiques et les indicateurs clés de performance du Fonds mondial en priorités fixées chaque année pour les départements.

Jusqu'à présent, la gestion de la performance a été suffisante pour soutenir le travail de l'équipe de pays pour la gestion des subventions. Cependant, alors que le Fonds mondial entre dans une période plus instable, marquée par des risques croissants et des exigences stratégiques plus complexes, il existe des possibilités de renforcer l'approche en matière de définition des objectifs et d'évaluation de la performance.

4.3.1 Les domaines des indicateurs clés de performance stratégiques sont généralement déclinés en objectifs de performance individuels, mais des efforts sont nécessaires pour s'assurer que les membres de l'équipe sont évalués par rapport à ces objectifs.

Les objectifs de performance des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions pour 2022 étaient pour la plupart alignés sur les objectifs et les indicateurs clés de performance stratégiques pertinents du Fonds mondial, lesquels concernent principalement la prestation de services liés au VIH, à la tuberculose et au paludisme, les SRPS, les droits humains et le financement national. Cependant, les évaluations de performance de fin d'année n'ont pas tenu compte de ces objectifs (Figure 12) et l'approche n'a pas été cohérente.

La performance est principalement évaluée par rapport à l'exécution des tâches opérationnelles, p. ex. l'émission de lettres de recommandation, les révisions, les réunions, l'examen des documents des subventions, avec une prise en compte limitée de la performance

des subventions ou de la réalisation des indicateurs clés de performance dans des domaines stratégiques.

Cela peut réduire la responsabilité des équipes de pays pour la gestion des subventions vis-à-vis de la performance des subventions, en particulier pendant la phase de mise en œuvre. Cela incite également à privilégier les activités opérationnelles plutôt que l'impact stratégique, mais le BIG n'a trouvé aucune preuve directe que ce risque s'est concrétisé.

FIGURE 12

Pourcentage du personnel de l'équipe de pays pour la gestion des subventions de l'échantillon dont les performances de 2022 ont été évaluées par rapport aux indicateurs clés de performance stratégiques pour 2017-2022

Proportion des membres d'équipes de pays dont la performance a été évaluée par rapport à des indicateurs clés de performance stratégiques (2022)							
Gestionnaire (principal) de portefeuille du Fonds N : 8 Spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique N : 6 Spécialiste en gestion des produits de santé N : 6							
Membres de l'équipe de pays	Prestation de services - Tuberculose (S2)	Prestation de services - Paludisme (S2)	Prestation de services - VIH (S2)	SRPS - Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement (6a, 6b)	SRPS (8, 9a, 5c, 6d)	Financement national (9c)	Performance financière (7a, 7b)
Gestionnaire (principal) de portefeuille du Fonds	63 %	33 %	63 %	S.O.	25 %	38 %	63 %
Spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique	50 %	20 %	33 %	S.O.		S.O.	S.O.
Spécialiste en gestion des produits de santé	S.O.	S.O.	S.O.	0 %	S.O.	S.O.	17 %

Ce problème est lié à une tension inhérente au modèle opérationnel du Fonds mondial. Le Fonds mondial ne peut contrôler ni influencer directement les partenaires de mise en œuvre et les systèmes de santé nationaux. De nombreux aspects de la mise en œuvre des subventions échappent donc au contrôle du Secrétariat. On espère cependant que ce dernier a veillé à ce que les fonds soient utilisés de manière appropriée et responsable, et qu'ils génèrent un impact. Cette dichotomie se retrouve jusqu'au niveau de la dotation en personnel individuel.

4. Principaux messages

Par exemple, les politiques internes du Secrétariat ne sont pas alignées sur le niveau de responsabilité défini pour le Secrétariat du Fonds mondial dans le manuel sur les indicateurs clés de performance pour la stratégie 2023-2028. La note de politique opérationnelle sur le Suivi de la mise en œuvre et la surveillance de la performance attribue l'entière responsabilité de la mise en œuvre des subventions³⁴ aux partenaires de mise en œuvre, tandis que la responsabilité du Secrétariat se limite à la supervision de la mise en œuvre des subventions. Le manuel sur les indicateurs clés de performance pour la stratégie 2023-2028 met davantage l'accent sur la responsabilité du Secrétariat dans la réalisation des indicateurs clés de performance : 35 % des indicateurs clés de performance se situent au niveau le plus bas de l'échelle de responsabilité du Secrétariat, contre 70 % des indicateurs clés de performance pour la stratégie 2017-2022³⁵. Par exemple, tous les indicateurs clés de performance liés aux maladies se situent désormais au niveau 2 de contrôle³⁶, ce qui signifie que le Secrétariat assume un certain niveau de responsabilité quant à leur réalisation. Cependant, cela ne se reflète pas dans les évaluations de la performance du personnel.

Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour analyser le niveau approprié de responsabilité qui devrait être assigné au personnel du Secrétariat. Il faudrait définir clairement les domaines qui relèvent du contrôle des équipes de pays pour la gestion des subventions, ce sur quoi elles peuvent exercer une influence et ce qui échappe à leur contrôle ou à leur influence. Cela inclurait également le niveau approprié de responsabilité à fixer pour les équipes techniques de mise en œuvre. Ce niveau de responsabilité devrait s'aligner sur la contribution quantifiable définie pour ces équipes dans le cadre plus large du modèle d'équipe de pays.

34 La mise en œuvre des subventions désigne la qualité et l'exécution en temps opportun des activités des subventions afin d'atteindre les résultats convenus (Section 2 de la note de politique opérationnelle sur le suivi de la mise en œuvre et la surveillance de la performance).

35 Conformément au « Cadre de suivi et d'évaluation et indicateurs clés de performance et projet de manuel sur les indicateurs clés de performance » – Dix-neuvième réunion du Comité de la Stratégie (page 11).

36 Le niveau 2 de responsabilité du Secrétariat évalue le rendement des fonds investis par le Fonds mondial à travers la performance des subventions. La responsabilité du Secrétariat est élevée dans ces cas, car les objectifs des indicateurs clés de performance stratégiques sont basés sur les objectifs des subventions. (Manuel des indicateurs clés de performance pour la stratégie 2023-2028).

4. Principaux messages

4.4 La complexité accrue des subventions du Fonds mondial a rendu nécessaire une réévaluation des capacités globales en ressources du Secrétariat à fournir aux parties prenantes dans le pays un soutien à la mise en œuvre.

4.4.1 Les capacités du Secrétariat en matière de soutien et de supervision de la mise en œuvre se sont renforcées, mais il conviendrait de réfléchir aux arbitrages à opérer entre le soutien à la mise en œuvre, le conseil et la supervision.

Les besoins des parties prenantes dans le pays en matière de soutien à la mise en œuvre³⁷ et les demandes connexes adressées à l'équipe de pays pour la gestion des subventions ont augmenté, ce qui nécessite une mise en œuvre ciblée, pratique et quotidienne. Les capacités du modèle d'équipe de pays n'ont pas suffisamment augmenté pour répondre à ce besoin de manière efficace et durable, comme le soulignent la Division de la Gestion des subventions et la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact dans leur planification des effectifs pour 2023³⁸. Bien que les effets de ce manque n'aient pas eu d'incidence significative sur la performance des subventions à ce jour, il existe un risque pour la pérennité à long terme.

