



Rapport d'audit

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

GF-OIG-24-013
9 octobre 2024
Genève, Suisse

1. Synthèse	03	4. Constats d'audit	14
2. Contexte	07	4.1 Subventions alignées sur la stratégie	14
3. Objectifs, portée, méthodologie et notations	12	4.2 Ressources financières	34
		4.3 Ressources humaines	43
		4.4 Participation du partenariat	52
		4.5 Gouvernance et Suivi stratégique	59
		5. Annexes	68
		Annexe 1 : Notations d'audit et méthodologie	68
		Annexe 2 : Acronymes	69
		Annexe 3 : Réponse de la direction du Secrétariat	70

Le modèle du Fonds mondial a joué un rôle déterminant dans la mobilisation des ressources, la promotion des partenariats et la mise en œuvre de programmes de santé – dans la perspective de mettre fin aux épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme, et de renforcer les systèmes de santé. Depuis sa création en 2002, le Fonds mondial a mobilisé 84 milliards de dollars US pour lutter contre ces trois maladies. Des progrès significatifs ont été réalisés, ce qui a permis de sauver plus de 59 millions de vies et de diminuer le nombre de décès et de nouvelles infections pour les trois maladies.

Mettre en œuvre de la stratégie dans un contexte difficile

La stratégie 2023-2028 entend poursuivre et accélérer les progrès pour mettre fin aux trois maladies et atteindre l'objectif de développement durable des Nations Unies d'éradication des trois épidémies d'ici à 2030. La stratégie est consciente de l'importance qu'il y a à réduire les nouvelles infections en diminuant les obstacles liés aux droits humains qui entravent l'accès aux services et en impliquant les communautés touchées par les maladies. La nouvelle stratégie du Fonds mondial met l'accent sur l'accélération des progrès pour renforcer l'impact et la pérennité, avec des priorités clés axées sur des systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) et la préparation et riposte aux pandémies, ainsi que sur la mobilisation des ressources nationales.

La stratégie du Fonds mondial est ambitieuse et reflète les besoins plus larges du partenariat et des circonscriptions respectives. La nouvelle stratégie précise les domaines sur lesquels l'accent doit être mis, en ciblant ceux qui dépendent fortement des partenaires et dont les niveaux de contrôle varient. Sa mise en œuvre devient encore plus difficile dans un contexte de ressources limitées, étant donné que la contraction de la marge de manœuvre budgétaire et la multiplicité des priorités limitent les ressources nationales et celles des donateurs.

Des contextes mondiaux et nationaux difficiles complexifient la situation et rendent la mise en œuvre de la stratégie encore plus compliquée. Les perturbations occasionnées par la pandémie de COVID-19 et de nouvelles menaces – notamment le changement climatique et les défis biologiques, ainsi que les problèmes de sécurité dans de nombreux pays – ont affecté les programmes de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme. Les capacités limitées des entités de mise en œuvre dans les pays, le manque de leadership et la fragmentation du paysage des partenaires rendent la mise en œuvre des activités prioritaires en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies plus difficile. Enfin, l'environnement juridique aggrave ces problèmes, de nombreux pays étant dotés de lois qui pénalisent les populations clés, ce qui affecte le respect des droits humains et le travail avec les communautés touchées par les maladies.

Pour s'attaquer à ces problèmes, le Fonds mondial a élaboré une nouvelle stratégie complète afin de se remettre sur les bons rails. La stratégie a été approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2021 et sera mise en œuvre sur deux cycles de subventions, en bénéficiant des ressources des septième et huitième reconstitutions.

Exploiter les atouts du modèle de partenariat du Fonds mondial

Le modèle du Fonds mondial est un exemple de premier plan de collaboration internationale et de mécanismes de financement innovants dans la lutte contre les trois maladies. Intégrant des partenaires dans le pays, techniques et de développement, ce modèle a permis de mobiliser des ressources, de promouvoir des partenariats et de générer des résultats probants. Le modèle nécessite d'opérer de nombreux arbitrages et son efficacité dépend de l'aide apportée aux pays pour trouver le bon équilibre entre des priorités concurrentes et des principes contradictoires. Par exemple, en raison de contraintes financières, il existe des priorités concurrentes entre le souhait d'élargir les efforts de prévention primaire et le besoin pressant de maintenir et d'étendre le dépistage et le traitement.

Le Fonds mondial fonctionne selon le principe de l'appropriation par le pays, ce qui permet aux pays bénéficiaires de jouer un rôle central dans la définition de leurs priorités et de leurs stratégies en matière de santé. Les interventions ont ainsi pu être adaptées aux contextes locaux, en promouvant la pérennité et l'impact à long terme, mais cela peut limiter la capacité du Fonds mondial à être prescriptif en matière de priorités stratégiques clés telles que le travail avec les populations clés touchées et la protection des droits humains, en raison du contexte politique, social et économique spécifique à l'échelon de chaque pays.

Le succès du Fonds mondial repose fondamentalement sur sa capacité à forger des partenariats intersectoriels : les gouvernements, les entités du secteur privé, les organisations de la société civile et les communautés touchées jouent tous un rôle crucial dans les processus décisionnels et de mise en œuvre. Cette approche inclusive a permis d'assurer une riposte globale et pérenne aux problèmes de santé, mais le succès dépend de la capacité de chacun des partenaires à remplir sa propre mission et de la capacité du Fonds mondial à mobiliser et à coordonner ces efforts.

L'une des caractéristiques essentielles du modèle du Fonds mondial est le maintien d'une structure organisationnelle sans présence au niveau national, mais qui recourt aux entités de mise en œuvre et aux partenaires dans les pays. Cela permet de s'assurer que plus de 90 % des fonds reçus parviennent aux bénéficiaires dans les pays. Cette structure promeut un modèle efficace. Elle pourrait toutefois limiter la capacité du Fonds mondial à soutenir directement certaines activités qui nécessitent une supervision, en particulier lorsque les capacités ne sont pas pleinement développées.

Le présent audit a permis d'évaluer le modèle du Fonds mondial par rapport à l'ambition de la stratégie. Cette dernière est mise en œuvre par le biais de subventions. L'examen a permis d'évaluer la manière dont les priorités stratégiques ont été intégrées dans les subventions du cycle 7 (CS7). Les ressources financières et humaines – autre levier essentiel de la mise en œuvre de la stratégie – ont été examinées. Enfin, l'audit a porté sur l'approche du Fonds mondial en matière de participation du partenariat, ainsi que sur les mécanismes de supervision et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie.

Thèmes prioritaires

Des stratégies bien planifiées ont été élaborées pour réduire l'incidence. La résolution des problèmes de mise en œuvre des cycles précédents, la réduction des obstacles liés aux droits humains et la participation communautaire à la mise en œuvre et au suivi sont des leviers essentiels de réussite.

Depuis sa création, le modèle du Fonds mondial a permis de lutter avec succès contre les trois maladies. Selon le rapport sur les résultats du Fonds mondial de 2023, le pourcentage de personnes vivant avec le VIH recevant un traitement antirétroviral a augmenté pour atteindre 78 % en 2022, contre 22 % en 2010. La couverture du traitement de la tuberculose s'est améliorée et le taux de succès thérapeutique s'est régulièrement maintenu à un niveau élevé de 86 % entre 2012 et 2020. Le taux de couverture des moustiquaires parmi la population s'est également amélioré, progressant de 30 % en 2010 à 55 % en 2021.

La stratégie actuelle a conscience que pour mettre fin à ces trois maladies, il faut se concentrer davantage sur la réduction des nouvelles infections. Le Secrétariat a mis en place en temps utile des stratégies généralement bien conçues pour réduire l'incidence de chacune des trois maladies. Il les a ensuite complétées par des processus améliorés pour concevoir des subventions axées sur la prévention.

Les stratégies de lutte contre le VIH souffrent de tiraillements permanents entre le traitement et la prévention, et sont affectées par la nécessité d'aligner les différentes initiatives au niveau interne. L'approche de la lutte contre le paludisme a permis d'identifier clairement les priorités, mais il est possible de créer des plans consolidés, hiérarchisés et différenciés pour les pays à forte charge de morbidité afin de réduire l'incidence. Les stratégies de lutte contre la tuberculose ont également été bien définies, mais le succès de la mise en œuvre dépend de l'exécution des flux de travail qui est tributaire des avancées futures, ce qui met en évidence un éventuel risque nécessitant un contrôle et un suivi proactifs.

La réussite de ces efforts dépendra en grande partie de leur mise en œuvre effective et de l'exploitation des enseignements tirés des cycles de mise en œuvre précédents. La lutte contre les obstacles liés aux droits humains et la collaboration avec les organisations à assise communautaire sont également des leviers essentiels pour une mise en œuvre réussie des stratégies de réduction de l'incidence.

Les évaluations relatives aux questions de genre et de droits humains ont été utilisées de manière incohérente dans les demandes de financement du CS7, 53 % des investissements de financement n'étant pas ciblés sur les questions de genre¹. Le Comité technique d'examen des propositions a dans certains cas observé que les évaluations relatives à ces questions ont été peu prises en compte dans les demandes de financement, ou n'ont pas été utilisées du tout. La stratégie met l'accent sur la nécessité d'autonomiser les communautés et de collaborer avec les organisations à assise communautaire/les organisations dirigées par les communautés, mais il existe des obstacles en termes de capacités et des limitations au niveau des politiques, des outils et des mécanismes pour inclure ces organisations dans la mise en œuvre des activités des subventions.

Les activités prioritaires en faveur de SRPS et de la préparation et la riposte aux pandémies bénéficient de financements accrus, et les processus et directives permettant d'inclure ces activités dans les subventions du CS7 ont été mis à jour. Il est essentiel de privilégier le renforcement plutôt que le soutien des activités, en travaillant avec les entités de mise en œuvre dans le pays, et en améliorant leur suivi si l'on veut garantir la pérennité de ces interventions complexes.

La nouvelle stratégie donne la priorité à des domaines permettant d'accélérer les progrès de la mise en œuvre afin de renforcer l'impact et d'assurer la pérennité financière et programmatique. Bien que le Secrétariat ait procédé à des mises à jour opportunes des politiques, des processus et des outils, des inquiétudes persistent quant à la pérennité des interventions en faveur de la préparation aux pandémies et de SRPS. Le Fonds mondial contribue au renforcement des systèmes de santé en investissant directement dans des composantes des SRPS et en soutenant des investissements en faveur de tels systèmes qui contribuent à la lutte contre des maladies spécifiques. La nouvelle stratégie souligne la nécessité d'évoluer progressivement vers des interventions visant à renforcer le secteur de la santé. Avec l'intensification et la complémentarité significatives des interventions en faveur de la préparation et la riposte aux pandémies et de SRPS entre les investissements du CS7 et les investissements provenant du C19RM, le Fonds mondial a accru ses investissements dans les interventions de renforcement des systèmes à l'échelon des pays.

La préparation aux pandémies est un objectif majeur en pleine évolution au sein de la nouvelle stratégie. Bénéficiant de fonds du C19RM, le Fonds mondial a réorienté les investissements de la riposte aux pandémies vers la préparation et la riposte aux pandémies. Des problèmes de pérennité se posent, car ce flux de financement prendra fin en 2025. Cela affectera non seulement le financement des pays, mais aussi le personnel du Secrétariat chargé des activités liées à la préparation et la riposte aux pandémies.

La mise en œuvre des activités en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies est par nature plus difficile que la mise en œuvre des subventions contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, et ce pour de nombreuses raisons. Contrairement à ce qui se passe pour les trois maladies, les pays manquent souvent d'une stratégie nationale pour le renforcement des systèmes. Lorsqu'ils sont disponibles, les plans nationaux de santé sont souvent très généraux et ne sont pas suffisamment détaillés pour permettre une cartographie des investissements. Le paysage des entités de mise en œuvre et des donateurs est également très fragmenté, avec de multiples entités en charge des différents piliers du renforcement des systèmes. Enfin, si des partenariats ont été bien établis pour la riposte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme tant au niveau mondial que national, ils n'ont pas encore été bien définis pour les investissements en faveur de SRPS.

Le Fonds mondial contribue au renforcement des systèmes de santé en investissant directement dans des composantes des SRPS et en soutenant des investissements en faveur de tels systèmes qui contribuent à la lutte contre des maladies spécifiques. En général, la part des investissements directs du Fonds mondial en faveur de SRPS est moindre que celle des investissements consacrés à la lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme du fait des

¹ Sur la base de la notation du marqueur de l'égalité des genres au sein des demandes de financement par le Comité technique d'examen des propositions (CTEP).

décisions d'allocation prises de façon réfléchie. Le Fonds mondial alloue des ressources à la riposte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme par le biais d'une méthodologie approuvée par le Conseil d'administration. De leur côté, les pays prennent des décisions concernant la répartition des programmes, notamment de consacrer ou non des fonds en faveur de SRPS – soit directement soit en contribuant par le biais d'interventions liées à une maladie. Alors que les investissements directs du Fonds mondial en faveur de SRPS se concentrent sur des points forts spécifiques et de pertinence stratégique, la priorisation à l'échelon des pays – liée au paysage du financement et des systèmes de santé au niveau mondial – limite la capacité du Secrétariat à orienter la conception des interventions en faveur de SRPS pour assurer leur alignement sur la stratégie du Fonds mondial.

Pour atténuer ces difficultés, il est essentiel d'adapter les accords de mise en œuvre et d'améliorer les subventions et le suivi stratégique des interventions en faveur de SRPS. Historiquement, le Fonds mondial a travaillé avec des programmes nationaux de lutte contre les maladies en utilisant comme sous-récepteurs diverses unités chargées de composantes des SRPS. Ces accords ont créé des problèmes d'intégration et limité la supervision du récepteur principal, ce qui est l'un des facteurs conduisant à un taux d'absorption généralement faible des fonds consacrés aux interventions au profit de SRPS.

Le suivi des interventions en faveur de tels systèmes est une préoccupation constante du Fonds mondial. Les indicateurs ont été régulièrement affinés et définis, tant au niveau des subventions qu'au niveau stratégique, par le biais du cadre modulaire et du cadre d'indicateurs clés de performance. Le Fonds mondial dispose de 11 indicateurs clés de performance relatifs aux SRPS pour suivre les progrès réalisés dans la mise en place de systèmes de santé intégrés, résilients et inclusifs (y compris à l'échelon communautaire) pour la période 2023-2028. Cinq indicateurs clés de performance se concentrent sur les pays à fort impact et les pays essentiels, évaluant des domaines tels que la prestation de services, les systèmes d'information et la disponibilité des produits, tandis que deux autres surveillent l'introduction et l'approvisionnement des produits à l'échelle mondiale. Cependant, les quatre indicateurs clés de performance restants, qui reposent sur des évaluations ciblées des structures de santé, couvrent une cohorte de 18 pays. Bien que le Conseil d'administration ait approuvé la décision de sélectionner une cohorte de 10-20 pays prioritaires, les critères de sélection – qui prennent en compte de multiples facteurs – ont abouti à la sélection de pays représentant 32 % du total des investissements directs du Fonds mondial en faveur de SRPS pour le CS6.

Le Fonds mondial a réussi à lever des fonds et s'est donné les moyens de jouer un rôle plus actif dans la mobilisation des ressources nationales. L'optimisation de l'utilisation des réserves, l'intégration du cadre d'optimisation des ressources et le suivi des engagements de cofinancement sont essentiels pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie.

Bien qu'ayant permis de collecter le montant le plus élevé à ce jour, la septième reconstitution des ressources du Fonds mondial n'a pas atteint l'objectif de 18 milliards de dollars US – ce qui a imposé des arbitrages et des adaptations afin de minimiser l'impact sur les priorités stratégiques. Plus de 70 % des subventions du CS7 ont été approuvées et signées, ce qui donne

au Secrétariat une vision plus claire et l'occasion d'analyser plus en détail la hiérarchisation des priorités et les arbitrages au niveau des pays. Cette analyse permettra d'évaluer les risques liés à la mise en œuvre, d'identifier des domaines stratégiques dans lesquels renforcer les financements et de préciser les objectifs réalisables avec les ressources disponibles.

Lorsque les ressources sont limitées, l'application du principe d'optimisation des ressources est essentielle pour atteindre les résultats fixés en matière de santé, mais les efforts déployés pour intégrer ce cadre d'optimisation se heurtent à des difficultés dues à des priorités concurrentes. Toutefois, le Secrétariat du Fonds mondial s'appuie sur les constats de l'audit du BIG sur l'optimisation des ressources, ainsi que sur d'autres évaluations de cette optimisation menées par le Secrétariat, pour élaborer et commencer à mettre en œuvre une feuille de route. Cette dernière a pour objectif de hiérarchiser et de rendre opérationnelles les composantes du cadre d'optimisation des ressources dans les processus de base des subventions.

Les réserves bilatérales ont augmenté de 40 % par rapport à la reconstitution des ressources précédente. Le Secrétariat a mis en place le groupe de base des réserves bilatérales afin de s'attaquer aux problèmes liés à la coordination et à l'alignement des réserves bilatérales. L'objectif est d'améliorer la planification et l'opérationnalisation des réserves du CS7. Une meilleure coordination et un meilleur alignement avec les partenaires bilatéraux sont essentiels pour maximiser l'impact des réserves.

La contraction de la marge de manœuvre budgétaire et la capacité limitée des pays à remédier aux problèmes de gestion des finances publiques affectent la capacité du Fonds mondial à catalyser des financements nationaux. Les ressources nationales sont importantes à la fois du point de vue du renforcement des systèmes, mais aussi pour soutenir directement les programmes de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme – comme l'achat de produits essentiels, le renforcement de l'intégration du traitement dans les régimes d'assurance maladie et le financement d'interventions spécifiques. En cas de succès, cela garantira la pérennité et permettra au Fonds mondial de consacrer davantage de fonds aux activités de prévention et de réduction de l'incidence. Le suivi par le Fonds mondial des engagements des pays peut être renforcé pour soutenir la mobilisation des ressources nationales et atténuer l'effet sur les programmes du non-respect des engagements. Pour le CS7, le Secrétariat a pris des mesures importantes pour améliorer la mise en œuvre du cofinancement, notamment en ce qui concerne la manière dont les exigences sont fixées, la gouvernance des données, la responsabilisation des pays vis-à-vis des engagements par le biais de lettres d'engagement obligatoires, l'amélioration du suivi, les modifications des indicateurs clés de performance pour surveiller le cofinancement et l'intégration du cofinancement dans les pratiques de gestion des risques. Les orientations opérationnelles sur le cofinancement pour le CS7 ont été mises à jour, notamment en clarifiant l'approche de l'évaluation de la conformité et les exigences minimales en matière de données.

1. Synthèse

Le Fonds mondial a continuellement adapté sa structure et son modèle de mobilisation des ressources pour s'aligner sur les exigences de la stratégie. Il est nécessaire d'optimiser davantage le déploiement des ressources humaines, de simplifier les processus internes et d'intégrer les opérations avec d'autres partenaires de la santé au niveau mondial.