Facteurs à l'origine des besoins accrus en matière de soutien à la mise en œuvre

Ces augmentations sont dues à plusieurs facteurs :

- Accroissement significatif de l'ampleur, de la portée et de la complexité des interventions soutenues par le Fonds mondial au niveau des pays.
 - Augmentation de 18 % des allocations attribuées aux subventions de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme entre la période d'allocation 2017-2019 (11,1 milliards de dollars US) et la période d'allocation 2023-2026³⁹ (13,1 milliards de dollars US).

- Élargissement de la portée des interventions grâce à des investissements plus importants dans des domaines clés tels que les activités de prévention ciblant les adolescentes et jeunes femmes, les investissements en faveur de SRPS, le renforcement des systèmes communautaires, les questions de genre, les populations clés et les ripostes communautaires, en lien avec la stratégie plus ambitieuse du Fonds mondial⁴⁰.
- Accroissement de la responsabilité et du champ d'activité des spécialistes en gestion des produits de santé⁴¹, en particulier concernant les investissements en faveur de SRPS, des laboratoires et de l'oxygène. Ces responsabilités supplémentaires n'ont pas été officiellement mises à jour dans les descriptions de poste, ce qui signifie qu'il existe un décalage entre les responsabilités codifiées et les responsabilités réelles.
- Augmentation des exigences internes imposées au personnel existant, avec des processus, des contrôles et des exigences internes plus complexes, comme :
 - Complexification accrue des étapes de la demande de financement et de l'examen de l'établissement des subventions.
 - Sept nouveaux leviers (lacunes et priorités en matière de SRPS, société civile et communautés, éléments essentiels du programme, marqueur de l'égalité des genres, établissement anticipé des subventions, dialogue au niveau des pays et priorités pour un changement progressif) ont été introduits pour le CS7, augmentant ainsi les exigences imposées aux candidats et au personnel du Secrétariat⁴².
 - D'autres exigences ont été créées au cours du processus de candidature qui doivent être développées et examinées. La taille des formulaires de demande de financement du CS7 a augmenté (la longueur moyenne est passée de 57 à 79 pages entre le CS6 et le CS7) et le nombre d'annexes a progressé de 14 à 17⁴³.
 - Les livrables du CS7 ont bénéficié de nombreuses contributions de diverses équipes techniques de mise en œuvre axées sur l'établissement des subventions. Bien qu'elles visent à améliorer la qualité et la conformité, ces contributions ont rendu les processus plus complexes et moins efficaces⁴⁴.

37 Fait référence au soutien apporté aux partenaires de mise en œuvre par le biais d'une supervision continue des interventions et de la coordination des parties prenantes dans le pays afin de résoudre les obstacles à la mise en œuvre (planification des effectifs de la Division de la Gestion des subventions pour 2023).

38 La Division de la Gestion des subventions et la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact ont conjointement exprimé le besoin de 19 spécialistes de la mise en œuvre pour aider les pays prioritaires dans des domaines spécifiques, mais cette demande n'a été que partiellement approuvée.

39 Période d'allocation 2023-2025 : Sources et emplois des fonds. Quarante-huitième réunion du Conseil d'administration GF/B48/03 A – Révision 1 15-17 novembre 2022, Genève, Suisse. [Lien](#).

40 Accent mis sur 10 domaines supplémentaires par rapport à avant, notamment les SRPS, la pérennité et les droits humains.

41 Les responsabilités accrues comprennent également le financement lié au C19RM, avec environ 50 % des investissements consacrés aux produits de santé qui relèvent de la compétence de la Gestion des produits de santé.

42 Tiré du rapport du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage intitulé « Évaluation des étapes de demande de financement et d'établissement des subventions du Fonds mondial pour le cycle de financement 2023-2025 ».

43 Tiré du rapport du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage intitulé « Évaluation des étapes de demande de financement et d'établissement des subventions du Fonds mondial pour le cycle de financement 2023-2025 ».

44 Idem.

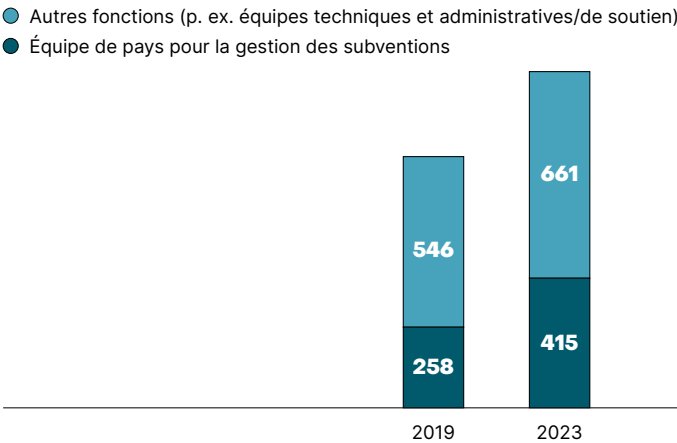
4. Principaux messages

- Exigences accrues lors de la mise en œuvre des subventions en matière de gestion des risques et de communication de l'information :
 - Actualisations supplémentaires requises du module de gestion intégrée des risques⁴⁵ et élargissements des risques couverts. On procède maintenant à une actualisation du module de gestion intégrée des risques avant la soumission au Comité d'approbation des subventions et à une actualisation de ce module pour le rapport annuel sur la gestion des risques dans le pays⁴⁶. Les équipes de pays pour la gestion des subventions sont également tenues de communiquer des retours d'information suite à l'examen trimestriel du module de gestion intégrée des risques de deuxième niveau. Le nombre de catégories de risque a également augmenté entre le CS6 et le CS7.
 - Exigences supplémentaires en matière de communication de l'information à soutenir et à examiner (p. ex. rapports « pulse checks » lancés depuis la pandémie de COVID-19)⁴⁷.
 - Travaux liés au dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM)⁴⁸ qui ont donné lieu à une série de nouveaux processus internes, calendriers, exigences, outils et orientations destinés aux parties prenantes dans le pays et au Secrétariat.

L'augmentation des ressources du Secrétariat n'a pas donné la priorité aux équipes fournissant un soutien à la mise en œuvre

Comme précédemment souligné dans l'audit du BIG de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie (2024), les effectifs du Fonds mondial ont fortement augmenté depuis 2016. En 2023, le Secrétariat du Fonds mondial avait accru ses effectifs de 43 % (1 076 postes, hors consultants) par rapport à 2016 – année durant laquelle il employait 750 personnes. Entre 2019⁴⁹ et 2023, les effectifs ont augmenté de 34 % (voir Figure 13).

FIGURE 13
Évolution de l'équipe de pays pour la gestion des subventions (2019⁴⁹-2023)



L'effectif global du personnel chargé de fournir un soutien à la mise en œuvre (principalement des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions) a augmenté, mais pas suffisamment pour répondre aux besoins croissants.

Entre 2016 et 2023, le nombre d'employés de l'équipe de pays pour la gestion des subventions a augmenté de 24 %, contre 55 % pour les autres fonctions au cours de la même période. Cette augmentation des autres fonctions comprend une expansion de 52 % des équipes techniques de mise en œuvre, qui sont passés de 72 employés en 2019⁴⁹ à 114 en 2023 (voir Figure 9 – Section « Contexte »).

Dans l'ensemble, les personnes qui fournissent un soutien direct à la mise en œuvre sont moins nombreuses que celles qui ne le font pas. Les deux groupes apportent une valeur ajoutée, mais dans un contexte où les ressources sont limitées, le Secrétariat a la possibilité de réévaluer de manière globale où se situe la plus forte valeur ajoutée pour soutenir des subventions qui ont un impact.

⁴⁵ Module à compléter par les équipes de pays pour la gestion des subventions, il recense les risques spécifiques aux subventions, y compris les contrôles, les mesures d'atténuation et les contrôles externes – Note de politique opérationnelle – Gestion des risques dans le pays. [Lien](#).

⁴⁶ Rapport sur la gestion des risques dans le pays.

⁴⁷ Exigences de communication de l'information du bénéficiaire principal conformément à la note de politique opérationnelle sur le suivi de la mise en œuvre et la surveillance de la performance. [Lien](#).

⁴⁸ Le C19RM est un mécanisme de financement temporaire et limité dans le temps mis en place par le Fonds mondial afin d'atténuer les effets négatifs du COVID-19 sur les budgets de santé des pays. [Lien](#).

⁴⁹ En raison de lacunes dans les données disponibles sur les ressources humaines, le BIG n'a pas pu isoler le nombre de membres des équipes techniques de mise en œuvre de 2016 et a dû utiliser 2019 comme année de référence. Ainsi, nous ne présentons que les valeurs de 2019 et 2023 dans la Figure 13. Toutefois, d'après les informations dont disposait le BIG, qui étaient quelque peu limitées, les membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions représentaient 45 % de l'effectif total du Secrétariat en 2016, ce chiffre passant à 32 % en 2019 et à 39 % en 2023.

4. Principaux messages

Lorsque l'on se concentre sur les rôles individuels au sein de l'équipe de pays pour la gestion des subventions, les capacités limitées en matière de soutien à la mise en œuvre sont plus prononcées, concernant les spécialistes en gestion des produits de santé et en suivi et évaluation de la santé publique (voir Figure 14).

FIGURE 14

Coup de projecteur sur le spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique au sein de l'équipe de pays pour la gestion des subventions

Le spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique joue un rôle central au sein de l'équipe de pays pour la gestion des subventions, car son domaine d'expertise couvre 28 des 48 indicateurs clés de performance stratégiques du Fonds mondial (soit 58 %). Il joue un rôle technique de premier plan dans le dialogue au niveau du pays, soutient l'élaboration des objectifs des subventions, dirige le suivi et la supervision afin d'évaluer la performance des programmes, fournit un appui pratique à la mise en œuvre au quotidien et dirige la gestion des risques et l'élaboration de solutions au niveau du pays pour 12 des 35 pays exposés à des risques. Le spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique doit également collaborer avec plus de six équipes techniques de mise en œuvre dans le cadre de son travail, notamment 1. Département des Conseils techniques et des Partenariats – Paludisme, 2. Département des Conseils techniques et des Partenariats – VIH, 3. Département des Conseils techniques et des Partenariats – Tuberculose, 4. Département des Conseils techniques et des Partenariats – SRPS, 5. Département Communautés, Droits et Genre, 6. Département du Suivi programmatique. Cela accroît la complexité du rôle qui consiste à garantir un engagement suffisant dans tous les centres d'excellence technique tout en équilibrant le soutien à la mise en œuvre et la supervision.

Bien que les effectifs spécialisés en suivi et évaluation de la santé publique aient augmenté de 19 ETP depuis 2019, cette augmentation n'est pas proportionnelle à l'accroissement de la charge de travail. Les spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique ne représentent encore que 12 % de l'effectif total des équipes de pays bénéficiant de subventions et seulement 4 % de l'effectif total du Secrétariat.

Il existe un risque que la cohorte actuelle de spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique ne soit pas en mesure de suivre de près l'exécution du programme, d'identifier et de résoudre les obstacles à la mise en œuvre, et d'assurer une participation et un suivi concrets. Cela pourrait avoir un impact sur la mise en œuvre des subventions et sur la capacité du Fonds mondial à atteindre ses objectifs stratégiques.

Il en résulte une répartition inégale des ressources entre le personnel chargé de fournir un soutien et une supervision réguliers aux pays (équipe de pays pour la gestion des subventions) et celui qui fournit des conseils relatifs à ce soutien (équipes techniques de mise en œuvre). Le ratio entre les spécialistes techniques de l'équipe de pays pour la gestion des subventions (suivi et évaluation de la santé publique et gestion des produits de santé) et les membres des équipes techniques de mise en œuvre associées – qui fournissent principalement des conseils et des orientations aux équipes de pays pour la gestion des subventions – est de près de 1 pour 1 (voir Figure 15)⁵⁰. Cette répartition met en évidence un déséquilibre potentiel au sein du Modèle, avec une attention moindre accordée à la supervision et au soutien de la mise en œuvre – qui sont pourtant des facteurs essentiels pour que les subventions génèrent des résultats. Ce ratio pourrait évoluer, car beaucoup de postes au sein des équipes techniques de mise en œuvre ne seront pas renouvelés en décembre 2025.

Ce ratio proche de 1 pour 1 oblige les membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions à faire appel à plusieurs équipes techniques de mise en œuvre et sous-équipes dans le cadre d'une relation de type « un contre plusieurs » qui nuit à l'efficacité de ces relations internes. Le rôle du spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique, qui doit interagir avec plusieurs équipes techniques de mise en œuvre et sous-équipes, en est un exemple (voir Figure 14).

50 Une partie importante du personnel des équipes techniques de mise en œuvre de la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact, et en particulier de l'équipe SRPS, quittera ses fonctions en décembre 2025. Bon nombre des postes d'employés sont financés hors budget de fonctionnement, notamment les détachements, les postes financés par le C19RM, les postes financés par des investissements catalytiques/initiatives stratégiques et les postes financés par les partenaires, dont la Fondation Bill et Melinda Gates.