Le Fonds mondial a adapté ses structures pour aligner les capacités internes sur les exigences de la stratégie. Un nouveau Département du Financement de la santé a été créé pour soutenir les efforts du Fonds mondial en matière de mobilisation des ressources nationales. Le Département Communautés, Droits et Genre a été réorganisé afin de mieux soutenir les efforts stratégiques en matière de droits humains et de participation communautaire. Différents autres ajustements ont été apportés aux équipes techniques chargées du VIH, de la tuberculose et du paludisme, ainsi qu'au Département de l'Approvisionnement, afin de mieux s'aligner sur la stratégie.

Le Secrétariat du Fonds mondial a renforcé les capacités des équipes techniques² pour aligner les capacités internes sur les exigences stratégiques. Au fil des ans, la taille des équipes techniques a considérablement augmenté par rapport à celle des équipes de pays – qui s'est accrue à un rythme relativement plus lent. Le succès de ce modèle de mobilisation des ressources dépend de la révision constante de l'équilibre optimal entre les équipes de pays et les équipes techniques, ainsi que de l'efficacité des conseils et de la supervision des équipes techniques.

Les effectifs du Fonds mondial ont augmenté de 43 % entre 2016 et 2023. L'accroissement significatif du nombre de postes en équivalent temps plein (ci-après « ETP ») est principalement dû à une augmentation des financements provenant du C19RM. Cet afflux a nécessité le recrutement de personnel supplémentaire (plus de 100 ETP) pour gérer la charge de travail accrue. En novembre 2022, le Conseil d'administration a approuvé la prolongation de l'utilisation des fonds du C19RM jusqu'au 31 décembre 2025. Dans un environnement où les ressources sont limitées, il est essentiel de donner la priorité au déploiement des ressources conformément aux investissements du Fonds mondial afin d'obtenir des résultats au niveau des priorités clés. Pour maintenir la présence mondiale de l'organisation et garantir le financement d'interventions destinées aux populations clés et vulnérables touchées de manière disproportionnée par les trois maladies, et pour assurer une transition responsable des financements du Fonds mondial, ce dernier utilise 25 % des ressources des équipes de pays de la Division de la Gestion des subventions du Secrétariat pour 9 % de nos investissements couvrant 45 pays dans trois régions.

La simplification des processus constitue un autre moyen d'optimiser l'utilisation des ressources humaines. En 2022, le Secrétariat a organisé un hackathon sur les processus pour recueillir des idées afin de les améliorer. Cet hackathon, qui a été lancé en réponse aux résultats d'une enquête sur la participation du personnel, a utilisé une approche ascendante pour recueillir les idées du personnel et des consultants, et proposer des solutions pour tous les processus opérationnels du Fonds mondial. Bien que l'approche de l'hackathon ait été une bonne initiative qui a généré de nombreux résultats positifs, une évaluation systématique des processus

internes, de leur complexité et de leur contribution aux objectifs stratégiques peut aider le Secrétariat à donner la priorité à l'automatisation, à la numérisation et à l'adoption de nouveaux outils et de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité et l'efficience des processus.

Les gouvernements donateurs sont confrontés à de multiples priorités financières alors que le contexte macroéconomique est affecté par des conflits en cours, des tendances inflationnistes et une marge de manœuvre budgétaire limitée. La maximisation de l'aide à la santé devient critique et la nécessité d'intégrer les opérations entre les différentes organisations plus pressante. Le Fonds mondial a commencé à étudier la possibilité de travailler en étroite collaboration avec d'autres partenaires du secteur de la santé. Une accélération des efforts devrait toutefois permettre de réaliser des gains d'efficience et de réduire la charge qui pèse sur les pays.

L'approche du Fonds mondial qui vise à s'assurer que les subventions sont alignées sur la stratégie pour le CS7, sa collaboration avec les partenaires nationaux, techniques et de développement pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, et ses mécanismes de gouvernance et de supervision pour suivre, hiérarchiser et adapter les priorités stratégiques sont partiellement efficaces. Toutefois, les mécanismes du Fonds mondial qui visent à optimiser l'utilisation des ressources financières et humaines disponibles et à catalyser les ressources nationales pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie doivent être considérablement améliorés.

En réponse au rapport, le Secrétariat du Fonds mondial n'a pas proposé de mesures de gestion convenues spécifiques devant être suivies par le Bureau de l'Inspecteur général (BIG), car cela ferait en partie double emploi avec les efforts en cours et les mesures suivies dans le cadre de l'Examen stratégique 2023 et d'autres mesures de gestion convenues issues d'audits antérieurs du BIG.

Dans les domaines non couverts, le Secrétariat a fourni une réponse de la direction détaillant les mesures en cours et prévues pour faire évoluer le modèle du Fonds mondial. Il a en outre déclaré qu'il s'engageait à examiner les constats de l'audit en connaissance de cause et de manière réfléchie. Voir l'annexe 3 pour plus de détails.

Conscient que le Conseil d'administration est susceptible de prendre un certain nombre de décisions importantes au cours des deux prochaines années, le BIG envisagera, en fonction des risques, de réaliser un audit de suivi de ces interventions au début 2026.

² Il s'agit notamment (liste non exhaustive) des équipes chargées du VIH, de la tuberculose, du paludisme et des SRPS du Département Conseils techniques et Partenariats, du Département Communautés, droits et genre, du Département Financement de la santé, du Département de l'Approvisionnement et du Département du Suivi programmatique.

2. Contexte

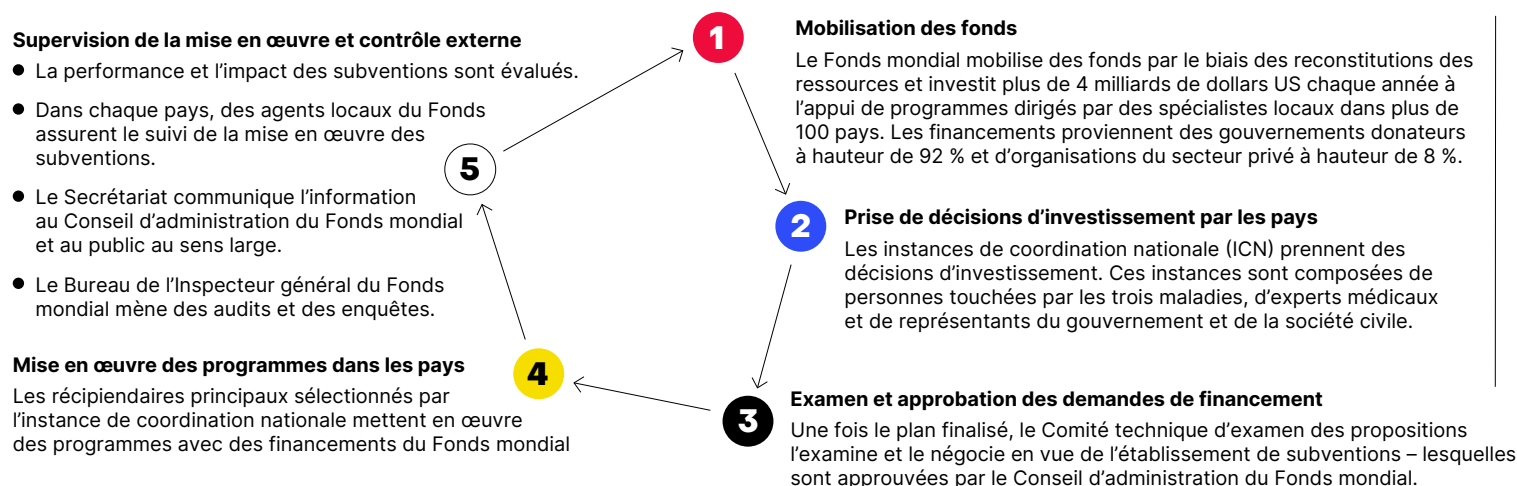
2.1 Vue d'ensemble du modèle du Fonds mondial et des principes fondamentaux

Le Fonds mondial est une institution de financement créée en 2002 pour lutter contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Basé à Genève et non dans les pays de mise en œuvre, le Fonds mondial collecte des fonds auprès des gouvernements donateurs et des organisations du secteur privé, et les investit dans les pays pour combattre les trois maladies.

L'appropriation par le pays est un principe fondamental du Fonds mondial. Ce principe concerne non seulement les gouvernements maîtres d'œuvre, mais aussi les communautés touchées par les maladies, la société civile et d'autres parties prenantes. Ce concept garantit que les programmes de santé sont adaptés aux besoins spécifiques de chaque pays et qu'ils sont viables à long terme. Le Fonds mondial collabore étroitement avec ces partenaires pour mobiliser des ressources internationales et nationales, plaider en faveur d'environnements favorables et soutenir la mise en œuvre de programmes nationaux.

Le modèle du Fonds mondial fonctionne grâce à un partenariat inclusif qui collecte et investit des ressources supplémentaires pour soutenir les plans nationaux de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, et le renforcement des systèmes de santé. Le modèle de financement repose sur le principe de l'appropriation par le pays, ce qui signifie que les pays déterminent comment utiliser les fonds et assument la responsabilité de lutter contre les trois maladies dans leur contexte spécifique. Le modèle repose sur la collaboration entre de multiples partenaires, chacun ayant des rôles et des responsabilités distincts, afin d'obtenir des résultats et un impact optimaux.

FIGURE 1
Vue d'ensemble du modèle du Fonds mondial et des principes fondamentaux (illustration non exhaustive)³



Mobilise des fonds : Tous les trois ans, le Fonds mondial entreprend une reconstitution des ressources pour mettre en œuvre sa stratégie. Les pays admissibles, qui ont reçu une allocation, sont invités à élaborer des demandes de financement fondées sur leurs stratégies nationales. Les sommes allouées aux pays sont calculées à l'aide d'une méthodologie approuvée par le Conseil d'administration qui donne la priorité au financement des pays dont la charge de morbidité est la plus élevée et les capacités économiques les plus faibles, tout en tenant compte des populations clés et vulnérables touchées de manière disproportionnée par les trois maladies. Les ressources du Fonds mondial sont destinées à être des fonds supplémentaires et catalytiques, venant en complément des ressources nationales et d'autres donateurs afin d'accélérer les progrès en direction des objectifs de santé.

Approuve les subventions : Les pays soumettent des demandes de financement alignées sur leurs stratégies nationales. Un Comité technique d'examen des propositions évalue la demande de financement. Après cet examen, le Secrétariat travaille avec les pays pour préparer les subventions qui seront examinées par le Comité d'approbation des subventions. Enfin, les subventions sont approuvées par le Conseil d'administration.

Supervise la mise en œuvre des subventions : Une fois les fonds alloués et les demandes des pays approuvées, le Fonds mondial supervise la mise en œuvre des subventions. Ce processus comprend une collaboration continue avec les entités de mise en œuvre et les parties prenantes du pays, des rapports d'étape et une évaluation de la performance des subventions, des décisions de financement annuelles et des révisions de subventions.

Autres formes de soutien du Fonds mondial :

- **Investissements catalytiques** : Ces investissements visent à compléter les sommes allouées aux pays en mettant l'accent sur les domaines prioritaires qui sont sous-investis ou qui ne peuvent être atteints uniquement grâce aux sommes allouées aux pays.
- **Coopération technique** : Elle aide les pays dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.

Les principes fondamentaux du Fonds mondial



Partenariat



Appropriation
par le pays

2. Contexte

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

2.2 Structure du Fonds mondial

L'un des principes fondateurs du document-cadre du Fonds mondial est qu'il est un « instrument financier et non une entité de mise en œuvre ». Par conséquent, le Fonds mondial base ses investissements sur des programmes qui traduisent et respectent les formulations et les processus de mise en œuvre décidés par les pays. Ainsi, la structure reflète une approche de partenariat unique qui comprend une structure à plusieurs niveaux conçue pour l'efficacité et l'inclusivité.

Le Conseil d'administration et ses comités : Le Fonds mondial est dirigé par un Conseil d'administration, qui est l'organe directeur suprême responsable de l'orientation stratégique, des engagements financiers, de la gestion des risques et de la participation du partenariat. Le Conseil d'administration comprend des représentants de gouvernements maîtres d'œuvre, de donateurs, d'organisations non gouvernementales, de communautés touchées par les maladies, du secteur privé et des fondations privées. Les partenaires techniques – dont l'OMS, l'ONUSIDA et les partenaires de lutte contre les maladies, d'autres donateurs publics et la Banque mondiale – sont représentés au Conseil d'administration en tant que membres d'office sans droit de vote, de même que le président et le vice-président du Conseil d'administration ainsi que le directeur exécutif du Fonds mondial.

Direction : Le **Secrétariat** est basé à Genève. Il est responsable des opérations du Fonds mondial au quotidien, y compris la supervision de la mise en œuvre des subventions, l'assistance technique, l'élaboration des politiques et la collecte de fonds.

Structures dans les pays :

- **Instances de coordination nationale :** Ce sont des organes multisectoriels du partenariat au niveau du pays qui coordonnent l'élaboration et la présentation des demandes de financement. Elles sont composées de personnes touchées par les trois maladies, d'experts médicaux et de représentants du gouvernement, de la société civile, des partenaires techniques et de développement, et du monde universitaire.
- **Entités de mise en œuvre dans le pays :** Le Fonds mondial s'appuie sur les gouvernements maîtres d'œuvre, le secteur privé, les ONG locales et internationales, la société civile et les organisations à assise communautaire pour mettre en œuvre – en tant que bénéficiaires principaux ou sous-bénéficiaires – des programmes soutenus par les subventions.
- **Agents locaux du Fonds :** Ils fournissent une évaluation indépendante, réalisent des vérifications et proposent des services consultatifs avant, pendant et après la mise en œuvre des subventions.

Supervision indépendante : Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) doit fournir au Conseil d'administration une assurance objective et indépendante quant à la conception et l'efficacité des contrôles en place pour gérer les principaux risques ayant un impact sur les programmes et les opérations soutenus par le Fonds mondial.

Structures consultatives : Le Comité technique d'examen des propositions est indépendant. Il examine les demandes de financement sous l'angle de l'orientation stratégique et de la solidité

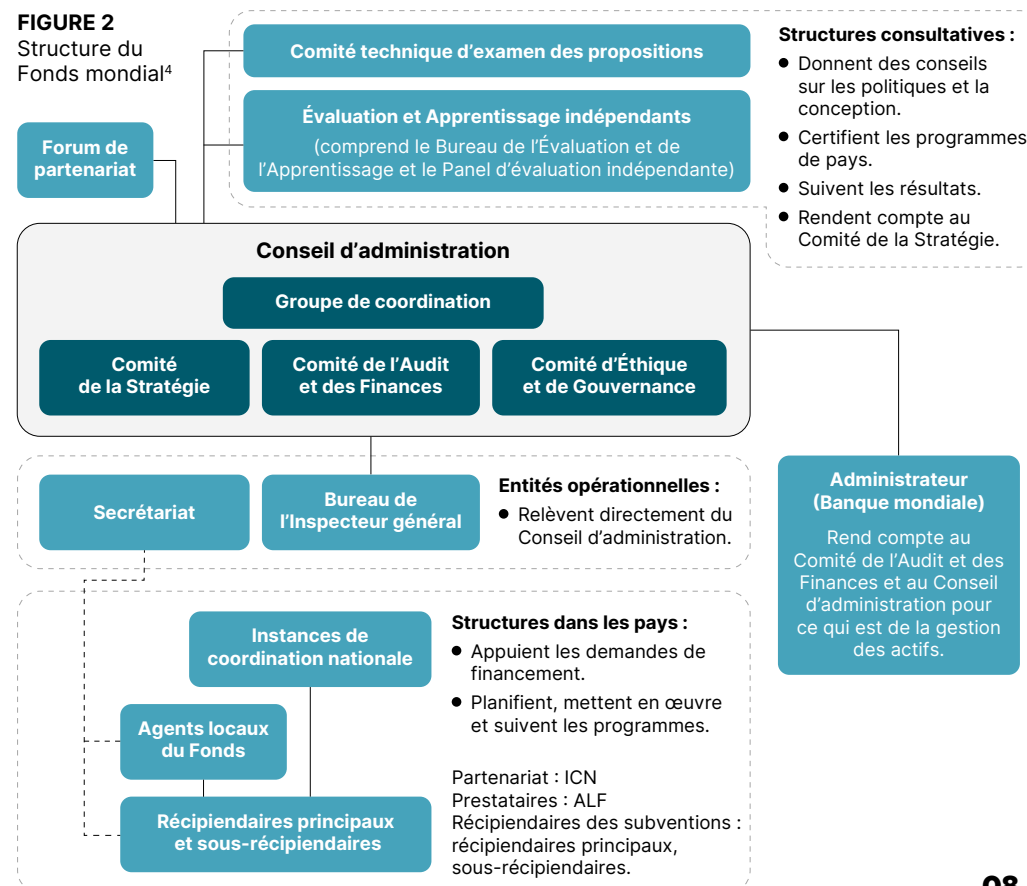
technique, et formule des recommandations en vue de l'établissement des subventions. Le CTEP émet également des recommandations stratégiques à l'intention du Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Comité de la Stratégie, sur la base de son examen des demandes de financement.

Le Panel d'évaluation indépendante (PEI) est un groupe consultatif et de suivi stratégique indépendant du Secrétariat. Il relève du Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de la Stratégie. Il a pour mission de travailler avec le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage pour renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité des évaluations en fournissant des assurances et des évaluations de la qualité.

Administrateur (Banque mondiale) : Les fonds versés au Fonds mondial sont déposés sur un compte fiduciaire ouvert à la Banque mondiale. L'Administrateur relève du Comité de l'Audit et des Finances et du Conseil d'administration pour ce qui est de la gestion des actifs.

FIGURE 2

Structure du Fonds mondial⁴



2. Contexte

2.3 Progrès contre le sida, la tuberculose et le paludisme

Le partenariat du Fonds mondial a joué un rôle important dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, et pour bâtir un monde en meilleure santé et plus équitable. Les efforts des gouvernements, des communautés et des partenaires de la santé mondiale ont permis de réaliser des avancées significatives dans la lutte contre les trois maladies.