4. Principaux messages

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

Figure 15

Ratio entre les spécialistes techniques de l'équipe de pays pour la gestion des subventions et l'équipe technique de mise en œuvre^{51, 52, 53}

Équipe de pays pour la gestion des subventions	Nombre d'ETP	Équipe technique de mise en œuvre	Nombre d'ETP
Spécialistes / gestionnaires des produits de santé	42	Département de l'Approvisionnement – spécialistes / gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement	10
		Département de l'Approvisionnement – achats et planification	14
Spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique	51	Conseillers en matière de SRPS, Département des Conseils techniques et des Partenariats	24
		Conseillers en matière de VIH, Département des Conseils techniques et des Partenariats	6,5
		Conseillers en matière de tuberculose, Département des Conseils techniques et des Partenariats	6,5
		Conseillers en matière de paludisme, Département des Conseils techniques et des Partenariats	4
		Spécialistes de l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays	10
		Spécialistes / conseillers du Département Communautés, Droits et Genre	13
Total	 93 Effectifs	 88 Effectifs	

Le recours à des ressources temporaires pour répondre aux besoins de mise en œuvre crée des risques pour la pérennité.

Les capacités de soutien à la mise en œuvre des équipes de pays pour la gestion des subventions sont partiellement financées par des fonds du C19RM et par des partenaires externes, comme la Fondation Gates. Quarante postes de l'équipe de pays pour la gestion des subventions sont financés par le C19RM, ce qui représente 9 % de l'effectif total de cette équipe⁵⁴. Ce financement doit prendre fin en décembre 2025, mais il n'existe aucun plan de suppression progressive ou de transition pour ces postes en dépit du fait que la charge de travail devrait rester la même. En outre, des postes clés chargés du soutien à la mise en œuvre sont actuellement financés par des partenaires extérieurs, comme les conseillers spécialisés en matière de paludisme. Le financement de ces postes n'est pas assuré à long terme et il n'est pas prévu de les intégrer dans le financement du budget de fonctionnement. Cela augmente le risque d'une réduction future des capacités de soutien et de supervision de la mise en œuvre, ce qui aggraverait encore les lacunes affectant la qualité du soutien pouvant être fourni aux parties prenantes dans le pays.

En conséquence de ce qui précède, des problèmes ont été constatés dans la supervision du portefeuille, l'achèvement des processus des subventions et le bien-être du personnel. Par exemple :

Lacunes dans la supervision du portefeuille : D'anciens audits de pays du BIG ont mis en évidence des lacunes dans la supervision exercée par le Secrétariat, ce qui entraîne la persistance de risques au niveau des pays :

- **Kenya**⁵⁵ : Les mécanismes de gestion des risques et de contrôle externe du Secrétariat n'ont pas permis d'atténuer les risques émergents, ce qui a conduit à un suivi inadéquat par l'équipe de pays pour la gestion des subventions des principaux risques liés à la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement et à des retards dans les achats, affectant la disponibilité des produits pour les bénéficiaires.
- **Mozambique**⁵⁶ : Dans le cadre de l'évaluation des risques réalisée au moment de l'audit, l'équipe de pays pour la gestion des subventions n'a pas identifié le risque majeur lié aux achats et à la chaîne d'approvisionnement qui a eu une incidence sur les services fournis aux patients.

⁵¹ Les conseillers SRPS apportent un soutien aux subventions et aux équipes de pays pour la gestion des subventions dans plusieurs fonctions distinctes du secteur de la santé, notamment le renforcement des laboratoires, les investissements dans les ressources humaines pour la santé et les agentes et agents de santé communautaires, la surveillance, l'oxygène médical, la préparation et riposte aux pandémies (p. ex. variole du singe).

⁵² Le Département Communautés, Droits et Genre soutient les équipes de gestion des subventions dans trois domaines : a) soutien à l'investissement, b) groupe sectoriel sur les droits humains, le genre et l'équité en matière de santé, et c) participation communautaire, systèmes/riposte communautaires et groupe sectoriel sur les populations clés.

⁵³ Pour le Département de l'Approvisionnement, l'audit a pris en compte 100 % des ETP dans l'analyse en raison du manque de preuves relatives au temps estimé passé par les équipes de ce département en dehors du soutien aux équipes de pays. Le BIG est conscient que le travail des équipes techniques de mise en œuvre du Département de l'Approvisionnement comprend des activités autres que le soutien et la supervision des équipes de pays pour la gestion des subventions. Il existe également une limite à l'estimation des ETP pour le Département des Conseils techniques et des Partenariats et le Département Communautés, Droits et Genre, car le temps effectivement consacré par les ETP au soutien des équipes de pays ne fait pas l'objet d'un suivi.

⁵⁴ Cela comprend 17 responsables de programme, 15 gestionnaires de Gestion des produits de santé, 1 responsable de Gestion des produits de santé, 5 spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique, 1 assistant du portefeuille du Fonds et 1 gestionnaire de portefeuille du Fonds.

⁵⁵ Audit des subventions du Fonds mondial à la République du Kenya. (GF-OIG-22-005).

⁵⁶ Audit des subventions du Fonds mondial à la République du Mozambique. (GF-OIG-22-006).

4. Principaux messages

- **Zambie⁵⁷** : Le Fonds mondial n'a pas procédé à une évaluation de la performance de l'unité de gestion du projet. En conséquence, les problèmes liés à la gestion des sous-récipiendaires, à la gestion des immobilisations et aux avances versées au personnel n'ont pas été résolus.
- **Ghana⁵⁸** : Des lacunes dans la gestion des risques liés au suivi et à l'évaluation par le Secrétariat ont empêché de remédier efficacement aux problèmes relatifs aux données programmatiques.

Retards dans la finalisation des processus des subventions : Les audits du Secrétariat du BIG ont mis en évidence des problèmes relatifs à l'adéquation du soutien apporté par les équipes de pays pour la gestion des subventions aux processus des subventions :

- L'audit du BIG de la stratégie de réaffectation de fonds de subvention du Fonds mondial⁵⁹ a noté que l'achèvement du processus d'optimisation du portefeuille en 2022 avait été retardé en raison des moyens limités des équipes de pays pour la gestion des subventions.
- L'audit du BIG de l'approche du Fonds mondial en matière de suivi des subventions⁶⁰ a noté des retards dans l'émission de lettres de performance à l'intention des partenaires de mise en œuvre. Les activités d'atténuation des risques n'ont pas été priorisées, ce qui a entraîné des retards dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation clés.

Risque pour le bien-être du personnel : La pérennité du modèle d'équipe de pays dépend du bien-être du personnel. Les données relatives aux congés maladie montrent un niveau relativement élevé d'absences au travail (11 jours par employé pour 2023). Le rapport 2023 du médiateur du Fonds mondial⁶¹ a mis en évidence les problèmes liés à l'épuisement professionnel et à d'autres questions liées au stress, et il s'agit là d'un problème récurrent. Lors de la planification des effectifs de la Division de la Gestion des subventions pour 2023, le Département Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes a identifié des effectifs en sureffectif, avec des taux élevés d'attrition, d'épuisement professionnel et de congés pour raisons médicales (environ 10 % du personnel au cours des dernières années). Les sondages rapides du Secrétariat⁶² ont également mis en évidence des problèmes tels que le travail le week-end et au-delà des horaires habituels de travail. Cette question touche également d'autres départements du Secrétariat, notamment celui chargé de l'investissement stratégique et de l'Impact, et le Département de l'Approvisionnement. Il existe un risque que les problèmes liés au bien-être deviennent plus persistants et plus importants, ce qui aurait une incidence sur l'efficacité du modèle d'équipe de pays.

57 Audit des subventions du Fonds mondial à la République de Zambie. (GF-OIG-22-017)

58 Audit des subventions du Fonds mondial au Ghana. (GF-OIG-23-020)

59 Audit de la stratégie de réaffectation de fonds de subvention du Fonds mondial. (GF-OIG-24-002)

60 Audit de l'approche du Fonds mondial en matière de suivi des subventions.

61 « Towards a Healthier Workplace: Insights from Ombudsperson » (Vers un lieu de travail plus sain : perspectives du Médiateur) Rapport annuel 2023 du Médiateur du Fonds mondial. Publié en octobre 2024.

62 Résultats du sondage rapide auprès des employés de 2021. 53 % des employés soulignent la nécessité de travailler le week-end ou en dehors des horaires normaux de travail pour accomplir les tâches requises.

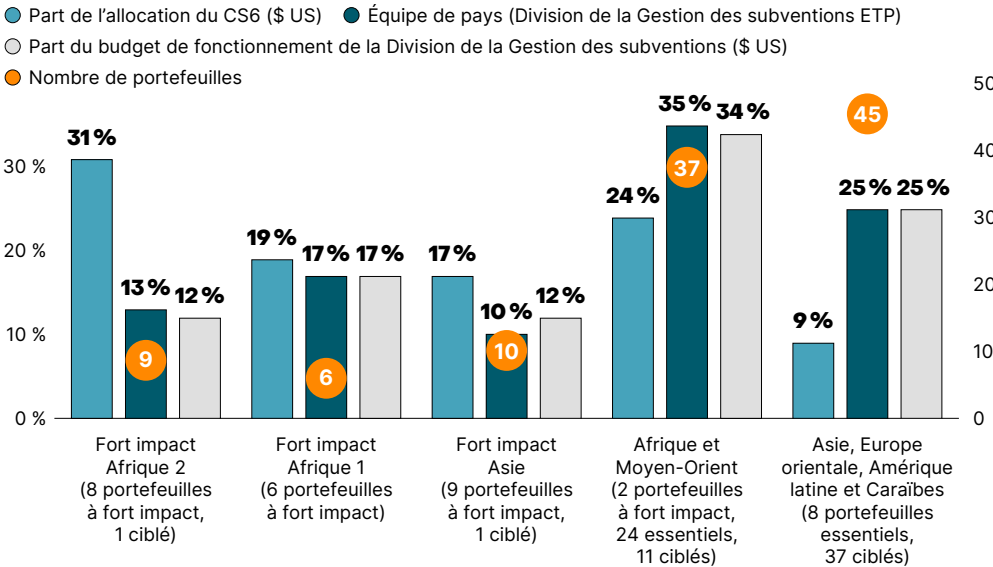
4. Principaux messages

4.5 Possibilité d'améliorer l'allocation des ressources disponibles des équipes de pays pour la gestion des subventions afin d'optimiser les dépenses et de mieux soutenir les portefeuilles.

4.5.1 Dans un contexte de ressources limitées, il est nécessaire d'adopter une approche plus différenciée de la répartition du personnel entre les différents portefeuilles.

Dans toutes les régions et tous les types de portefeuille, le Secrétariat a déployé des efforts considérables pour différencier les dotations en ressources. Toutefois, comme indiqué précédemment dans le rapport du BIG intitulé *Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie* (2024), il subsiste un décalage entre l'allocation des ressources des équipes de pays pour la gestion des subventions et la proportion des fonds de subvention accordée aux régions (voir Figure 16). Par exemple, la région des pays à fort impact – Afrique 2 représente 31 % des budgets de subvention du CS6 au niveau des pays et seulement 12 % des dépenses totales du budget de fonctionnement de la Division de la Gestion des subventions. La région Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes ne représente que 9 % des budgets de subvention du CS6, mais absorbe 25 % de la part totale du budget de fonctionnement de la Division de la Gestion des subventions, car elle abrite la plus grande concentration de portefeuilles.

FIGURE 16
Investissements du Fonds mondial au CS6 comparés à l'affectation du personnel et au budget des équipes de pays pour la gestion des subventions



Il conviendrait de réfléchir à l'allocation actuelle et à la possibilité de différencier davantage les dotations en ressources entre les régions afin d'optimiser l'utilisation efficace des ressources disponibles pour obtenir un impact maximal. Cependant, la capacité à différencier les ressources de manière réfléchie et efficace nécessiterait également une différenciation plus poussée des processus pour les portefeuilles ciblés, afin de garantir que la réduction des ressources corresponde aux exigences et aux besoins réduits du portefeuille, de manière pragmatique et en tenant compte des risques. Il conviendrait donc aussi d'examiner plus en détail la manière dont les processus et les exigences de gestion des subventions pour des portefeuilles spécifiques peuvent être allégés et mieux ciblés, dans le respect de l'appétence au risque de l'organisation.

Par exemple, l'évaluation indépendante récente du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage du Fonds mondial sur les étapes de la demande de financement et de l'établissement des subventions du cycle de financement⁶³ a noté que : 1) toutes les approches de demande de financement exigent un nombre similaire d'annexes, et le niveau d'effort reste élevé dans toutes les approches, et 2) il existe une différenciation limitée par portefeuille tant en termes de préparation pour la soumission au Comité d'approbation des subventions que de documents nécessaires.

63 Évaluation des étapes du cycle de financement du Fonds mondial relatives à la demande de financement et à l'établissement des subventions. GF/ELQ/2024/04/01.

4. Principaux messages

Au niveau régional, il n'existe pas de formule unique pour l'allocation des ressources. Il existe plutôt différentes approches quant à la manière dont les spécialistes techniques nationaux chargés de la gestion des subventions sont affectés aux portefeuilles, par rapport à l'ampleur des investissements ou au profil de risque. La région des pays à fort impact – Afrique 2 représente 32 % des fonds alloués par le Fonds mondial. Elle comprend six des dix pays les plus touchés par le VIH et quatre des dix pays les plus touchés par le paludisme. Il n'y a cependant pas de spécialiste dédié en gestion des produits de santé pour chaque portefeuille, à l'exception du Mozambique et du Kenya (jusqu'à décembre 2025). Les autres portefeuilles se partagent des spécialistes en gestion des produits de santé. Par exemple, l'Ouganda (qui présente un risque modéré pour l'approvisionnement dans le pays selon l'évaluation des risques du Secrétariat)⁶⁴ et le Zimbabwe (qui présente un risque élevé) reçoivent ensemble un milliard de dollars US de l'allocation du Fonds mondial pour les produits de santé et bénéficient du soutien partagé d'un spécialiste en gestion des produits de santé. En revanche, les portefeuilles de la région des pays à fort impact – Afrique 1, tels que le Ghana, la Côte d'Ivoire et le Mali, disposent de spécialistes dédiés en gestion des produits de santé. De même, dans la région Afrique et Moyen-Orient, le Cameroun (portefeuille à fort impact) bénéficie du soutien d'un spécialiste dédié en gestion des produits de santé.