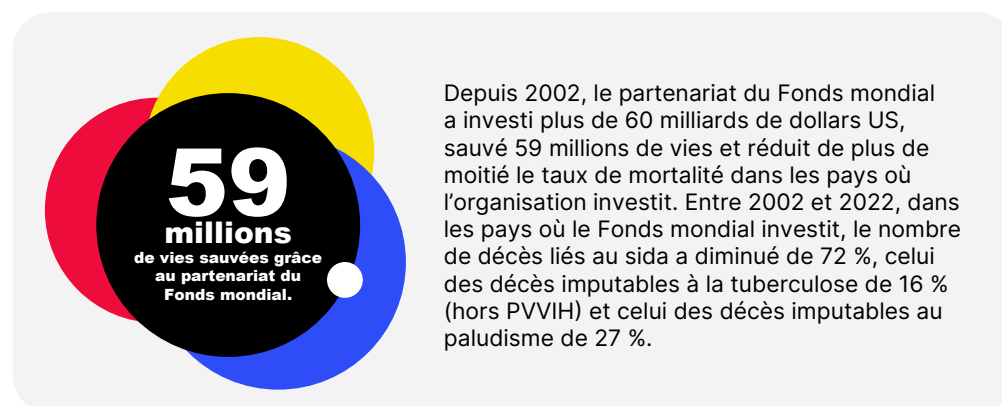
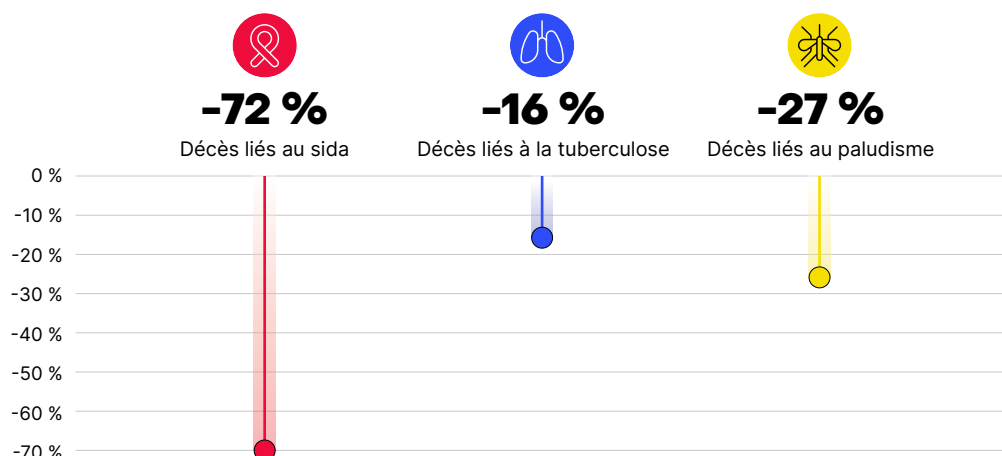


FIGURE 3
Réduction des décès liés aux trois maladies (2002 à 2022)⁵



État des lieux (selon le rapport sur les résultats du Fonds mondial 2023)

VIH : Le Fonds mondial fournit 28 % du financement international des programmes de lutte contre le VIH. Dans les pays où le Fonds mondial investit, les programmes de riposte au VIH sont largement repartis de l'avant après l'impact du COVID-19. Le nombre de personnes ayant bénéficié de services de prévention du VIH a augmenté de 22 % à 15,3 millions dans ces pays. Si les nouvelles infections ont diminué de 38 % dans le monde depuis 2010 – revenant de 2,1 millions à 1,3 million en 2022, certaines juridictions ont cessé d'enregistrer des progrès. Les nouvelles infections, en particulier au sein des populations clés et vulnérables, ont augmenté en Amérique latine (de 8 % depuis 2010), dans la région Europe orientale et Asie centrale (de 49 % depuis 2010) et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (de 61 % depuis 2010).

Tuberculose : Le Fonds mondial assure la plus grande part – 76 % – du financement international des programmes de lutte contre la tuberculose. En 2022, les programmes de lutte contre la tuberculose ont accéléré leur reprise. Ils ont non seulement regagné le terrain perdu en 2020, mais ils ont dépassé les résultats de 2019 d'avant la pandémie de COVID-19. Si l'on compare l'année 2022 à l'année 2021, le nombre de personnes diagnostiquées et traitées a augmenté de 1,4 million. La couverture du traitement de la tuberculose est passée de 44 % en 2010 à 59 % en 2021, et le taux de succès thérapeutique contre la tuberculose a atteint 86 % en 2020. Si des progrès ont également été accomplis par rapport aux étapes de la stratégie de l'OMS de mettre fin à la tuberculose, ils restent lents et ne devraient pas permettre d'atteindre les objectifs mondiaux fixés pour 2025 et 2030.

Paludisme : Le Fonds mondial fournit 65 % de l'ensemble du financement international des programmes de lutte contre le paludisme. En 2022, les tests de dépistage des cas suspects de paludisme ont augmenté, avec 321 millions de cas dépistés et 165 millions traités. Dans les pays où le Fonds mondial investit, 220 millions de moustiquaires ont été distribuées au total en 2022. Toutefois, le changement climatique et des phénomènes météorologiques extrêmes menacent les progrès.

Principaux résultats de 2022 dans les pays où le Fonds mondial investit :

 **24,5 millions**
de personnes sous traitement
antirétroviral contre le VIH

 **6,7 millions**
de cas de tuberculose traités

 **220 millions**
de moustiquaires distribuées

 **321 millions**
de cas suspects de paludisme testés

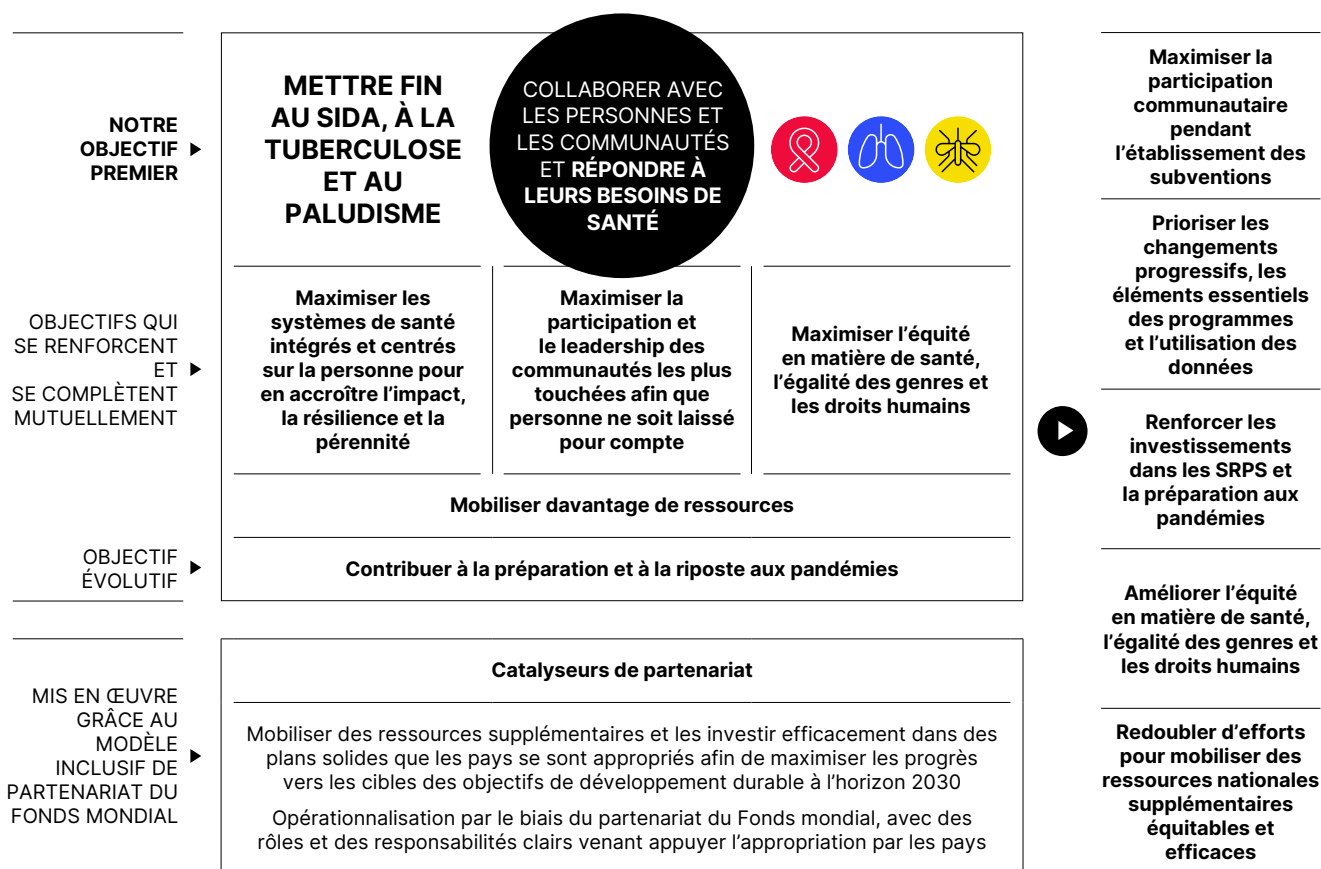
⁵ Source : Rapports des donateurs Allemagne et Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (2023).

2. Contexte

2.4 Vue d'ensemble de la stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028

La stratégie du Fonds mondial est intitulée « Combattre les pandémies et bâtir un monde plus sain et plus équitable » et couvre la période 2023-2028. Elle définit la vision du Fonds mondial d'un monde libéré des fardeaux du sida, de la tuberculose et du paludisme, et d'un accès pour tous à une santé équitable et de qualité. L'objectif premier du Fonds mondial est de mettre fin au sida, à la tuberculose et au paludisme. La réalisation de ce but primordial est soutenue par quatre objectifs qui se renforcent et se complètent mutuellement, et par un objectif évolutif.

FIGURE 4
Vue d'ensemble du cadre de la stratégie du Fonds mondial pour 2023-2028⁶



Principal objectif

Pour éliminer le VIH, la tuberculose et le paludisme en tant que menaces de santé publique, le Fonds mondial entend redoubler d'efforts pour réaliser des investissements stratégiques centrés sur la personne qui accélèrent les progrès. Il s'agit notamment de réduire les nouvelles infections pour les trois maladies, de s'attaquer aux obstacles systémiques et d'adopter des stratégies de prévention innovantes. Mettre fin à la menace du VIH/de la tuberculose/du paludisme est la mission fondatrice du Fonds mondial et la mesure ultime de sa réussite.

Objectifs qui se renforcent et se complètent mutuellement

Pour atteindre son principal objectif, le Fonds mondial entend se concentrer sur le renforcement des systèmes de santé afin de répondre aux besoins sanitaires globaux des individus. Il s'agit notamment d'investir dans des modèles de prévention, de traitement et de soins intégrés et centrés sur la personne, qui prennent en compte les co-infections et les comorbidités, en s'éloignant des interventions cloisonnées.

La stratégie vise également à renforcer la participation et le leadership des communautés touchées. L'objectif est de s'assurer que personne n'est laissé pour compte et que les services sont adaptés aux besoins spécifiques des personnes les plus exposées au risque.

La stratégie souligne à quel point il est important, au sein des interventions de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, de donner la priorité à l'équité en matière de santé, à l'égalité des genres et aux droits humains. Le Fonds mondial entend accroître l'utilisation des données pour repérer et remédier aux inégalités, intensifier des programmes exhaustifs pour éliminer les obstacles liés aux droits humains et au genre, et user de son influence pour inciter à remettre en question les lois, les politiques et les pratiques néfastes.

La nouvelle stratégie souligne la nécessité d'assurer un financement substantiel, en particulier après les revers occasionnés par la pandémie de COVID-19. Compte tenu des contraintes budgétaires auxquelles sont confrontés les pays maîtres d'œuvre et les pays donateurs, le Fonds mondial entend s'appuyer sur des stratégies innovantes pour mobiliser des ressources nationales et de donateurs supplémentaires. Parallèlement, le Fonds mondial s'efforce d'optimiser l'utilisation des ressources afin que chaque dollar investi soit employé de manière efficace.

⁶ Source : Combattre les pandémies et bâtir un monde plus sain et plus équitable - Stratégie du Fonds mondial (2023-2028).

2. Contexte

Objectif évolutif

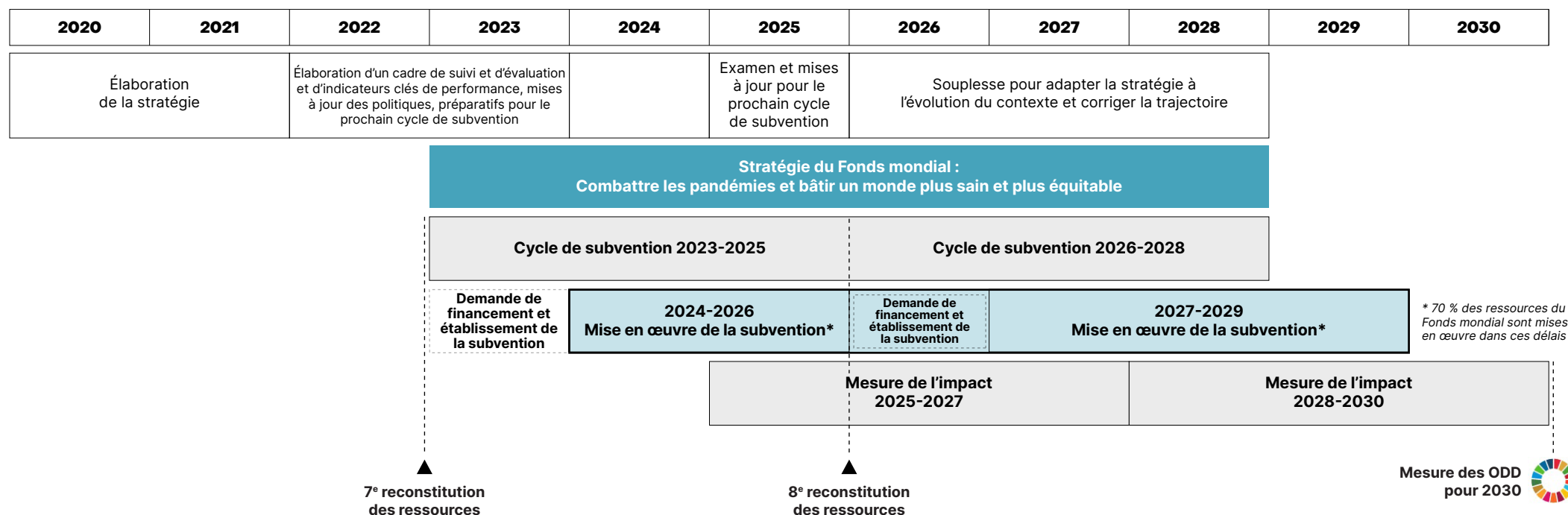
La nouvelle stratégie répond aux changements de la situation sanitaire mondiale en introduisant un objectif évolutif sur la préparation et la riposte aux pandémies. Le Fonds mondial entend contribuer à la riposte mondiale aux pandémies aux côtés de ses partenaires en renforçant les systèmes de santé et les programmes de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, en soutenant les efforts qui visent à renforcer les capacités de première ligne pour détecter et réagir rapidement aux épidémies et aux pandémies, et en s'attaquant aux problèmes sanitaires multifformes qui résultent du changement climatique.

Catalyseurs de partenariat

Le succès de la nouvelle stratégie dépend de la participation active de tous les acteurs du partenariat du Fonds mondial. Les gouvernements maîtres d'œuvre, les communautés, la société civile, les partenaires techniques, les partenaires de développement et le secteur privé jouent tous un rôle essentiel pour générer un impact. La nouvelle stratégie définit les responsabilités et les contributions de chaque partenaire afin de garantir la transparence et une responsabilité partagée.

La stratégie couvre deux cycles de subvention (le cycle 7 (2023-2025) et le cycle 8 (2026-2028) financés par les septième (de 2022) et huitième (prévu pour 2025) reconstitutions des ressources. L'impact de la stratégie du Fonds mondial devrait se faire sentir jusqu'en 2030. En effet, plus de 70 % des subventions du cycle 8 (CS8) seront mises en œuvre jusqu'en 2029, les autres se terminant en 2030 et au-delà.

FIGURE 5
Calendrier de la nouvelle stratégie⁷



7 Source : Combattre les pandémies et bâtir un monde plus sain et plus équitable - Stratégie du Fonds mondial (2023-2028).

3. Objectifs, portée, méthodologie et notations

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

Objectifs

L'objectif global de l'audit consiste à fournir au Conseil d'administration du Fonds mondial une assurance raisonnable quant à l'adéquation et l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Concernant le Fonds mondial, l'audit a en particulier évalué :

- 1 L'approche visant à s'assurer que les subventions sont alignées sur la stratégie du cycle de subventions 7⁸.
- 2 Les mécanismes visant à optimiser les ressources financières et humaines disponibles et à catalyser les ressources nationales pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie.
- 3 La collaboration avec les partenaires dans les pays, techniques et de développement pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.
- 4 Les mécanismes de gouvernance et de supervision permettant de suivre, de hiérarchiser et d'adapter les priorités stratégiques.

Portée de l'audit

- 1 Les mécanismes au niveau du Conseil d'administration et du Secrétariat pour suivre, adapter et hiérarchiser la mise en œuvre de la stratégie.
- 2 L'allocation et l'utilisation des ressources financières disponibles, y compris les réserves bilatérales, et l'intégration d'une optimisation des ressources tout le long du cycle de vie des subventions.
- 3 Les stratégies pour catalyser le financement national de la santé, y compris le cofinancement.
- 4 L'adéquation des effectifs du Secrétariat pour conduire la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.
- 5 Les mécanismes de coordination pour mobiliser les partenaires techniques et de développement afin de soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.
- 6 Les capacités des partenaires de mise en œuvre dans le pays à respecter les nouvelles priorités stratégiques.
- 7 Les stratégies pour partager – à tous les niveaux des programmes de pays soutenus par le Fonds mondial pour le CS7 – la vision triennale d'une mise en œuvre réussie, telle que définie par les groupes de travail respectifs sur l'exécution de la stratégie.

L'audit a couvert la période allant de janvier 2021 à février 2024. L'audit a aussi porté sur la conception des futures modalités pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

Exclusion du champ de l'audit

- Le processus d'élaboration de la stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028.
- Les mécanismes du Secrétariat pour la supervision de la mise en œuvre des subventions et la gestion des risques.
- La conception de mécanismes de financement innovants, y compris les financements mixtes, les investissements conjoints et l'initiative Debt2Health.
- L'efficacité du processus d'examen du Comité technique d'examen des propositions (CTEP) pour le CS7.

Méthodologie

- Entretiens avec les parties prenantes concernées au Secrétariat, les partenaires techniques et de développement concernés au siège et dans les pays, ainsi qu'avec les entités de mise en œuvre dans les pays (dans le cadre d'études approfondies).
- Examen des informations et des documents pertinents, notamment les politiques, procédures, systèmes, outils et processus, les rapports du Conseil d'administration et des partenaires, les accords de partenariat/avec les donateurs.
- Analyse des ensembles de données pertinents du Secrétariat et des partenaires techniques.
- Appui sur les examens antérieurs et en cours du BIG, et sélection de cinq pays pour les études de cas.

Collaboration avec le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage

En 2023, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage a réalisé une évaluation de fin de cycle de la stratégie du Fonds mondial pour la période 2017-2022 intitulée : Examen stratégique 2023. L'audit du BIG s'est concentré sur l'évaluation de l'état de préparation à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, tandis que l'Examen stratégique 2023 a été principalement conçu pour évaluer la stratégie 2017-2022 – dont les recommandations devaient éclairer la mise en œuvre en cours de la nouvelle stratégie et le cycle de subventions 8 (CS8)⁹.

Afin de réduire au minimum les chevauchements et la charge pour le Secrétariat et les autres parties prenantes, les équipes du BIG et du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage ont collaboré pendant la planification de l'audit et les travaux de terrain. Ils ont partagé des données et des documents, se sont conjointement engagés auprès des parties prenantes et ont, le cas échéant, complété les résultats et les conclusions respectifs.