Il existe également des divergences dans l'approche adoptée pour l'allocation des ressources techniques aux portefeuilles considérés comme des contextes d'intervention difficiles (« portefeuilles de CID »)⁶⁵ ou à ceux qui font l'objet d'une politique de sauvegarde supplémentaire⁶⁶. Dans la région Afrique et Moyen-Orient, certains spécialistes techniques apportent leur soutien à plusieurs portefeuilles de CID⁶⁷ qui sont d'une grande complexité, tandis que d'autres spécialistes de la même région de la Division de la Gestion des subventions ne sont affectés à aucun portefeuille de CID. Ainsi, les portefeuilles de CID ne sont pas répartis de manière uniforme entre les spécialistes. Une concentration des portefeuilles de CID entre les mains d'un petit nombre d'employés peut réduire l'efficacité de la supervision s'il existe parallèlement des capacités limitées pour répondre aux besoins de ces pays.

Ces problèmes augmentent le risque que les ressources du budget de fonctionnement ne soient pas utilisées efficacement pour maximiser l'impact, ce qui est essentiel dans un environnement où les financements disponibles sont restreints. Ces problèmes sont principalement imputables aux facteurs suivants.

Lacunes dans la documentation des approches utilisées pour allouer et gérer les ressources des équipes de pays pour la gestion des subventions, et dans la mise à profit des bonnes pratiques.

Les décisions d'allocation pour la plupart des membres de l'équipe de pays pour la gestion des subventions⁶⁸ sont prises par le chef de département et les gestionnaires régionaux au sein de la Division de la Gestion des subventions. Cela permet aux parties prenantes proches des portefeuilles de prendre des décisions adaptées et nuancées, et conduit à des approches variées. Le BIG a relevé des exemples de décisions en matière de ressources qui sont bien documentées, suivent des directives définies et sont fondées sur des données. Cela inclut :

- La Division des Finances a développé un modèle d'allocation solide, basé sur des données, afin de déterminer le niveau d'effort requis des spécialistes financiers régionaux en fonction d'une série d'indicateurs clés, notamment le nombre de portefeuilles, les subventions, l'allocation et les niveaux de risque.
- Les Départements Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes et Afrique et Moyen-Orient de la Division de la Gestion des subventions ont élaboré une analyse de la charge de travail des spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique, afin de permettre une approche plus différenciée de l'affectation des ressources et de hiérarchiser le niveau de soutien fourni à chaque portefeuille de pays.

Il conviendrait de réfléchir aux différentes approches et de tirer parti des bonnes pratiques entre les équipes. En dehors des départements susmentionnés, la plupart des décisions décentralisées en matière d'allocation n'étaient pas documentées, et rien n'indiquait que des principes ou des directives cohérents aient été appliqués.

Absence de processus, de systèmes et d'outils permettant d'éclairer et de suivre les décisions d'allocation des ressources et de suivre l'impact de ces décisions sur la charge de travail et le bien-être.

Si certaines données sur le personnel sont disponibles via le système de gestion des ressources humaines du Fonds mondial « Workday » et la répartition des équipes de pays gérée par le Secrétariat, les processus et les outils qui permettent d'exploiter ces données pour suivre l'impact des décisions d'allocation des ressources et le bien-être sont limités. Il n'existe aucun processus ni aucune directive déterminant quand, comment et pourquoi les ressources sont allouées ou révisées, à l'exception d'une politique relative à la rotation du personnel datant

64 Audit des subventions du Fonds mondial à la République d'Ouganda. [Lien](#).

65 Les pays classifiés en CID se caractérisent par de faibles capacités de mise en œuvre et des problèmes de sécurité, ce qui rend la mise en œuvre plus complexe. Ces portefeuilles nécessitent souvent davantage de supervision et de soutien de la part du Secrétariat.

66 La politique de sauvegarde supplémentaire a été établie sur décision du Conseil d'administration en 2004 en tant qu'approche pour des « mécanismes de financement alternatifs lorsqu'il existe des contraintes particulières concernant le financement des bénéficiaires principaux et des sous-bénéficiaires proposés » – politique de sauvegarde supplémentaire approuvée par le Conseil d'administration du Fonds mondial en 2004 (GF/B07/DP14).

67 Spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique affecté à la République centrafricaine et au Tchad, spécialiste en gestion des produits de santé pour la République centrafricaine et le Tchad, spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique pour la Guinée et le Niger, spécialiste en gestion des produits de santé pour le Congo et le Libéria.

68 Cela comprend des postes de gestionnaire/gestionnaire principal de portefeuille du Fonds, responsable/responsable principal de programme, assistant de portefeuille du Fonds, spécialiste/spécialiste principal en suivi et évaluation de la santé publique, et spécialiste en gestion des produits de santé. L'affectation des responsables financiers et des conseillers juridiques est déterminée respectivement par la Division des Finances et la Division des Affaires juridiques et de la Gouvernance.

4. Principaux messages

de 2021. De même, aucun système électronique n'est utilisé pour éclairer, enregistrer ou suivre les décisions d'allocation des ressources. Des outils basés sur Excel sont utilisés dans plusieurs cas, avec des niveaux de maturité variables en fonction de l'équipe. Cela signifie qu'il n'existe aucun document officiel ni aucune analyse indiquant depuis combien de temps le personnel est affecté à un portefeuille, comment la dotation en personnel du portefeuille a évolué au fil du temps, quelles décisions ont été prises par le passé en matière de ressources, ou le niveau d'effort réel requis de la part du personnel. Il est donc difficile pour la direction de déterminer rapidement si les effectifs sont suffisants, si les équipes sont surchargées de travail ou si une rotation du personnel est nécessaire, ce qui limite sa capacité à prendre des décisions éclairées et opportunes en matière d'allocation. Il existe une possibilité importante de rendre les décisions d'allocation des ressources plus efficaces et fondées sur des données.

La mise en place de systèmes et d'outils plus robustes nécessiterait des arbitrages. Un système électronique de suivi de la charge de travail exigerait davantage d'efforts de la part du personnel de l'équipe de pays pour la gestion des subventions au niveau du suivi de leurs horaires de travail, mais permettrait d'identifier et de quantifier les problèmes liés à la surcharge de travail ou au bien-être. Cela est essentiel, compte tenu des problèmes liés au bien-être du personnel soulignés dans le constat 4.4.1.

5. Annexe 1

Notations d'audit et méthodologie

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

Classification générale des notations d'audit

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

Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général réalise ses audits conformément à la définition mondiale de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA), aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du BIG.

Les principes et les modalités de l'approche d'audit du BIG sont décrits dans son acte constitutif, son manuel d'audit, son code de conduite et dans les mandats spécifiques à chaque engagement. Ces documents aident nos auditeurs à assurer un travail professionnel de qualité élevée et d'œuvrer avec efficience et efficacité. Ils garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux. Le manuel d'audit du BIG contient des instructions détaillées pour la réalisation de ses audits, conformément aux normes appropriées et à la qualité attendue.