Précédents audits de pays du BIG

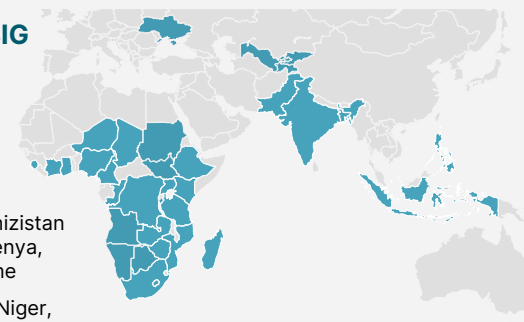
2020 Pakistan, Côte d'Ivoire, Lesotho, Angola, Indonésie

2021 Cameroun, Philippines

2022 Madagascar, Zambie, Bangladesh, Europe orientale et Asie centrale (gros plan sur l'Ouzbékistan, le Kirghizistan et le Tadjikistan), Congo, Nigéria, Kenya, Mozambique, Afrique du Sud, Ukraine

2023 Inde, Soudan, Sierra Leone, Tchad, Niger, Tanzanie, Éthiopie, Ghana, Ouganda, Côte d'Ivoire, Burundi, Namibie, Burkina Faso

Études de cas de pays : Botswana*, Éthiopie, Nigéria, Indonésie et Soudan du Sud.



8 Le cycle de subventions 7 fait référence aux subventions qui seront financées à partir de la période d'allocation 2023-2025.

9 Le cycle de subventions 8 fait référence aux subventions qui seront financées à partir de la période d'allocation 2026-2028.

* L'étude de cas du Botswana n'a pas inclus d'entretien avec les parties prenantes dans le pays en raison de l'absence de demande de financement ou d'établissement de subventions en 2023. Devrait avoir lieu en 2024.

3. Objectifs, portée, méthodologie et notations

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

Objectifs de l'audit	Constats d'audit concernés	Objectif premier	Objectifs qui se renforcent et se complètent mutuellement				Objectif évolutif
		Mettre fin au sida, à la tuberculose et au paludisme	Systèmes pour la santé intégrés et centrés sur la personne	Participation et leadership des communautés les plus touchées	Équité en matière de santé, égalité des genres et droits humains	Mobiliser davantage de ressources	Contribuer à la préparation et à la riposte aux pandémies
Subventions alignées sur la stratégie Approche du Fonds mondial pour garantir des subventions alignées sur la stratégie pour le cycle de subventions 7. Partiellement efficace	Constat 4.1	 Les subventions du CS7 sont effectivement alignées sur la nouvelle stratégie, mais un suivi étroit pendant la mise en œuvre est nécessaire concernant les interventions de prévention. Les ressources financières allouées aux subventions de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme sont plus importantes, mais il est nécessaire de se concentrer davantage sur l'optimisation des ressources afin de tirer le meilleur parti de ces dernières. Le Secrétariat doit veiller à ce que les ressources humaines soient affectées aux portefeuilles dont la charge de morbidité est la plus élevée et dont les risques sont les plus importants. Il existe un partenariat solide pour la mise en œuvre des subventions de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, avec quelques possibilités de renforcer encore le partenariat de prévention au niveau des pays. Pour les subventions de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, le cadre de suivi est bien établi – y compris la supervision financière et fiduciaire, mais il est nécessaire de s'assurer que les investissements importants des subventions sont correctement suivis au moyen d'indicateurs.	 Il y a une augmentation de la quantité d'investissements en faveur de SRPS durant le CS7 par rapport au CS6, principalement en raison de la réaffectation d'investissements du C19RM pour soutenir les interventions en faveur de SRPS. Toutefois, malgré l'augmentation des financements en faveur de SRPS, la part des investissements du Fonds mondial pour répondre aux besoins totaux en matière de SRPS au niveau des pays est plus faible que celle des investissements consacrés à lutter contre le VIH/la tuberculose/le paludisme. Il est donc nécessaire de catalyser les ressources nationales pour des investissements durables en faveur de SRPS et de veiller à la maximisation des ressources du Fonds mondial destinées aux interventions ciblant les SRPS. Il existe des problèmes au niveau des partenariats techniques et de la coordination en matière de SRPS au niveau mondial et national en raison de la fragmentation du paysage des partenaires, de la nature multidimensionnelle des SRPS, du caractère sous-optimal des accords de mise en œuvre et des problèmes de capacités dans les pays. De nouveaux indicateurs clés de performance relatifs aux SRPS ont été ajoutés pour suivre les progrès, mais l'attention et la couverture sont limitées pour certains de ces indicateurs qui sont suivis par des évaluations ciblées des structures de santé.	 Une implication des communautés est requise tout le long du processus d'élaboration pour les demandes de financement du CS7, mais le CTEP a constaté que les priorités de la société civile et des communautés ne sont pas toujours prises en compte. Bien qu'il existe des possibilités de financement pour les organisations à assise communautaire et les organisations dirigées par les communautés, celles-ci sont cependant limitées. Les exigences en matière de capacités minimales peuvent exclure les petites organisations en tant que prestataires de services ou sous-réceptaires. D'autres améliorations sont nécessaires pour faire entendre au maximum la voix des communautés au sein de l'ICN afin de renforcer et de faciliter une supervision et un suivi inclusifs pendant la mise en œuvre des subventions.	 Des interventions visant à réduire les obstacles liés aux droits humains sont incluses dans les éléments essentiels des programmes de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, mais les évaluations relatives aux droits humains et à l'égalité des genres n'étaient que peu prises en compte dans les demandes de financement ou n'étaient pas utilisées du tout, ces investissements étant souvent inclus dans les demandes de financement hiérarchisées au-delà de la somme allouée (PAAR). Les partenariats du Fonds mondial en faveur des droits humains et de l'égalité des genres sont plus faibles dans les ripostes contre la tuberculose et le paludisme que dans celle contre le VIH. L'approche de suivi des interventions en faveur de l'égalité des genres n'est pas encore complètement élaborée, mais une évaluation à mi-parcours en 2025 devrait permettre de mesurer les progrès accomplis.	 La nouvelle exigence de cofinancement concernant la présentation de lettres d'engagement vise à améliorer la pérennité financière et la responsabilité, mais sa mise en œuvre demeure problématique. Les efforts du Secrétariat pour catalyser le financement national de la santé ont été entravés par les problèmes macroéconomiques rencontrés par de nombreux pays, en particulier ceux dont les systèmes de santé sont fragiles et les ressources budgétaires limitées. Des efforts sont en cours pour améliorer la coordination et l'alignement des réserves bilatérales, mais l'autorité limitée du Secrétariat requiert une adhésion de tous les donateurs bilatéraux concernés pour que les initiatives de coordination soient couronnées de succès. Le nouvel indicateur clé de performance du Fonds mondial relatif au cofinancement suit les engagements totaux, mais la disponibilité et la qualité des données sur les engagements de cofinancement doivent être améliorées pour garantir la transparence et la responsabilité.	 Bien que moins ambitieuses en termes de préparation et de riposte aux pandémies en raison des réinvestissements du C19RM, les demandes de financement du CS7 comprenaient des investissements appropriés en faveur de la préparation aux pandémies qui complétaient le financement du C19RM. Toutefois, la pérennité des interventions en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies au-delà de décembre 2025 suscite des inquiétudes. Des ressources supplémentaires seront nécessaires pour que le Fonds mondial puisse atteindre cet objectif évolutif. Des problèmes se posent également en ce qui concerne les partenariats techniques et la coordination d'activités en faveur de SRPS/de la préparation et riposte aux pandémies aux niveaux mondial et national. Les nouveaux indicateurs clés de performance sur la préparation et riposte aux pandémies sont basés sur les données autodéclarées par les pays dans le rapport électronique annuel des États parties (e-SPAR) de l'OMS. Cependant, il s'agit d'un domaine d'investissement relativement nouveau avec des financements limités dans le temps. De plus, des arbitrages sont nécessaires concernant les investissements dans une analyse sérieuse d'une activité qui est limitée dans le temps.
Mécanismes pour optimiser les ressources Mécanismes destinés à optimiser les ressources financières et humaines disponibles, et à catalyser les ressources nationales pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie. Nécessite une nette amélioration	Constats 4.2 et 4.3						
Engagement du partenariat Collaboration du Fonds mondial avec les partenaires dans le pays, techniques et de développement pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Partiellement efficace	Constat 4.4						
Gouvernance et Suivi stratégique Mécanismes de gouvernance et de suivi stratégique permettant de suivre, de hiérarchiser et d'adapter les priorités stratégiques. Partiellement efficace	Constat 4.5						

Grille de notation

(se référer à l'annexe 1 pour plus de détails)

● Efficace ● Partiellement efficace ● Nécessite une nette amélioration ● Inefficace

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

4.1 Le modèle du Fonds mondial et la planification en temps voulu de la mise en œuvre de la stratégie ont permis de concevoir des subventions alignées sur la stratégie. Les demandes de financement comprennent de nouvelles priorités stratégiques et un cadre modulaire actualisé avec des indicateurs correspondants, garantissant un alignement et des progrès mesurables. Une surveillance, un suivi et des adaptations au cours de la mise en œuvre sont nécessaires pour atteindre les principales ambitions stratégiques.

Le Fonds mondial dispose d'un modèle efficace pour aligner les subventions des pays sur la stratégie, tout en maintenant les principes de partenariat et d'appropriation par les pays. Le modèle permet aux parties prenantes nationales et aux partenaires techniques de participer au dialogue au niveau du pays. Le modèle soutient également l'élaboration des demandes de financement, et un Comité technique d'examen des propositions (CTEP) veille à ce qu'elles soient alignées sur les stratégies à la fois des pays et du Fonds mondial.

Le modèle a été soutenu par une planification opportune de la mise en œuvre de la stratégie, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Les éléments clés du modèle ont été améliorés et des actualisations de divers outils et orientations ont été mises en œuvre pour inclure les nouvelles priorités stratégiques. Les subventions du cycle 7 sont généralement conçues en conformité avec la nouvelle stratégie, en particulier en ce qui concerne l'objectif principal. Toutefois, le Secrétariat devrait continuer de surveiller et d'adapter la mise en œuvre des subventions afin d'obtenir des résultats au niveau de certaines priorités stratégiques clés – réduction de l'incidence, interventions en faveur de SRPS et de la préparation et la riposte aux pandémies, participation communautaire et levée des obstacles liés aux droits humains.

4.1.1 Le modèle du Fonds mondial s'est avéré efficace au fil des ans dans sa lutte contre les trois maladies. Des progrès significatifs ont été réalisés, jetant de solides bases pour la stratégie 2023-2028.

L'objectif premier du Fonds mondial est de mettre fin au sida, à la tuberculose et au paludisme. Depuis sa création en 2002, le partenariat du Fonds mondial a remporté des succès remarquables dans la lutte contre les trois maladies. Cinquante-neuf millions de vies¹⁰ ont été sauvées et des progrès significatifs accomplis dans la réduction des fardeaux du VIH, de la tuberculose et du paludisme à travers le monde.

Toutefois, la pandémie de COVID-19, exacerbée par d'importants problèmes macroéconomiques, sociaux, environnementaux et sanitaires mondiaux, a inversé ou stoppé la dynamique dans certaines régions et certains pays au cours des dernières années.

¹⁰ Rapport 2023 sur les résultats du Fonds mondial (<https://www.theglobalfund.org/fr/results/> – consulté le 30 janvier 2024).

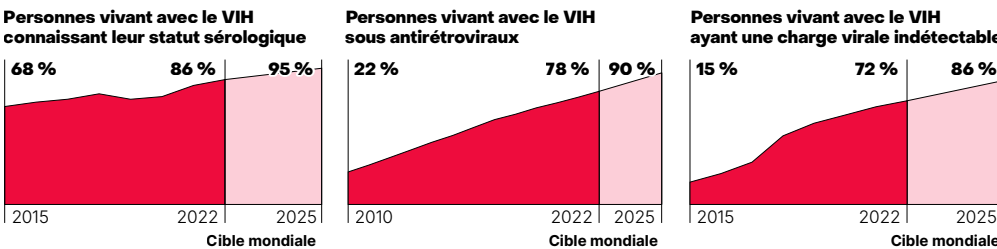
4. Constats d'audit

Progrès contre le VIH/sida

Des progrès majeurs ont été enregistrés dans la lutte contre le VIH/sida, le partenariat du Fonds mondial contribuant de manière significative aux avancées en direction des objectifs 95-95-95¹¹ en matière de dépistage, de traitement et de suppression de la charge virale. Au plan mondial, des améliorations ont été apportées à la cascade de prise en charge – du dépistage au traitement – et le monde est en passe d'atteindre les objectifs fixés pour 2025. Dans les pays où le Fonds mondial investit, la couverture thérapeutique est passée de 22 % en 2010 à 78 % en 2022¹².

FIGURE 6

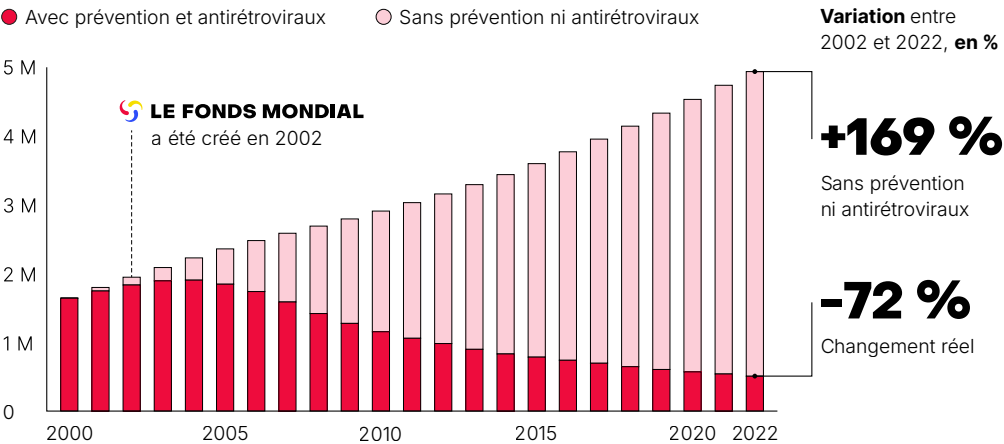
Progrès mondiaux en direction des objectifs de la cascade de prise en charge – dépistage du VIH, traitement et suppression de la charge virale



Le Fonds mondial fournit 28 % du financement international des programmes de lutte contre le VIH¹³. En 2022, on dénombrait 24,5 millions¹⁴ de personnes sous traitement antirétroviral contre le VIH dans les pays où le Fonds mondial investit. La mise à disposition d'un traitement efficace a permis de réduire de 72 % le nombre de décès liés au sida dans le monde entre 2002 et 2022.

FIGURE 7

Progrès dans la réduction des décès liés au sida dans le monde¹⁵



Pour atteindre les ambitieux objectifs mondiaux en matière de lutte contre le VIH pour 2025 et 2030, la nouvelle stratégie vise à renforcer le soutien à la prévention du VIH et à réduire les insuffisances de la couverture des traitements, en mettant l'accent sur les groupes de populations clés et les autres groupes vulnérables. Cela inclut de mettre davantage l'accent sur une prévention primaire et de s'attaquer aux déterminants structurels de l'infection à VIH et de la mortalité liée au sida – comme les obstacles liés aux droits humains et au genre qui entravent l'accès aux services, notamment la stigmatisation, la discrimination et la criminalisation.

11 Les objectifs de la cascade de soins de l'ONUSIDA en matière de dépistage et de traitement sont les suivants : i) 95 % des personnes vivant avec le VIH connaissent leur statut sérologique, ii) 95 % des personnes vivant avec le VIH qui connaissent leur statut sérologique suivent un traitement antirétroviral, et iii) 95 % des personnes vivant avec le VIH qui suivent un traitement antirétroviral ont une charge virale indétectable.

12 Rapport 2023 sur les résultats du Fonds mondial (<https://www.theglobalfund.org/fr/results/> – consulté le 30 janvier 2024).

13 Ibid.

14 Ibid.

15 Ibid.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

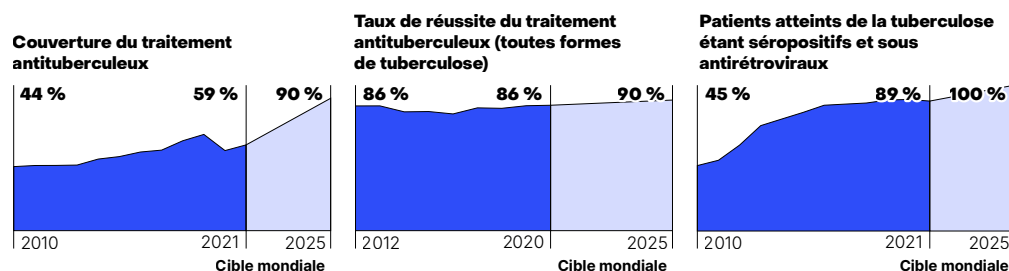
Progrès contre la tuberculose

Le Fonds mondial est le principal bailleur des fonds alloués à la lutte contre la tuberculose dans le monde. Il fournit environ 76 % de l'ensemble du financement international de la lutte contre la tuberculose¹⁶. Grâce aux efforts du partenariat et des pays, la couverture du traitement de la tuberculose a progressé de 44 % en 2010 à 59 % en 2021, et le taux de succès thérapeutique contre cette maladie a atteint 86 % en 2020.

Après les revers dus aux perturbations occasionnées par la pandémie de COVID-19 en 2020 et 2021, les programmes de lutte contre la tuberculose ont accéléré leur reprise en 2022, non seulement en regagnant le terrain perdu, mais en dépassant les performances d'avant la pandémie. Selon le rapport de l'OMS sur la tuberculose dans le monde de 2023, 7,5 millions de cas de tuberculose ont été nouvellement diagnostiqués et déclarés dans le monde en 2022, ce qui correspond à une augmentation de 16 % par rapport à l'année précédente. Ce chiffre dépasse non seulement les niveaux d'avant les perturbations liées à la pandémie de COVID-19, mais il s'agit également du nombre le plus élevé de cas déclarés en une seule année depuis que l'OMS a commencé à surveiller la tuberculose à l'échelle mondiale au milieu des années 1990¹⁷.

FIGURE 8

Progrès mondiaux en matière de couverture du traitement et de taux de succès thérapeutique contre la tuberculose, et de co-infection VIH/tuberculose¹⁸



Selon le rapport de l'OMS sur la tuberculose dans le monde de 2023, le nombre de décès liés à la tuberculose a diminué de 16 % entre 2002 et 2021 dans les pays où le Fonds mondial investit. Si des progrès ont également été accomplis par rapport aux étapes de la stratégie de mettre fin à la tuberculose de l'OMS, ils restent lents et ne devraient pas permettre d'atteindre les objectifs mondiaux fixés pour 2025 et 2030. Entre 2015 et 2022, le nombre total de décès dus à la tuberculose s'est par exemple contracté de 19 %, soit un quart du chemin à parcourir pour atteindre l'objectif de 75 % fixé pour 2025. Pendant la période 2015-2022, l'incidence mondiale de la tuberculose a baissé de 9 % seulement, par rapport à un objectif de réduction de 50 % pour 2025.

16 Ibid.

17 OMS, Rapport sur la tuberculose dans le monde 2023.

18 Rapport 2023 sur les résultats du Fonds mondial (<https://www.theglobalfund.org/fr/results/> – consulté le 30 janvier 2024).

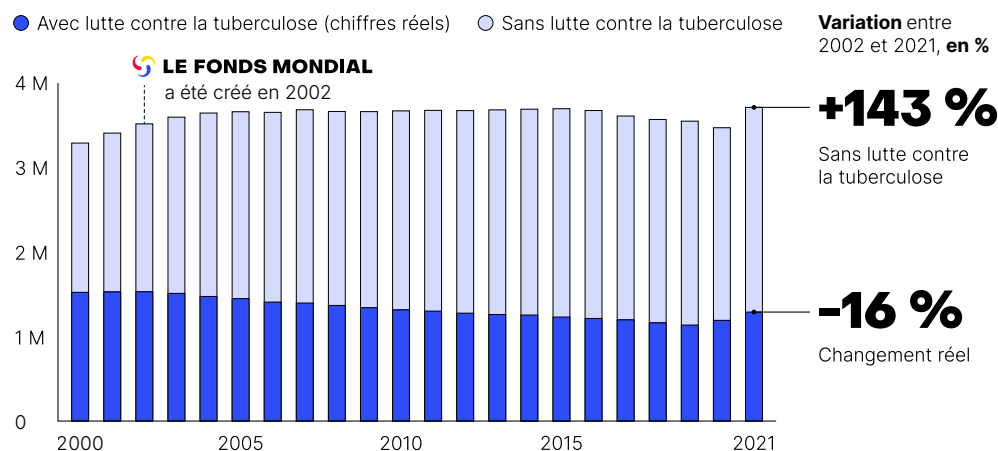
19 Ibid.

20 Note d'information technique du Fonds mondial sur l'élimination des obstacles liés aux droits humains qui entravent l'accès aux services de lutte contre la tuberculose (période d'allocation 2023-2025).

L'OMS considère que pour atteindre les étapes et les objectifs de réduction de l'incidence de la tuberculose, il faut que le taux d'incidence de cette maladie diminue de 4 à 5 % par an d'ici à 2020, puis de 10 % par an d'ici à 2025, et enfin de 17 % par an en moyenne entre 2025 et 2035.

FIGURE 9

Progrès dans la réduction des décès liés à la tuberculose dans le monde (hors patients séropositifs au VIH)¹⁹



* Les principaux efforts de lutte contre le paludisme et le VIH ont été déployés en 2000 avec les Objectifs du millénaire pour le développement, mais les initiatives de lutte contre la tuberculose ont commencé bien avant. Ainsi, la divergence entre les résultats réels et les résultats hypothétiques apparaît beaucoup plus tôt dans le cas de la tuberculose, de sorte que le graphique de la tendance de la tuberculose est très différent de celui du VIH ou du paludisme.

La nouvelle stratégie entend intensifier ses efforts pour s'attaquer aux obstacles qui limitent l'accès à des programmes de qualité de prévention et de traitement de la tuberculose. Il s'agit notamment d'intensifier les efforts pour rechercher et traiter toutes les personnes atteintes de tuberculose, d'améliorer l'intégration avec d'autres services (p. ex. prise en charge de la co-infection VIH/tuberculose), d'intensifier les interventions de prévention, d'éliminer les entraves socioéconomiques à l'accès aux soins et d'offrir des services différenciés aux communautés les plus vulnérables. En collaboration avec des partenaires et les communautés touchées, le Fonds mondial entend promouvoir des environnements propices à une réduction de la stigmatisation, de la discrimination et des obstacles relatifs aux droits humains et au genre liés à la tuberculose qui entravent l'accès aux soins. Il vise aussi à faire progresser les approches permettant de faire face aux coûts catastrophiques liés à la tuberculose²⁰.

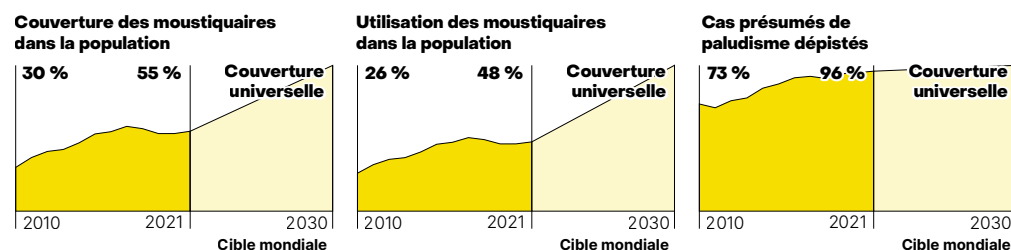
4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Progrès contre le paludisme

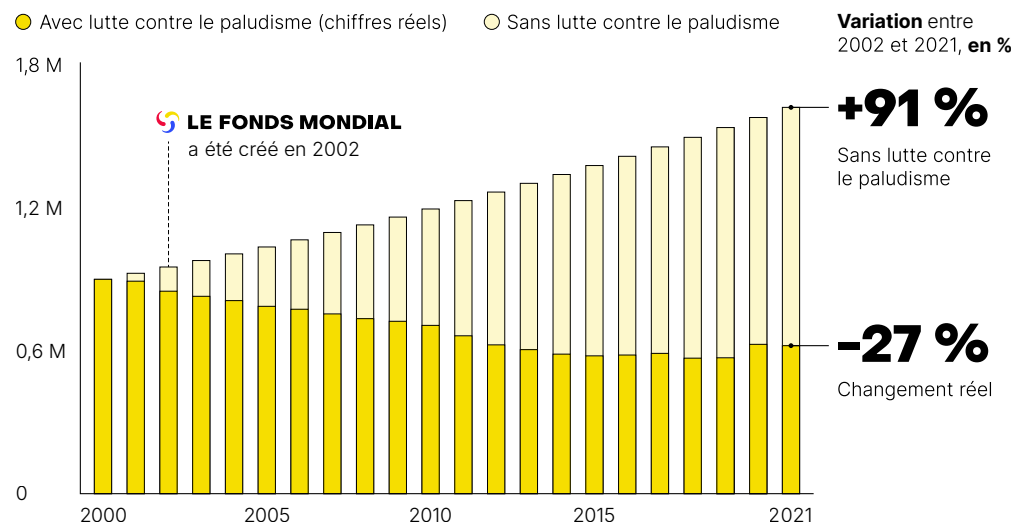
Le Fonds mondial assure 65 % du financement international des programmes de lutte contre le paludisme. Dans les pays où le Fonds mondial investit, 30 % seulement de la population avaient accès à des moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée (MIILD) en 2010. En 2021, ce chiffre avait pratiquement doublé à 55 %. L'utilisation des moustiquaires a aussi fortement augmenté, progressant de 26 % à 48 % au cours de la même période.

FIGURE 10
Progrès mondiaux de la lutte contre le paludisme (2010-2021)²¹



Au total, 220 millions de moustiquaires ont été distribuées en 2022. Les cas de paludisme et les décès liés à cette maladie ont également diminué, bien qu'ils ne soient pas en bonne voie pour atteindre les objectifs mondiaux fixés pour 2025 et 2030. Dans les pays où le Fonds mondial investit, le nombre de décès liés au paludisme s'est contracté de 27 % entre 2002 et 2021²². À l'échelle mondiale, l'incidence des cas de paludisme s'est réduite, revenant de 81,0 pour 1 000 habitants exposés au risque en 2000 à 58,4 en 2022²³. En 2021, l'incidence mondiale des cas de paludisme était de 59 cas pour 1 000 habitants exposés au risque, alors que l'objectif était de 31 cas pour 1 000 – soit une insuffisance de 48 % par rapport à l'objectif.

FIGURE 11
Progrès dans la réduction des décès liés au paludisme dans le monde²⁴



Les progrès de la lutte contre le paludisme pourraient être particulièrement remis en question par les nouvelles menaces biologiques et environnementales. Selon la nouvelle stratégie, un accès plus équitable aux services couvrant l'ensemble des interventions de lutte antivectorielle, de dépistage et de traitement est nécessaire pour que la riposte contre le paludisme revienne sur de bons rails.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Rapport 2023 sur le paludisme dans le monde. Genève : Organisation mondiale de la Santé, 2023. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

²⁴ Rapport 2023 sur les résultats du Fonds mondial (<https://www.theglobalfund.org/fr/results/> – consulté le 30 janvier 2024).

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

4.1.2 Une planification en temps utile de la mise en œuvre de la stratégie, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, a facilité la conception de subventions alignées sur la stratégie, en respectant les principes d'appropriation par le pays et de partenariat.

L'appropriation par le pays et le partenariat sont deux principes fondamentaux du modèle du Fonds mondial. Ces principes concernent non seulement les gouvernements maîtres d'œuvre, mais aussi les communautés touchées par les maladies, la société civile, les partenaires techniques et de développement, et d'autres parties prenantes. Ce concept inclusif garantit que les programmes des subventions sont à la fois techniquement conformes aux politiques et directives internationales en matière de santé, et adaptés au contexte du pays concerné.

Les ressources du Fonds mondial sont des fonds supplémentaires et catalytiques qui viennent en complément des ressources nationales et d'autres donateurs afin d'accélérer les progrès pour générer un impact sur la santé. Le dialogue au niveau du pays et le processus d'établissement des subventions du Fonds mondial sont conçus pour favoriser un partenariat et une appropriation par les pays, et pour garantir l'alignement des subventions sur la stratégie – depuis la demande de financement jusqu'à l'approbation de la subvention.

Sommes allouées aux pays : Tous les trois ans, les gouvernements donateurs, le secteur privé et les fondations promettent des fonds pour soutenir la mission du Fonds mondial dans le cadre d'une reconstitution des ressources nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie. À la suite de la reconstitution des ressources, les sommes allouées aux pays sont calculées au moyen d'une méthodologie approuvée par le Conseil d'administration qui donne la priorité au financement des pays dont la charge de morbidité est la plus élevée et les capacités économiques les plus faibles, tout en tenant compte des populations clés et vulnérables touchées de manière disproportionnée par les trois maladies.

Dialogue au niveau du pays : Les pays admissibles, qui ont reçu une allocation, sont ensuite invités à élaborer des demandes de financement fondées sur leurs stratégies nationales et leurs besoins de financement. Les instances de coordination nationale (ICN) – qui sont composées de personnes touchées par les trois maladies, d'experts médicaux et de représentants du gouvernement, de la société civile, des partenaires techniques et de développement et du monde universitaire – élaborent des demandes de financement conformes aux stratégies nationales.

Examen et recommandation : Le Comité technique d'examen des propositions (CTEP) indépendant du Fonds mondial – qui est composé d'experts techniques²⁵ – évalue les demandes de financement en fonction de leur mérite technique et de leur alignement stratégique sur les objectifs du Fonds. Il s'agit d'une étape clé du cycle de vie des subventions qui garantit que les demandes de financement sont alignées non seulement sur les stratégies nationales, mais aussi sur la stratégie du Fonds mondial.

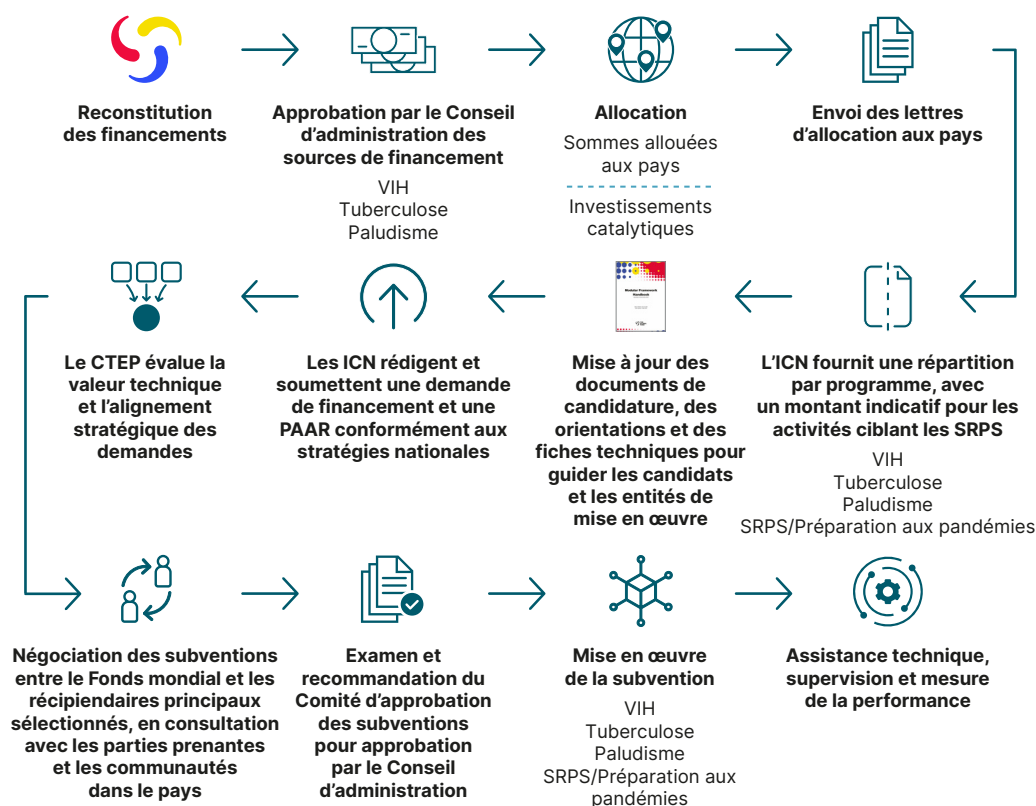
Établissement de la subvention : Après l'examen du CTEP, les entités de mise en œuvre et l'équipe de pays du Fonds mondial négocient la conception de la subvention et finalisent les documents clés afférents, notamment la confirmation de subvention, le cadre de performance, les budgets, les modèles de gestion des produits de santé, les schémas de mise en œuvre et les évaluations des risques.

Approbation de la subvention : Les documents finaux de la subvention sont communiqués au Comité d'approbation des subventions. Ce dernier examine les propositions d'investissement des subventions et recommande des décisions d'investissement à l'intention du Conseil d'administration. Le Comité d'approbation des subventions est composé de partenaires, de représentants de la société civile et de membres concernés du personnel et de la direction du Secrétariat du Fonds mondial. Cela permet non seulement d'assurer la transparence du processus décisionnel, mais aussi de garantir que les recommandations du Comité d'approbation des subventions à l'intention du Conseil d'administration s'appuient sur des consultations et les contributions des partenaires.

À la fin de 2023, le Conseil d'administration avait approuvé des subventions d'un montant de 9,2 milliards de dollars US pour le CS7 pour plus de 70 pays, y compris des subventions multipays.

FIGURE 12

Le modèle opérationnel du Fonds mondial vise à garantir un alignement des subventions sur la stratégie



²⁵ Le Comité technique d'examen des propositions se compose d'experts en matière de VIH, de tuberculose, de paludisme, de droits humains et des questions de genre, de systèmes de santé et de financement de la santé.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

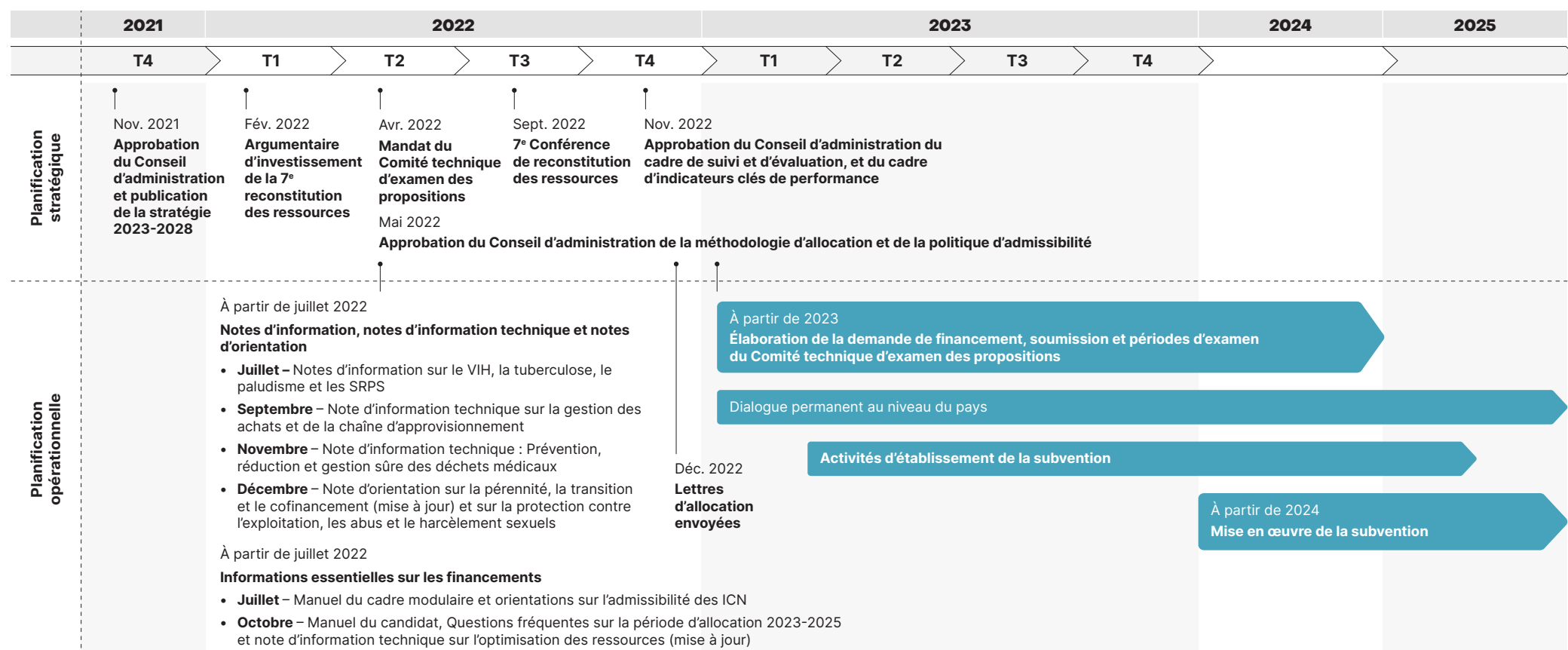
Le Secrétariat du Fonds mondial a entrepris des mises à jour approfondies et opportunes de plusieurs politiques, processus, systèmes et outils afin de faciliter les demandes de financement et l'établissement des subventions pour le CS7.

La stratégie a été élaborée dans le cadre d'un processus consultatif de deux ans qui a débuté en octobre 2019 et a été dirigé par le Comité de la Stratégie et le Conseil d'administration. Le processus d'élaboration de la stratégie s'est appuyé sur les contributions, les enseignements tirés de l'expérience et les éléments probants recueillis dans l'ensemble du partenariat, notamment auprès des parties prenantes nationales, des communautés et de la société civile,

ainsi que sur des éléments probants provenant de sources telles que le CTEP, le Groupe technique de référence en évaluation²⁶, le BIG et les partenaires techniques. Il s'est aussi appuyé sur l'analyse et les contributions propres du Secrétariat.

La stratégie a été approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2021 et cette approbation a été suivie par le lancement de l'argumentaire d'investissement de la reconstitution des ressources en février 2022. Le Secrétariat a préparé la mise en œuvre de la stratégie en temps voulu. Cela concerne à la fois le niveau stratégique, avec la création de groupes de travail sur l'exécution de la stratégie et l'amélioration du CTEP – composante essentielle du modèle. Au niveau opérationnel, plusieurs mises à jour de la politique ont été effectuées en vue de préparer le prochain cycle de subventions.