Le champ des audits du BIG peut être spécifique ou étendu, en fonction du contexte, et couvre la gestion du risque, la gouvernance et les contrôles internes. Les audits testent et évaluent les systèmes de contrôle et de supervision pour déterminer si les risques sont gérés de façon appropriée. Des tests détaillés sont effectués dans l'ensemble du Fonds mondial ainsi que chez les bénéficiaires de subventions et utilisés pour fournir des évaluations spécifiques des différents domaines d'activité de l'organisation. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs / structures de contrôle externe, servent également à étayer les conclusions.

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les financements du Fonds mondial afin d'évaluer s'ils utilisent ces ressources de façon efficiente, efficace et économiquement rentable. Ils peuvent inclure un examen des intrants (moyens financiers, humains, matériels, organisationnels ou réglementaires nécessaires à la mise en œuvre du programme), des produits (produits fournis par le programme), des résultats (effets immédiats du programme sur les bénéficiaires) et des impacts (modifications à long terme dans la société que l'on peut attribuer au soutien du Fonds mondial).

Les audits peuvent aussi évaluer la façon dont les subventions / portefeuilles du Fonds mondial se comportent par rapport aux objectifs d'indicateurs clés définis par le Secrétariat. Des indicateurs spécifiques sont choisis pour être intégrés en fonction de leur pertinence par rapport à la thématique de l'audit.

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

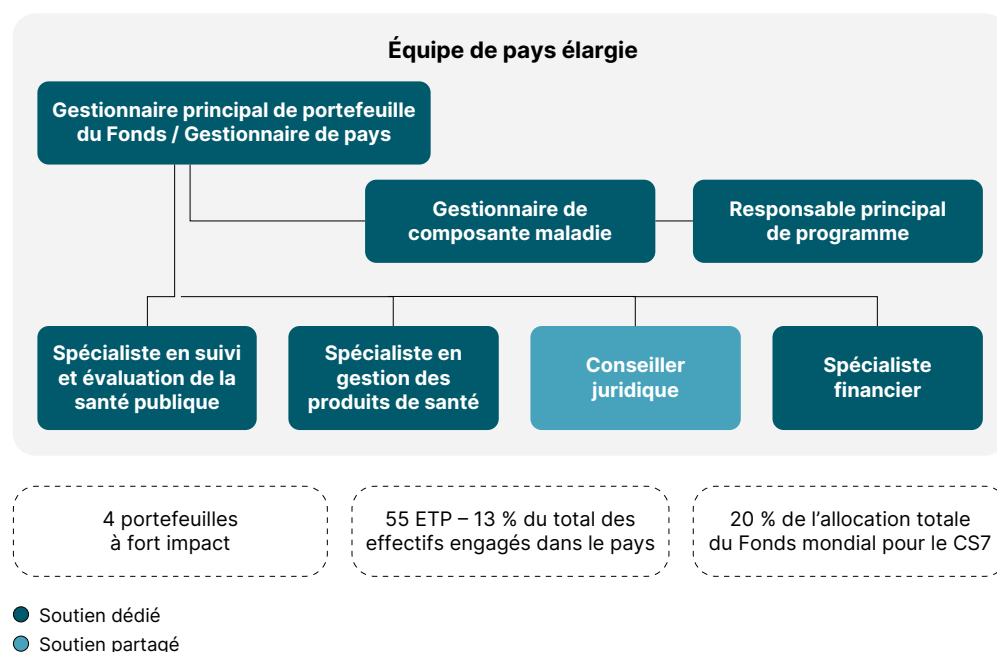
5. Annexe 2

Structures de l'équipe de pays pour la gestion des subventions

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

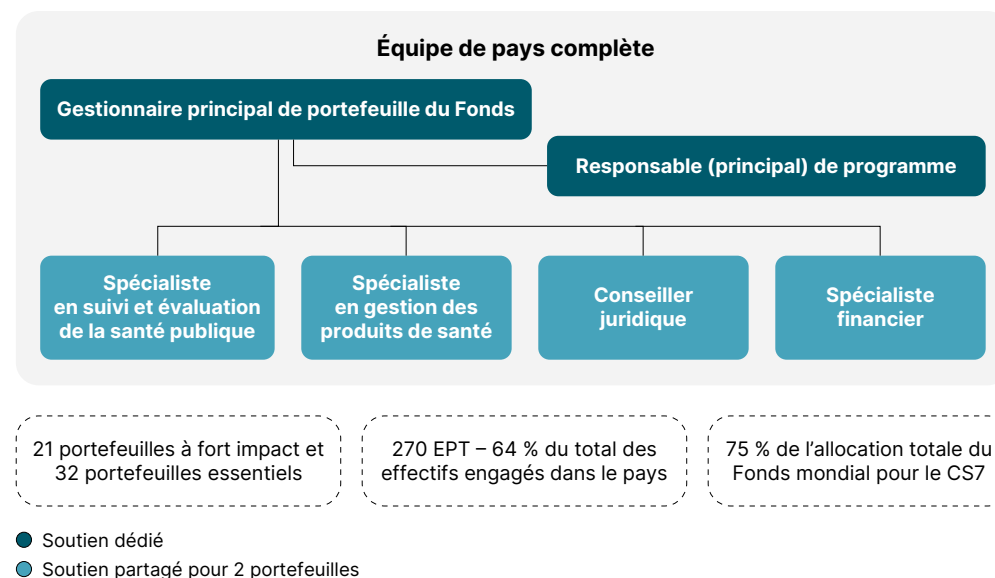
Équipe de pays élargie : Généralement, cette expression désigne les équipes qui gèrent quatre portefeuilles à fort impact qui sont stratégiques pour la mission du Fonds mondial. Ils représentent 18 % des allocations de financement du CS7 et sont classés parmi les 10 pays les plus touchés par au moins deux maladies sur trois. Il s'agit du Nigéria, de la République démocratique du Congo, du Mozambique et de l'Inde. Ces équipes comprennent un gestionnaire de portefeuille de pays, des gestionnaires de composante maladie du Fonds, des responsables (principaux) de programme, ainsi que le soutien technique dédié d'un spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique, d'un spécialiste en gestion des produits de santé, d'un spécialiste financier et d'un conseiller juridique.

FIGURE 17
Équipe de pays élargie



Équipe de pays complète : Ces équipes gèrent habituellement les portefeuilles à fort impact et essentiels. Elles sont dirigées par un gestionnaire principal de portefeuille du Fonds, avec le soutien dédié d'un ou deux responsables (principaux) de programme. Elles bénéficient aussi de l'expertise partagée d'un spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique, d'un spécialiste en gestion des produits de santé⁶⁹, d'un spécialiste financier et d'un conseiller juridique.

FIGURE 18
Équipe de pays complète



69 Certains portefeuilles à fort impact de la région des pays à fort impact – Afrique 1 bénéficient du soutien dédié d'un spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique et d'un spécialiste en gestion des produits de santé.