FIGURE 13
Planification stratégique et opérationnelle de la mise en œuvre de la stratégie du Fonds mondial



²⁶ Le Groupe technique de référence en évaluation (GTRE) était un groupe consultatif indépendant chargé d'évaluer le travail de suivi et d'évaluation réalisé par le Secrétariat du Fonds mondial, d'en rendre compte et de fournir des conseils indépendants sur les questions de suivi et d'évaluation. Il a été remplacé en 2023 par le Panel d'évaluation indépendante et le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Groupes de travail sur l'exécution de la stratégie : Dans le cadre du processus de planification de la mise en œuvre de la stratégie, le Fonds mondial a constitué 15 groupes de travail sur l'exécution de la stratégie au sein du Secrétariat. Ces groupes se sont concentrés sur des domaines thématiques clés (p. ex. normes de qualité, innovations, réduction de l'incidence, préparation aux pandémies, etc.) liés aux dix principaux changements de la nouvelle stratégie.

Chaque groupe de travail a élaboré des plans opérationnels comprenant une hiérarchisation et une définition plus précise des domaines d'intervention, des leviers de changement et une définition des axes de travail pour chacun des dix changements clés de la nouvelle stratégie. Afin de définir et de hiérarchiser les priorités de chaque groupe de travail, le Comité exécutif de direction a examiné et approuvé les énoncés des problèmes, le champ d'application et l'ambition stratégique à mi-parcours sur trois ans.

FIGURE 14
Groupes de travail sur la mise en œuvre de la stratégie²⁷

10 principales modifications apportées au descriptif de la stratégie	Groupe de travail sur la mise en œuvre de la stratégie
1 Réduction de l'incidence	● Réduction de l'incidence du VIH (intensifier et concentrer les efforts dans les pays prioritaires) ● Groupe de travail sur la réduction de l'incidence de la tuberculose ● Réduction de l'incidence du paludisme (améliorer le suivi et l'évaluation, soutien à la mise en œuvre)
2 Systèmes pour la santé intégrés et centrés sur la personne	● Centré sur la personne : (encourager des investissements plus nombreux et de meilleure qualité)
3 Prestation de services par une organisation à assise communautaire/ dirigée par les communautés	● Organisations à assise communautaire/dirigées par les communautés : Élaborer des cibles et une stratégie opérationnelle pour l'ensemble du portefeuille
4 Voix des communautés	● Participation des communautés : Instaurer des exigences minimales
5 Équité en matière de santé, droits humains, égalité des genres	● Équité en matière de santé, égalité des genres, droits humains : Élaborer un marqueur de l'égalité des genres et renforcer les rôles et responsabilités
6 Financement de la santé	● Financement de la santé : Améliorer l'approche du cofinancement, du financement mixte, de l'optimisation des ressources, de la prestation pérenne de services par les organisations de la société civile/les communautés
7 Accélérer une introduction et une intensification équitables de nouveaux outils et d'innovations	● Innovations : Construire une approche cohérente du Secrétariat pour un accès accéléré
8 Améliorer la génération et l'utilisation des données	
9 Préparation et riposte aux pandémies	● Contribuer à la préparation aux pandémies (différents axes de travail)
10 Modèle de partenariat	

Questions transversales

- **Normes de qualité :**
Instaurer tout le long du cycle de vie de la subvention
- **Évolution des ICN :**
Accroître la représentation, les capacités, la supervision
- **Dialogue au niveau du pays :**
Exploiter les bonnes données et les bonnes parties prenantes
- **Mise en œuvre de la stratégie :**
Groupe de travail des partenariats
- **Faire évoluer le Secrétariat :**
Renforcer les capacités du Secrétariat pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie

²⁷ Planification de la mise en œuvre de la stratégie (Décision du Comité exécutif de direction) – 5-6 mai 2022.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Renforcement du rôle du CTEP : Conscient de l'importance du Comité technique d'examen des propositions pour garantir un alignement des subventions sur la stratégie, le Secrétariat a travaillé avec ce comité pour examiner le modèle au début de 2022²⁸. Suite à cet examen, le mandat du CTEP et les critères de recrutement des membres ont été mis à jour avec l'expertise nécessaire pour couvrir de nouveaux domaines prioritaires tels que la préparation aux pandémies et l'égalité des genres. Le Comité de la Stratégie approuve le mandat du Comité technique d'examen des propositions conformément à la mission validée par le Conseil d'administration.

Le Fonds mondial a également mis à jour les critères d'examen du CTEP pour tenir compte des changements de la nouvelle stratégie. Les nouveaux critères visent à évaluer la contribution globale de la demande de financement à l'objectif principal d'éradication du sida, de la tuberculose et du paludisme, ainsi qu'à chacun des objectifs évolutifs et contribuant au renforcement mutuel de la nouvelle stratégie :

- Mettre fin au sida, à la tuberculose et au paludisme
- Maximiser des systèmes de santé intégrés et centrés sur la personne
- Maximiser l'équité en matière de santé, l'égalité des genres et les droits humains
- Renforcer la mobilisation des ressources, la pérennité, le financement de la santé et l'optimisation de l'utilisation des ressources, et
- Renforcer les capacités de préparation aux pandémies des pays par l'édification de systèmes pour la santé intégrés et résistants.

Le CTEP est un élément essentiel pour garantir un processus rigoureux – mais efficient, pour examiner et s'assurer que les demandes de financement sont techniquement solides et stratégiquement ciblées avant d'être approuvées. Dans les trois premières périodes d'examen du cycle de financement 2023-2025, le CTEP a examiné 134 demandes de financement et recommande l'établissement de subventions pour 96 %²⁹ des demandes de financement. Les subventions dont l'établissement a été recommandé représentent 11,8 milliards de dollars US. Le CTEP a également approuvé environ 5,9 milliards de dollars US pour des « demandes de financement hiérarchisées au-delà de la somme allouée » (PAAR), reconnaissant l'existence de lacunes de financement pour des interventions essentielles. Les figures 15 et 16 présentent un résumé de la composition du CTEP et des subventions recommandées dans les périodes d'examen 1, 2 et 3.

FIGURE 15

Composition du CTEP
(leadership, personnes référentes, examinateurs et Secrétariat)

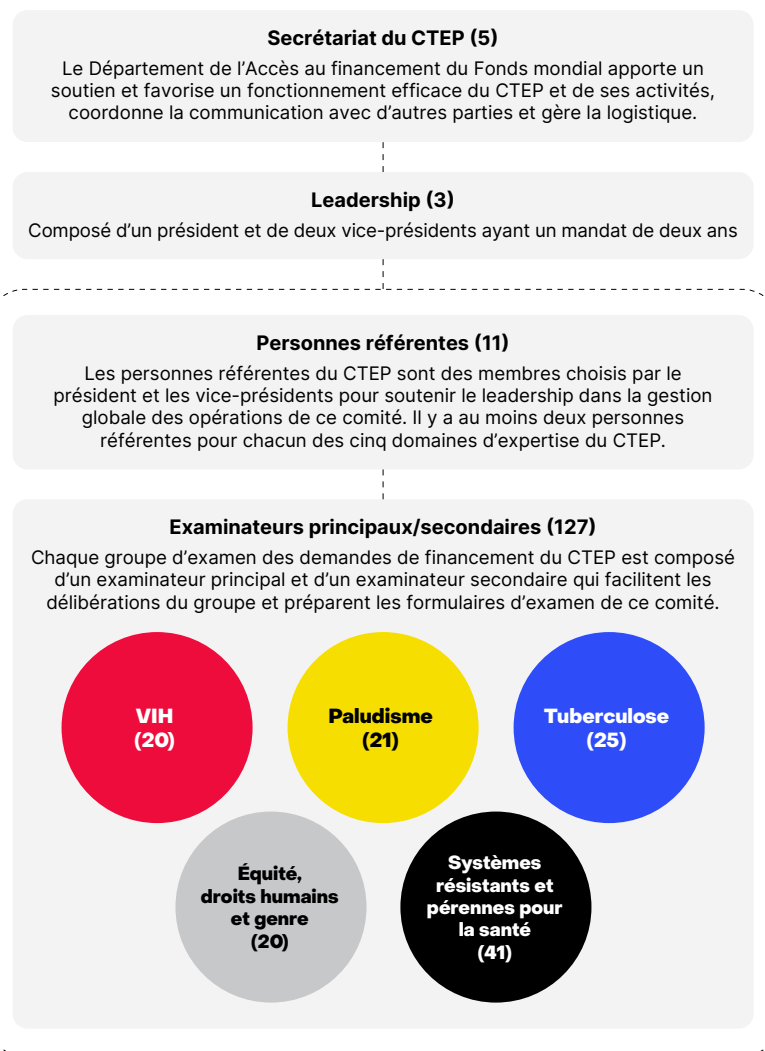
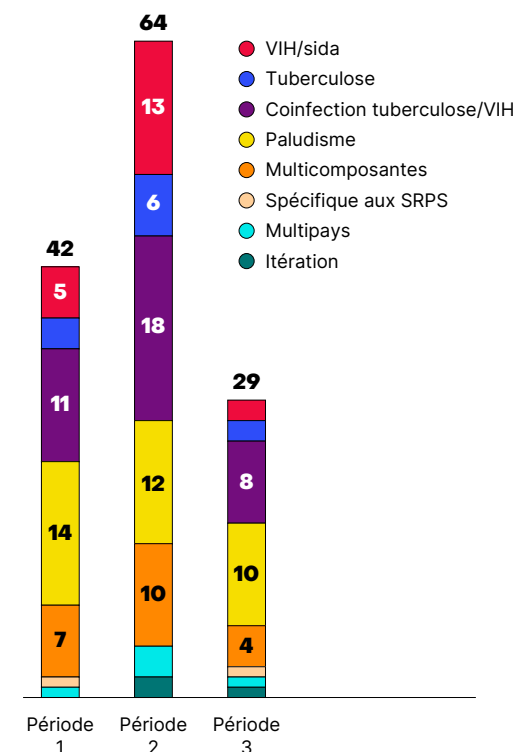


FIGURE 16

Nombre de subventions recommandées pour l'établissement de subventions pour les périodes 1, 2 et 3

Subventions examinées par le CTEP pendant les périodes 1-3



En 2023, le CTEP a examiné 90 % du montant total de la somme allouée du CS7 :

- 70 % (134 sur 190) des demandes de financement attendues pour le CS7
- 11,8 milliards de dollars US en allocations recommandées pour l'établissement de subventions et 247 millions de fonds de contrepartie

²⁸ Rapport consultatif du BIG sur le CTEP publié en 2022.

²⁹ Taux d'approbation complète : 93 % (39 sur 42) pour la période 1, 97 % (61 sur 63) pour la période 2 – avec des ajustements mineurs pour deux demandes de financement. (Source : Rapport d'observation du CTEP : périodes 1 et 2 du CS7 à la cinquantième réunion du Conseil d'administration – GF/B50/12).

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Actualisations des demandes de financement : À l'issue du dialogue au niveau du pays, les pays soumettent leurs besoins d'investissement par le biais d'une demande de financement. Il s'agit d'un élément clé pour garantir que les subventions sont conçues de façon alignée sur la stratégie du Fonds mondial. Grâce au travail des groupes de travail transversaux du Secrétariat (en consultation avec les partenaires techniques), les modèles de demande de financement ont été mis à jour afin de garantir que les nouvelles priorités stratégiques soient intégrées dans la conception des subventions. Le Fonds mondial a également mis à jour ses informations techniques et ses notes d'orientation. Les principales mises à jour incluent ce qui suit :

- Description des composantes essentielles des programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme³⁰.
- Introduction d'une nouvelle lettre d'engagement obligatoire pour le cofinancement national, avalisée par un responsable du budget de l'État.
- Sélection d'indicateurs obligatoires pour le cadre de performance concernant le VIH, la tuberculose, le paludisme, les SRPS et les questions relatives aux communautés, aux droits et au genre.
- Ajout de nouvelles annexes sur les priorités stratégiques au dossier de demande de financement (p. ex. lacunes et priorités des SRPS (obligatoire), évaluations des questions de genre (si disponibles), priorités de financement de la société civile et des communautés (obligatoire), et évaluations des risques d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels (facultatif)).
- Le module de gestion intégrée des risques (IRM) a été mis à jour avec de nouveaux risques et sous-risques (p. ex. pour les SRPS, préparation et riposte aux pandémies, et financement de la santé) afin de mieux s'aligner sur la nouvelle stratégie.

Collaboration accrue avec les principales communautés touchées : Le processus d'établissement des subventions a été mis à jour pour faciliter une collaboration accrue avec les principales communautés touchées. Les priorités de financement de la société civile et des communautés touchées par les trois maladies sont aussi prises en considération dans la conception des subventions. Afin de renforcer la collaboration avec les ICN, la société civile et les communautés, le Fonds mondial a imposé des mises à jour pour que tous les membres des ICN soient tenus informés des principales demandes de financement et des étapes de l'établissement des subventions, comme suit :

- Les membres de l'ICN reçoivent une copie des principales notifications automatisées relatives aux étapes de l'établissement des subventions afin de veiller à ce qu'ils soient informés de l'avancement des processus.
- Pendant l'établissement des subventions, les ICN sont tenues d'organiser au moins deux réunions avec les bénéficiaires principaux afin de leur communiquer les dernières mises à jour et d'obtenir leur retour d'information sur l'avancement de l'établissement des subventions.

Les équipes de pays sont incitées à tenir au moins une réunion avec les représentants des communautés et de la société civile pour leur communiquer les dernières mises à jour et obtenir leur retour d'information sur l'avancement de l'établissement des subventions.

4.1.3 Une surveillance, un suivi et des adaptations au cours de la mise en œuvre sont nécessaires pour réaliser les principales ambitions stratégiques : réduction de l'incidence, SRPS, droits humains et participation communautaire.

Les mécanismes permettant de remédier aux problèmes programmatiques sont correctement conçus, mais un suivi étroit reste nécessaire pour gérer les nouvelles menaces qui pèsent sur les progrès accomplis dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.

L'objectif premier du Fonds mondial est de mettre fin au sida, à la tuberculose et au paludisme. Des progrès significatifs ont été réalisés dans la lutte contre les trois maladies au cours des vingt dernières années.

De nombreuses personnes ont fait l'objet d'un dépistage et été mises sous traitement contre le VIH dans tous les portefeuilles. La couverture des MILD a été étendue, soutenant les efforts de lutte antivectorielle des pays, et les médicaments antipaludéens sont plus accessibles. L'intensification des programmes de lutte contre la tuberculose et l'adoption de protocoles de traitement plus courts ont permis d'améliorer considérablement les taux de succès thérapeutique.

Exacerbée par d'importants problèmes macroéconomiques, sociaux, environnementaux et sanitaires mondiaux, la pandémie de COVID-19 a inversé ou stoppé la dynamique dans certaines régions et certains pays au cours des dernières années. L'obtention de nouveaux succès dépend de la capacité du partenariat à s'attaquer aux problèmes systémiques et sociaux afin de réduire les nouvelles infections, de renforcer les systèmes nationaux et d'éliminer les obstacles à l'accès à la santé.

Pour inverser la tendance et, à terme, atteindre la cible de l'objectif de développement durable (ODD) des Nations Unies d'ici à 2030, la stratégie 2023-2028 souligne la nécessité d'accélérer les progrès en matière de réduction des nouvelles infections en s'attaquant à une multitude de facteurs, notamment en supprimant les obstacles structurels et en tirant parti des innovations en matière d'outils et d'approches de prévention.

Du fait de contraintes financières et d'autres difficultés de mise en œuvre, il est nécessaire – si l'on souhaite obtenir l'impact souhaité – d'établir des priorités et d'adapter le soutien à la réduction de l'incidence du sida, de la tuberculose et du paludisme dans l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial au niveau des pays, du Secrétariat et du Conseil d'administration, au plan mondial, comme indiqué ci-après.

³⁰ Les éléments essentiels des programmes sont des interventions fondées sur des données probantes et des approches dérivées des recommandations des partenaires techniques tels que l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le Partenariat Halte à la tuberculose et le Partenariat RBM pour en finir avec le paludisme, qui fournissent individuellement des informations plus détaillées dans leurs directives techniques respectives (Source : [Trousse à outils pour les éléments essentiels du programme de lutte contre la tuberculose, février 2023](#)).

4. Constats d'audit

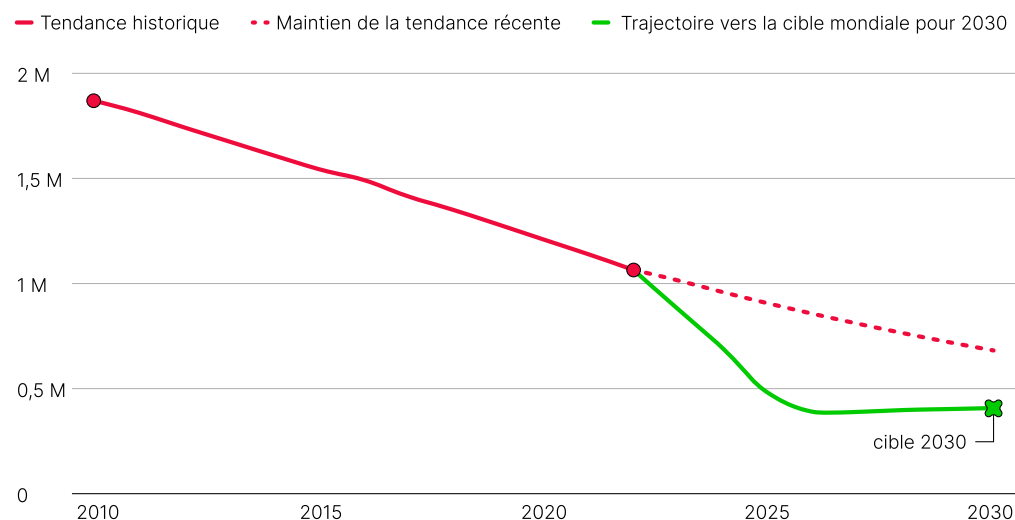
Subventions alignées sur la stratégie

1. Réduction de l'incidence :

Incidence du VIH : Nécessité d'aligner et de clarifier les priorités et la nature du soutien accru à la réduction de l'incidence.

Selon les données de l'ONUSIDA, les nouvelles infections à VIH en 2022 ont été les plus faibles depuis la fin des années 1980. Les nouvelles infections à VIH – estimées à 1,3 million dans le monde en 2022 – représentent une diminution de plus d'un tiers (38 %) par rapport à leur niveau de 2010³¹. Si les efforts en cours continuent de faire baisser l'incidence du VIH, les progrès sont encore lents et ne devraient pas permettre d'atteindre les objectifs mondiaux fixés pour 2025 et 2030. Une réduction supplémentaire de 78 % et 84 % des nouvelles infections à VIH sont nécessaires pour atteindre les objectifs mondiaux fixés pour 2025 et 2030, respectivement.

FIGURE 17
Nouvelles infections à VIH : Progrès en direction des objectifs mondiaux de lutte contre le sida³²



31 Rapport mondial actualisé sur le sida 2023.

32 Mise en œuvre de la stratégie. Accélération pendant le cycle de subventions 7 (présentation du Secrétariat à la cinquantième réunion du Conseil d'administration) – GF/B50/08.

33 Source : Nouvelles infections à VIH parmi les populations clés, proportions en 2010 et 2022. Feuillelet explicatif de l'ONUSIDA – consulté le 16 mai 2024.

34 Audits de pays du BIG : Ouganda, Cambodge, Malawi, Angola, Ghana, Laos et Thaïlande.

35 Stratégie mondiale de lutte contre le sida de l'ONUSIDA 2021-2026.

36 Stratégies mondiales du secteur de la santé contre le VIH, l'hépatite virale et les infections sexuellement transmissibles pour 2022-2030.

Selon les données de l'ONUSIDA, les populations clés contribuent de manière disproportionnée aux nouvelles infections à VIH dans le monde. En 2022, plus de la moitié (55 %) de toutes les nouvelles infections à VIH ont concerné les personnes issues des populations clés et leurs partenaires sexuels. Cela représente une augmentation par rapport à 2010 où la proportion estimée était de 44 %³³. Le succès de la mise en œuvre des programmes de prévention ciblant les populations clés et vulnérables est essentiel pour atteindre l'objectif stratégique du Fonds mondial de réduire les nouvelles infections à VIH.

Malgré les progrès réalisés au cours du cycle de mise en œuvre précédent, les audits du BIG ont révélé des problèmes de mise en œuvre ayant affecté les interventions de prévention ciblant les populations clés et vulnérables³⁴. Les examens de 2023 ont montré que ces groupes – qui comprennent les jeunes femmes et les filles, les travailleuses et travailleurs du sexe, les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les personnes incarcérées et les personnes qui consomment des drogues – sont touchés de manière disproportionnée par les nouvelles infections et n'ont souvent pas accès aux traitements contre le VIH. Ces examens ont aussi révélé que les programmes de prévention sont d'une ampleur insuffisante dans de nombreux pays audités. Les programmes de prévention destinés à ces groupes accusent des retards ou ne sont pas mis en œuvre de manière efficace. En outre, les obstacles croissants liés aux droits humains rendent encore plus difficile l'accès de ces populations vulnérables aux services essentiels.

Dans le cadre du processus de planification de l'exécution de la stratégie, le Fonds mondial a constitué au deuxième trimestre 2022 des groupes de travail transversaux au sein du Secrétariat. Ceux-ci sont dédiés aux principaux changements – notamment le groupe de travail sur la réduction de l'incidence du VIH. Par l'intermédiaire du groupe de travail, le Secrétariat a actualisé les orientations en matière de prévention et les exigences relatives aux investissements, y compris les composantes essentielles des programmes de lutte contre le VIH. Ces dernières correspondent à des interventions et des approches fondées sur des données probantes afin d'atteindre les objectifs ambitieux fixés par l'ONUSIDA³⁵, l'OMS³⁶ et la stratégie 2023-2028 du Fonds mondial. Les composantes essentielles des programmes sont soutenues par des partenaires techniques spécialisés dans le domaine du VIH et garantissent un accès équitable aux interventions à fort impact pour les personnes qui en ont le plus besoin. Il s'agit notamment de l'intensification des programmes qui lèvent les obstacles à l'accès aux services de prise en charge du VIH liés aux droits humains et au genre.

Le groupe de travail sur la réduction de l'incidence du VIH et les composantes essentielles des programmes de lutte contre le VIH ont fourni une orientation stratégique, des conseils et un soutien tout le long du cycle d'établissement des subventions afin de concevoir des subventions axées sur la prévention. Une analyse des données budgétaires du CS6 et du CS7 (de février 2024) indique qu'une plus grande proportion des investissements est allouée aux modules de prévention du VIH/sida, ce qui implique une plus grande attention accordée aux interventions de prévention durant le CS7 malgré des contraintes de financement.

12 %
CS6

14 %
CS7*

Investissements des subventions axées sur le VIH/sida liés aux modules de prévention

* Données des budgets des subventions du CS7 au 2 février 2024

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Pour compléter les investissements des subventions, le groupe de travail sur la réduction de l'incidence du VIH a élaboré des critères de sélection et dressé une liste de 14 pays devant bénéficier prioritairement des interventions visant une réduction de l'incidence du virus. Le Secrétariat a également défini une approche globale pour l'ensemble du cycle de subventions afin de promouvoir des investissements supplémentaires en faveur de la prévention du VIH dans les pays prioritaires identifiés. Il s'agit notamment d'améliorer la planification et la définition des objectifs, de diversifier la prestation de services, de fournir une assistance technique, de mobiliser des ressources nationales supplémentaires et d'améliorer le suivi des résultats et de l'impact.

Au moment de l'audit, les spécificités du soutien accru, y compris la manière dont il diffère de l'aide fournie à d'autres pays et du cycle de subventions précédent, étaient en cours de définition. En collaboration avec des partenaires techniques, le groupe de travail sur la réduction de l'incidence du VIH étudie de multiples stratégies de soutien pour les pays prioritaires du CS7. En outre, chacun des 14 portefeuilles de pays prioritaires en matière

FIGURE 18
Investissements catalytiques liés à la prévention du VIH proposés pour les pays prioritaires axés sur la réduction de l'incidence

Pays prioritaires	Fonds de contrepartie liés à la prévention du VIH			Fonds de contrepartie : SRPS : Intensification des programmes qui visent à éliminer les obstacles liés aux droits humains et au genre	Initiatives stratégiques : Admissibles à l'assistance technique pour l'intensification des programmes visant à lever les obstacles liés aux droits humains et au genre (services de prise en charge du VIH) par le biais d'initiatives stratégiques catalytiques
	Prévention pour les populations clés	Prévention pour les adolescentes, les jeunes femmes, et leurs partenaires sexuels	Prophylaxie préexposition (PrEP)		
Congo	×	×	×	×	×
Inde	×	×	×	×	×
Indonésie	✓	×	×	✓	✓
Kenya	×	×	✓	✓	✓
Madagascar	×	×	×	×	×
Mozambique	×	✓	✓	✓	✓
Nigéria	×	×	✓	✓	✓
Pakistan	✓	×	×	×	×
Philippines	✓	×	×	✓	✓
Afrique du Sud	×	×	✓	✓	✓
Soudan du Sud	×	×	×	×	×
Tanzanie	×	×	×	×	×
Ouganda	×	✓	✓	✓	✓
Zambie	×	×	✓	×	×
Nombre et proportion (%) de pays prioritaires	3 pays (21 %)	2 pays (14 %)	6 pays (43 %)	7 pays (50 %)	7 pays (50 %)

de réduction de l'incidence bénéficie d'un soutien accru au sein du Secrétariat, par l'intermédiaire d'un conseiller technique spécialisé dans le domaine du VIH. Il est important que le Secrétariat finalise et mette en œuvre une feuille de route détaillée pour l'opérationnalisation des activités prévues et du soutien accru. L'absence d'une approche clairement différenciée de la prévention du VIH et les priorités concurrentes du dépistage et du traitement peuvent limiter la possibilité d'intensifier les interventions à un niveau qui aura un impact clair sur la réduction de l'incidence du VIH. Par exemple, il n'y a pas d'allocation d'investissements catalytiques liés à la prévention du VIH ou d'admissibilité à ceux-ci pour 36 % des pays prioritaires (5 sur 14)³⁷.

Malgré l'obligation de définir les dépendances critiques au sein du partenariat du Fonds mondial en matière de réduction de l'incidence du VIH, l'alignement entre les différentes initiatives est limité. Les pays prioritaires du groupe de travail sur la réduction de l'incidence ne sont pas les mêmes que les pays prioritaires ciblés pour un « changement radical » du Fonds mondial en matière de prévention du VIH. Par exemple, certains pays considérés comme prioritaires par le groupe de travail sur la réduction de l'incidence du VIH ne figurent pas sur la liste des pays ciblés pour un changement radical en matière de réduction de l'incidence du VIH. L'alignement entre ces initiatives est important pour éviter une duplication des efforts, une allocation inefficace des ressources et de potentielles lacunes dans la couverture.

Enfin, les problèmes financiers inhérents et les contextes locaux difficiles peuvent affecter la réalisation d'objectifs contributifs qui se renforcent mutuellement et visent à réduire l'incidence du VIH parmi les populations clés.

- Du fait de contraintes financières, il existe des priorités concurrentes entre le souhait d'élargir les efforts de prévention primaire du VIH et le besoin pressant de maintenir et d'étendre le dépistage et le traitement, ainsi que les programmes de prévention de la transmission verticale pour atteindre les objectifs fixés pour 2025.
- Dans de nombreux pays où le Fonds mondial alloue des ressources, l'existence de lois et de politiques punitives et discriminatoires entrave l'accès des populations clés aux services de santé essentiels. Par exemple, les cinq pays sélectionnés pour des études de cas sont dotés de lois pénales punitives ciblant un ou plusieurs groupes de populations clés. Pour réussir à mettre en œuvre des interventions de prévention à destination des populations clés, le Fonds mondial doit suivre et adapter les accords de mise en œuvre dans l'ensemble du portefeuille.

Pour atteindre les objectifs stratégiques de la lutte contre le VIH, le Fonds mondial doit collaborer avec les pays pour i) trouver un équilibre avec le principe fondamental de l'appropriation par le pays, et ii) hiérarchiser et clarifier le soutien accru aux pays prioritaires. Le fait de ne pas s'attaquer à ces problèmes pourrait limiter l'intensification des interventions pour obtenir l'impact escompté sur la réduction de l'incidence du VIH.

37 Cinq pays prioritaires (Inde, Tanzanie, Madagascar, Congo et Soudan du Sud) n'ont pas d'allocation prévue pour des investissements catalytiques liés à la prévention du VIH.

4. Constats d'audit

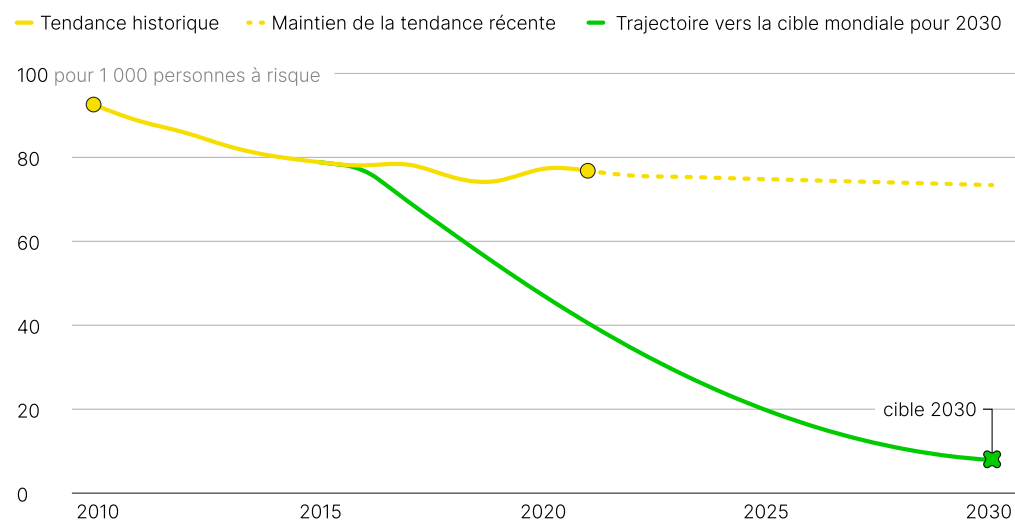
Subventions alignées sur la stratégie

Incidence du paludisme : Il est possible de créer des plans consolidés, hiérarchisés et différenciés pour réduire l'incidence.

Malgré des progrès continus au fil du temps, les principales étapes mondiales de la réduction des cas de paludisme n'ont pas été franchies en 2022. Selon les données de l'OMS, l'incidence des cas de paludisme en 2022 était de 58 cas pour 1 000 personnes exposées au risque, ce qui est nettement supérieur à l'objectif de 26 cas pour 1 000. Cet écart signifie que le monde est actuellement en retard de 55 % sur l'objectif d'éradication du paludisme fixé par la Stratégie technique mondiale à l'horizon 2025. Si la trajectoire actuelle se poursuit, les objectifs mondiaux pourraient ne pas être atteints à hauteur de 89 % d'ici à 2030³⁸.

FIGURE 19

Comparaison et trajectoire des progrès mondiaux en matière de réduction de l'incidence des cas de paludisme par rapport aux objectifs de la Stratégie technique mondiale³⁹



38 Rapport 2023 sur le paludisme dans le monde. Genève : Organisation mondiale de la Santé, 2023. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

39 Source : Mise en œuvre de la stratégie Accélération pendant le cycle de subventions 7 (présentation du Secrétariat à la cinquantième réunion du Conseil d'administration) – GF/B50/08.

40 Audits du BIG de 2023 : Ouganda, Côte d'Ivoire, Malawi, Éthiopie et Bénin.

41 Mise à jour de l'équipe chargée du paludisme à l'intention de la vingt-troisième réunion du Comité de la Stratégie (GF/SC23/14A) – octobre 2023.

42 La Matchbox est un outil d'évaluation conçu pour promouvoir l'équité dans les programmes de lutte contre le paludisme en mettant en corrélation les données sur l'accès des populations aux services de santé et leur recours à ceux-ci, et la programmation des pays en matière de lutte contre le paludisme et d'élimination de la maladie tout le long du continuum, de la lutte contre la maladie à son élimination (Source : Malaria Matchbox Tool).

Des perturbations des services de lutte contre le paludisme pendant la pandémie de COVID-19 en 2020 et 2021 ont contribué à l'augmentation du nombre de cas et de décès liés au paludisme. Cette situation a été exacerbée par des contraintes de financement qui ont empêché l'expansion d'interventions cruciales. En outre, l'émergence de menaces biologiques – telles que la délétion de gènes, la résistance aux médicaments et aux insecticides – risque de compromettre la capacité du partenariat du Fonds mondial à lutter contre la maladie. Par ailleurs, l'impact du changement climatique sur les populations de moustiques et leur répartition géographique augmente le risque de propagation du paludisme dans de nouvelles régions.

Les audits du BIG de 2023 ont mis en évidence des difficultés de mise en œuvre, notamment une exécution et un suivi sous-optimaux des interventions de lutte antivectorielle, comme la distribution tardive et la faible utilisation des moustiquaires⁴⁰.

Le Secrétariat du Fonds mondial est conscient des menaces biologiques émergentes, des problèmes de financement et programmatiques, et a identifié diverses mesures d'atténuation pour y faire face, comme le résume la figure 20 ci-dessous.

FIGURE 20

Résumé des mesures d'atténuation des problèmes de lutte contre le paludisme⁴¹

Problèmes de financement

- Explorer toutes les options de financement, notamment en collaborant avec les partenaires et en envisageant une reprogrammation des fonds du C19RM
- Optimiser les investissements, notamment en les adaptant au niveau infranational
- S'attaquer à la question des coûts unitaires, notamment en travaillant avec des partenaires sur le fonds renouvelable
- Prioriser les interventions générant l'impact le plus élevé

Problèmes de gestion des cas

- Diversifier les portefeuilles de CTA, notamment en envisageant des stratégies de première intention multiples
- Soutenir la surveillance pour permettre une prise de décision éclairée, comme les enquêtes sur l'efficacité thérapeutique et les enquêtes sur la délétion des gènes HRP2/3
- S'attaquer aux obstacles cruciaux par le biais de l'orientation des marchés

Problèmes de lutte antivectorielle

- Intensifier la couverture d'une lutte antivectorielle efficace
- S'attaquer aux obstacles de marché critiques aux outils les plus efficaces
- Soutenir la surveillance pour permettre une prise de décision éclairée

Le Secrétariat du Fonds mondial est également conscient des obstacles liés à l'équité, aux droits humains et à l'égalité des genres, qui ont pour effet des populations mal desservies. Les évaluations de l'outil Malaria Matchbox⁴² dans plus de 25 pays ont mis en évidence les efforts déployés pour lever ces obstacles, notamment l'assistance technique fournie par le Partenariat RBM pour en finir avec le paludisme, financé par l'initiative stratégique sur les droits humains.

4. Constats d'audit

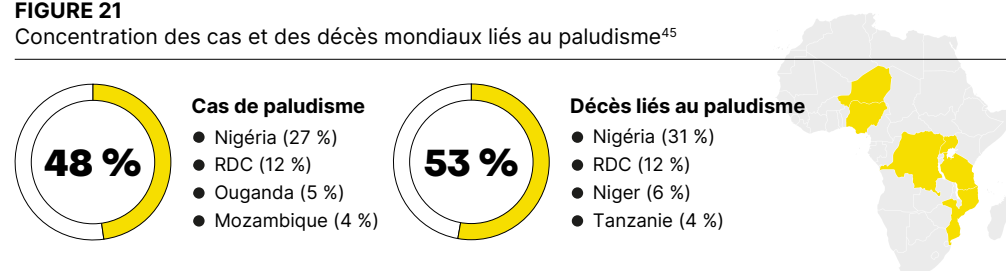
Subventions alignées sur la stratégie

En outre, sur approbation du Conseil d'administration, le Secrétariat a relevé le niveau d'appétence au risque lié à la qualité du programme de lutte contre le paludisme à un niveau « très élevé ». Il a aussi ajusté les délais des risques cibles en réponse aux problèmes susmentionnés de la lutte contre le paludisme. Cet ajustement vise à permettre au Conseil d'administration, au Comité technique d'examen des propositions (CTEP) et au Secrétariat de prendre des décisions d'investissement éclairées sur la base d'une évaluation des risques. Il s'agit notamment d'investir dans des outils plus coûteux, même si cela implique une réduction de la couverture, et de déployer de nouveaux outils et des innovations en dépit des difficultés potentielles⁴³.

Le Fonds mondial a identifié et commencé à mettre en œuvre certaines des mesures d'atténuation. Cependant, il n'existe pas de plan spécifique consolidé et hiérarchisé pour guider et suivre la mise en œuvre des mesures destinées à améliorer la trajectoire et à maximiser l'impact. Outre l'allocation des financements et la dépendance vis-à-vis de la hiérarchisation des pays établies dans les demandes de financement, le Fonds mondial n'a pas défini d'approche par paliers pour fournir un soutien global et ciblé aux pays prioritaires. Contrairement à ce qui se passe pour le VIH et la tuberculose, le Fonds mondial n'a pas adopté ou défini d'approche similaire pour le paludisme. Actuellement, l'équipe technique chargée du paludisme fournit des conseils et un soutien techniques à l'ensemble du portefeuille de lutte contre le paludisme, avec une différenciation limitée. La nature et l'étendue du soutien peuvent varier en raison du nombre limité de conseillers techniques spécialistes du paludisme⁴⁴ qui couvrent 68 portefeuilles de subventions et de multiples domaines thématiques. Une approche à plusieurs niveaux pourrait permettre aux conseillers techniques de différencier la nature du soutien et de cibler les ressources et les efforts sur les pays prioritaires dont la charge de morbidité et l'impact stratégique sont les plus élevés.