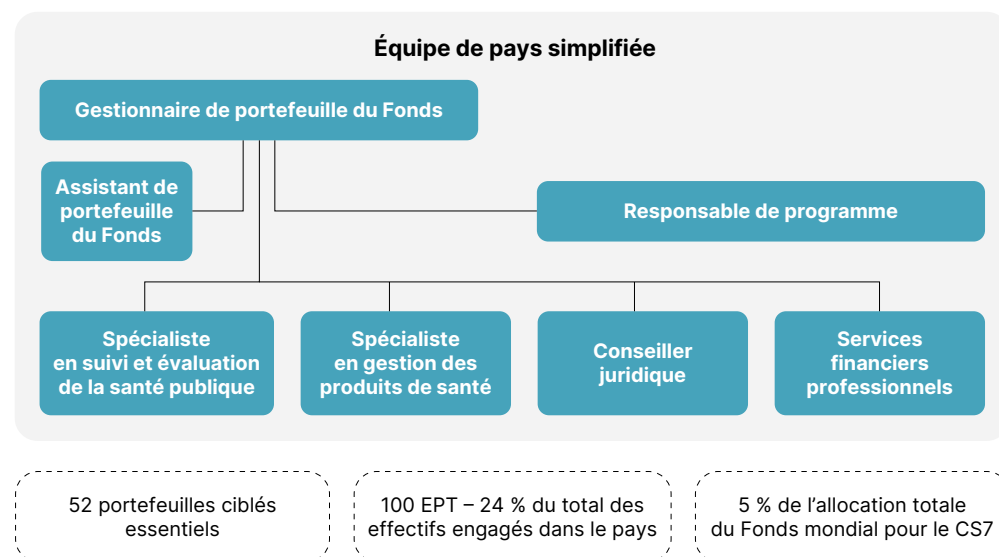
5. Annexe 2

Structures de l'équipe de pays pour la gestion des subventions

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

Équipe de pays simplifiée : Ces équipes gèrent généralement un groupe de pays ciblés au sein d'une région. Elles sont dirigées par un gestionnaire de portefeuille du Fonds, qui bénéficie du soutien partagé d'un responsable de programme pour certains portefeuilles, ou d'un assistant/analyste de portefeuille du Fonds. En termes de soutien technique spécialisé, ce modèle comprend une assistance ciblée et un soutien limité de spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique et en gestion des produits de santé. Le niveau de soutien varie en fonction de la région et du portefeuille. Le soutien financier est assuré par une équipe financière centralisée, mais il n'y a pas de spécialiste financier dédié.

FIGURE 19
Équipe de pays simplifiée



- Soutien dédié
- Soutien partagé pour plus de 2 portefeuilles

5. Annexe 3

Équipe de pays pour la gestion des subventions

Audit du modèle d'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial

Gestionnaire de portefeuille du Fonds⁷⁰ : Dirige et coordonne l'équipe de pays. Ses tâches principales comprennent une gestion efficace des subventions, la signature des accords de subvention, les décaissements et les révisions. Il agit en tant que représentant principal des pays bénéficiaires du Fonds mondial et contribue à la prestation des activités principales du Fonds mondial. Cela englobe une gestion complète des parties prenantes grâce à l'établissement de partenariats dans le pays et au niveau mondial.

Responsable de programme⁷¹ : Relevant du gestionnaire de portefeuille du Fonds, le titulaire du poste facilite et coordonne les processus des subventions à différentes étapes de leur cycle de vie. Il examine les budgets et les plans de travail des subventions, les demandes de décaissement et les autres documents relatifs aux subventions. Il participe au processus d'analyse des questions liées à la performance, aux finances, à la gestion et au contexte qui permet de prendre des décisions relatives aux questions liées aux programmes.

Assistant/Analyste de portefeuille du Fonds : Assiste l'équipe de pays pour les questions administratives liées à la négociation des subventions, à leur gestion en cours et aux processus de décaissement, y compris les plans de travail ainsi que la collecte et le traitement des informations.

Spécialiste en suivi et évaluation de la santé publique : Donne des conseils sur les investissements stratégiques, élabore des cadres de suivi et d'évaluation, négocie des indicateurs et des objectifs pour le suivi des subventions et l'évaluation de leur performance. En outre, il mobilise et renforce les partenariats, dirige les mécanismes de suivi et d'évaluation, et de contrôle externe des risques des programmes concernant la qualité des données et des programmes, et facilite la mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS).

Spécialiste en gestion des produits de santé : Fournit des conseils sur les investissements stratégiques en faveur de SRPS/de la préparation aux pandémies, sur l'assurance qualité, la gestion des parties prenantes, ainsi que sur la planification de la pérennité et de la transition. Il assure la fourniture d'une expertise technique adéquate pour les questions complexes et stratégiques, analyse les risques et propose des solutions pour une mise en œuvre efficace des activités de gestion des produits pharmaceutiques, de prestation de services et de gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé.

Spécialiste financier : Dirige le volet financier de la mise en œuvre du portefeuille tout le long du cycle de vie des subventions. Il met en œuvre, soutient et veille au respect des politiques, procédures et pratiques fiduciaires du Fonds mondial. Il veille à ce que les fonds alloués et décaissés pour la mise en œuvre des programmes soient utilisés aux fins prévues.

Conseiller juridique : Contribue à l'efficacité opérationnelle et institutionnelle du Fonds mondial en fournissant des conseils juridiques et un soutien aux activités essentielles du Fonds mondial dans la gestion de son portefeuille d'investissements.

En fonction de la taille et du type de portefeuille, les fonctions suivantes peuvent faire partie de l'équipe de pays pour la gestion des subventions :

Gestionnaires de composante maladie du Fonds : Responsables de la gestion des intrants spécifiques à une maladie à toutes les étapes du cycle de gestion des subventions. Ces fonctions sont intégrées dans les équipes du Nigéria, de la République démocratique du Congo, de l'Inde et, plus récemment, du Mozambique.

Spécialistes en pérennité, transition et cofinancement : Personnes référentes clés au sein de l'équipe régionale qui assistent les gestionnaires de portefeuille du Fonds dans la mise en œuvre de la politique de pérennité, de transition et de cofinancement. Ces spécialistes sont intégrés uniquement dans les équipes régionales d'Asie du Sud-Est, d'Europe de l'Est et d'Asie centrale, ainsi que d'Amérique latine et des Caraïbes.

⁷⁰ Comprend des gestionnaires principaux de portefeuille du Fonds responsables d'un pays à forte charge de morbidité ou d'un des portefeuilles les plus exposés au risque. Le gestionnaire de portefeuille du Fonds est responsable d'un portefeuille composé d'un ou plusieurs pays au sein d'une région. – Description de poste.

⁷¹ Comprend des responsables principaux de programme qui sont appelés à travailler de manière plus autonome qu'un responsable de programme, que ce soit pour rédiger des documents ou gérer des relations.