L'efficacité des efforts de lutte contre le paludisme est entravée par l'absence de hiérarchisation et de suivi des mesures d'atténuation. Si les cas de paludisme et les décès dus à cette maladie sont répartis dans de nombreux pays, la plupart de ces cas et décès sont concentrés dans un petit nombre de pays – ce qui impose la nécessité d'une approche ciblée. En 2022, quatre pays

FIGURE 21
Concentration des cas et des décès mondiaux liés au paludisme⁴⁵



⁴³ Recommandation concernant la modification de la déclaration d'appétence au risque (GF/B50/03) – novembre 2023.

⁴⁴ L'équipe technique chargée du paludisme compte quatre conseillers principaux en matière de maladies, qui soutiennent 68 portefeuilles de subventions et plusieurs domaines thématiques. En outre, deux conseillers ayant des contrats jusqu'en décembre 2024 sont intégrés à la Division de la Gestion des subventions pour fournir un soutien dédié à l'élément de réponse qu'est l'approche « D'une charge élevée à un fort impact » (approche HBHI) dans certains portefeuilles.

⁴⁵ Données du Rapport 2023 sur le paludisme dans le monde de l'OMS.

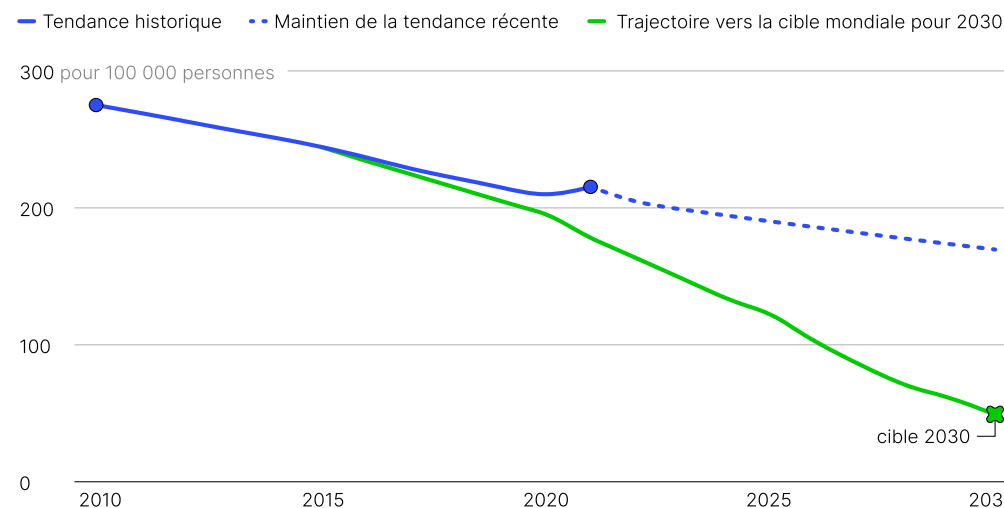
⁴⁶ Source : Mise en œuvre de la stratégie. Accélération pendant le cycle de subventions 7 (présentation du Secrétariat à la cinquantième réunion du Conseil d'administration) – GF/B50/08.

représentaient plus de 50 % des décès liés au paludisme dans le monde. De même, quatre pays ont contribué à près de la moitié de l'ensemble des cas mondiaux de paludisme. Cette répartition inégale souligne la nécessité d'une approche ciblée de la lutte contre le paludisme pour générer un impact global. L'approche « D'une charge élevée à un fort impact » (HBHI), développée par l'OMS et le Partenariat RBM, vise à concentrer les ressources et les efforts sur ces pays à forte charge de morbidité.

Incidence de la tuberculose : Un suivi continu du plan de réduction de l'incidence de la tuberculose est nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques de lutte contre cette maladie

La nouvelle stratégie du Fonds mondial pour la réduction de l'incidence de la tuberculose fixe des objectifs ambitieux pour accélérer les progrès et atteindre les cibles des ODD d'ici à 2030. Toutefois, les progrès réalisés par rapport aux objectifs d'étape de la stratégie de mettre fin à la tuberculose de l'OMS ne sont pas du tout au rendez-vous. Si l'incidence de la tuberculose a diminué par rapport à 2010, le rythme de cette contraction a été plus lent que les objectifs fixés. En ce qui concerne l'incidence de la tuberculose, une réduction de 10 % a été enregistrée en 2021, alors que l'objectif était de 20 % en 2020 (50 % en 2025). Bien que le soutien du Fonds mondial ait contribué à des progrès significatifs dans la lutte contre la tuberculose au cours des 20 dernières années, la nouvelle stratégie a conscience de l'impact de la pandémie de COVID-19. Celle-ci a notamment exacerbé les inégalités existantes, détourné des ressources essentielles, ralenti l'accès aux activités de prévention et de traitement de la tuberculose, et contrecarré les progrès mondiaux contre cette maladie.

FIGURE 22
Taux d'incidence de la tuberculose : Progrès en direction de l'objectif de l'OMS⁴⁶



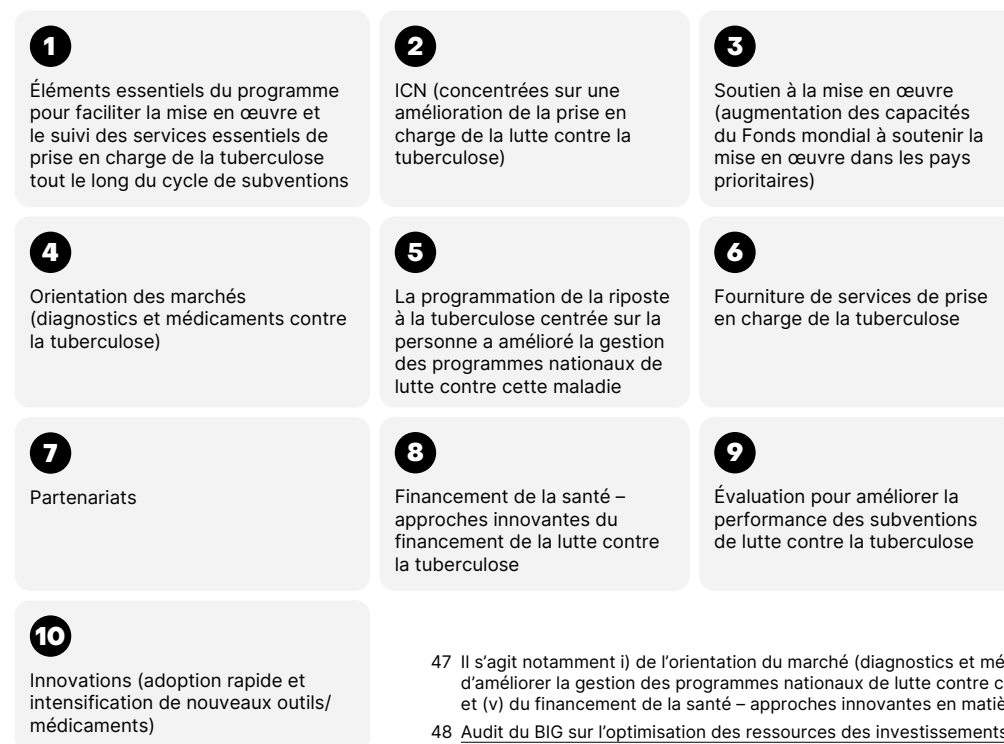
4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Consciente de la nécessité de s'attaquer aux problèmes actuels, la nouvelle stratégie du Fonds mondial définit une voie ambitieuse en élaborant des priorités stratégiques clés contre la tuberculose dans le cadre de l'objectif principal d'éradication de cette maladie. La planification stratégique du Secrétariat pour la réduction de l'incidence de la tuberculose est bien conçue. Pour se préparer aux nouveaux objectifs stratégiques en matière de tuberculose, le Secrétariat du Fonds mondial a pris des mesures proactives. Le groupe de travail sur l'exécution de la stratégie de réduction de l'incidence de la tuberculose a examiné les cinq priorités stratégiques relatives à cette maladie au sein de chaque axe de travail. Elle a également identifié des leviers de changement tout le long du cycle de vie des subventions afin de mettre en œuvre les priorités stratégiques relatives à la tuberculose dans le cadre de la nouvelle stratégie. Le Secrétariat a adopté une approche à plusieurs niveaux pour fournir un soutien proactif complet pendant le cycle de vie des subventions à 20 pays fortement touchés par la tuberculose. En outre, une analyse trimestrielle est effectuée pour les 20 mêmes pays afin d'évaluer les performances par rapport aux objectifs, de discuter des progrès et d'adapter les solutions lors des réunions de crise des partenaires de la lutte contre la tuberculose.

FIGURE 23

Axes de travail sur la réduction de l'incidence de la tuberculose



Le groupe de travail sur la réduction de l'incidence de la tuberculose a approuvé dix axes de travail détaillés dans la figure 23 en vue de réduire l'incidence, mais 50 %⁴⁷ d'entre eux dépendent de développements/d'innovations futurs. Le succès d'axes de travail tels que les diagnostics de prochaine génération, les vaccins antituberculeux et les tests cutanés de dépistage antigénique dépendra de la rapidité de leur intensification et de leur adoption au cours de la mise en œuvre. Étant donné que les axes de travail préparatoires ont été mis en place au cours de la période précédant l'étape de demande de financement, il est nécessaire que le Secrétariat assure le suivi de leur opérationnalisation à l'échelle de l'organisation durant la mise en œuvre pendant le CS7. L'absence de mise en œuvre efficace de ces axes de travail pourrait nuire à la réussite globale de la stratégie et compromettre l'impact escompté. Il s'agit d'un risque éventuel pour l'avenir, qui dépend d'un contrôle et d'un suivi opportuns et proactifs pour garantir que ce risque ne se matérialise pas.

Des audits antérieurs du BIG ont mis en évidence des problèmes de mise en œuvre des programmes de lutte contre la tuberculose : faible détection des cas de tuberculose et interventions mal ciblées visant les prestataires privés dans les pays où le secteur privé est important, réseaux de transport des échantillons inadéquats, fragmentés ou à couverture limitée, ainsi que problèmes de maintenance qui ont eu une incidence sur les taux d'utilisation des machines GeneXpert⁴⁸. Les difficultés historiques de mise en œuvre des programmes de lutte contre la tuberculose soulignent la nécessité d'assurer le suivi des stratégies définies pour garantir la réussite de la mise en œuvre des activités de réduction de l'incidence de la tuberculose.

2. Ripostes dirigées par les communautés et à assise communautaire

Description claire de la manière d'autonomiser les organisations à assise communautaire/dirigées par les communautés, mais des limites au niveau des leviers politiques peuvent entraver leur inclusion dans la mise en œuvre.

La stratégie 2023-2028 du Fonds mondial met fortement l'accent sur l'autonomisation des communautés vivant avec et touchées par les trois maladies, en s'attaquant aux obstacles à leur participation et à leur leadership effectifs, et en veillant à ce qu'elles occupent une place centrale dans la programmation des subventions.

Tout le long du descriptif de la nouvelle stratégie, le Fonds mondial entend renforcer sa collaboration avec les organisations à assise communautaire et les organisations dirigées par les communautés. Cela se fera par un soutien aux programmes transformateurs de genre, une augmentation des investissements dans l'intégration des services de prise en charge du VIH, un renforcement de l'appui technique global en matière de financement de la santé, une exploration de nouveaux outils et de nouvelles technologies, un élargissement de l'accès aux soins et une exploitation des innovations dirigées par les communautés.

47 Il s'agit notamment i) de l'orientation du marché (diagnostics et médicaments antituberculeux), ii) d'une programmation de la lutte contre la tuberculose centrée sur la personne qui permet d'améliorer la gestion des programmes nationaux de lutte contre cette maladie, iii) des innovations (adoption rapide et intensification de nouveaux outils/médicaments), iv) des partenariats et (v) du financement de la santé – approches innovantes en matière de financement de la lutte contre la tuberculose.

48 Audit du BIG sur l'optimisation des ressources des investissements du Fonds mondial dans les équipements de santé et de laboratoire (2023/2024) au Ghana, au Malawi, au Vietnam, en Thaïlande, au Cambodge, en Indonésie et aux Philippines.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

FIGURE 24

Exemples de participation des organisations à assise communautaire/organisations dirigées par les communautés dans le descriptif de la stratégie 2023-2028



Afin de mettre davantage l'accent sur l'implication des organisations à assise communautaire/dirigées par les communautés dans la conception et la mise en œuvre des subventions, une série de documents d'orientation, y compris des politiques et des processus internes, ont été élaborés ou mis à jour pour le CS7. Ils incluent de façon non exhaustive ce qui suit :

- La **note d'information actualisée sur les SRPS** encourage les candidats à identifier les systèmes communautaires ainsi que les interventions et ripostes sanitaires liées aux communautés susceptibles de combler des lacunes et de régler des problèmes propres à la situation du pays. Cela implique notamment d'identifier les lacunes en matière de prestation de services et de définir les modalités de hiérarchisation des investissements dans des plates-formes à assise communautaire et dirigées par les communautés. L'objectif est de fournir les services et d'adopter les réponses indispensables pour corriger les inégalités d'accès aux services de santé parmi les populations clés et vulnérables.
- Les candidats sont tenus de mettre en évidence le leadership et la participation communautaire lors de l'élaboration des demandes de financement. Il est prévu que cela soit mentionné dans deux nouvelles annexes qui doivent être soumises avec les demandes de financement. L'**annexe sur les priorités des communautés et de la société civile pour les demandes de financement** présentera les besoins et les demandes identifiés lors de l'élaboration de la demande de financement, et il faudra préciser s'il s'agit d'une priorité à inclure dans la demande de financement pour la somme allouée ou dans la demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée. L'**annexe sur la description du dialogue au niveau du pays** décrira la structure de la participation et la participation elle-même au dialogue au niveau du pays mené pour éclairer l'élaboration de la demande de financement.
- Le Fonds mondial a élaboré un **guide pour la prise de décision** à l'intention des candidats afin de faciliter la conceptualisation et la conception d'interventions efficaces de renforcement des systèmes communautaires contre le VIH, la tuberculose et le paludisme à inclure dans la demande de financement au Fonds mondial.
- La **note de politique opérationnelle sur la conception et l'examen des demandes de financement** a été révisée afin d'encourager les récipiendaires principaux à sélectionner des organisations dirigées par les communautés – y compris celles dirigées par des populations clés et vulnérables – et des organisations à assise communautaire comme sous-réceptaires, à condition qu'elles disposent des capacités appropriées.
- La **note de politique opérationnelle sur l'élaboration, l'approbation et la signature des subventions** a été révisée pour mettre l'accent sur la prise en compte des priorités de financement de la société civile et des communautés dans la conception des subventions. Elle a aussi prévu l'obligation pour les ICN d'organiser deux réunions au cours du processus de conception de la subvention afin que les récipiendaires principaux les tiennent informées (y compris les représentants des communautés et de la société civile) de cette conception. En tant que meilleure pratique, la note de politique opérationnelle a recommandé que : i) les équipes de pays convoquent une réunion spéciale pendant la conception de la subvention pour informer les représentants des communautés et de la société civile, et recevoir leurs commentaires, et ii) que les représentants des communautés et de la société civile participent aux négociations de la subvention.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

- Le **module de gestion intégrée des risques** du Fonds mondial a été révisé pour inclure un sous-risque relatif aux « systèmes communautaires », en mettant en particulier l'accent sur les ripostes dirigées par les communautés. Cela permet d'évaluer systématiquement les causes principales des risques et d'établir des mesures d'atténuation afin de mieux soutenir les ambitions du partenariat du Fonds mondial en ce qui concerne les ripostes communautaires.

Par le biais de l'**initiative stratégique de participation communautaire**, le Fonds mondial fournit une assistance technique aux organisations de la société civile et à assise communautaire pour participer activement aux procédures du Fonds mondial, notamment lors du dialogue au niveau du pays, de l'élaboration des demandes de financement, de l'établissement des subventions, ainsi que de leur mise en œuvre et de leur supervision. De plus, cette initiative stratégique encourage la participation de la société civile et des communautés aux processus nationaux en lien avec le Fonds mondial, comme l'élaboration d'un plan stratégique national de lutte contre les trois maladies.

Cependant, les leviers politiques sont limités pour opérationnaliser une prestation de services par les organisations dirigées par les communautés/organisations à assise communautaire. Les conditions préalables du Fonds mondial en matière de capacités et de systèmes minimaux de programmation, de financement et de gestion – telles que le chiffre d'affaires annuel, l'expérience pertinente et les antécédents, la structure de gestion et la qualification du personnel clé – peuvent empêcher les organisations à assise communautaires, les organisations dirigées par les communautés et les organisations de populations clés de mettre en œuvre des programmes de subventions. Cela signifie qu'il est nécessaire de renforcer les capacités de ces organisations, car elles n'ont souvent pas les compétences techniques, financières et managériales nécessaires pour satisfaire aux exigences du Fonds mondial. Le cadre modulaire du CS7 permet aux candidats d'inclure des activités qui visent à renforcer les capacités des organisations à assise communautaires/dirigées par les communautés au niveau des demandes de financement dans le cadre du module de « renforcement des systèmes communautaires ». En mai 2024, 31 millions de dollars US (25 % du financement global consacré au renforcement des systèmes communautaires) ont été budgétisés au total pour une intervention de renforcement des capacités et de développement du leadership à travers 53 portefeuilles de subventions pour le CS7.

Le Fonds mondial propose des structures limitées pour financer directement les organisations à assise communautaires/dirigées par les communautés. La note de politique opérationnelle sur la conception et l'examen des demandes de financement encourage les bénéficiaires principaux à conclure des contrats fondés sur les résultats avec les organisations à assise communautaires/dirigées par les communautés pour les domaines programmatiques clés, le cas échéant. Le manuel du bénéficiaire principal pour l'établissement des subventions dans le cadre du CS7 fournit aux bénéficiaires principaux des conseils sur les raisons, le moment et la manière de passer des contrats avec des organisations à assise communautaires/dirigées par les communautés pour la mise en œuvre de programmes et de services. Le financement est possible par le biais d'accords de contrats fondés sur des activités ou de

contrats directs en tant que prestataires de services ou sous-sous-bénéficiaires. Cependant, selon les directives opérationnelles du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions (février 2023), les contrats fondés sur des activités requièrent un seuil minimum d'un million de dollars US de chiffre d'affaires annuel, ce qui peut être hors de portée pour de nombreuses organisations à assise communautaire de plus petite envergure. Au moment de l'audit, les directives relatives à l'établissement des budgets des subventions étaient en cours de révision, et les orientations opérationnelles relatives aux contrats fondés sur des activités et aux paiements en fonction des résultats étaient en phase d'élaboration. C'est l'occasion de définir et d'appliquer les bons arbitrages entre les risques fiduciaires associés aux programmes des communautés et les avantages qu'ils procurent dans la prise en charge des populations clés et vulnérables.

3. Droits humains et égalité des genres

Le Fonds mondial a inclus des interventions visant à réduire les obstacles liés aux droits humains parmi les composantes essentielles des programmes de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme. Il a ainsi introduit, dans les demandes de financement, des exigences de présentation d'annexes d'évaluation des questions de droits humains et d'égalité des genres. Toutefois, les évaluations en matière d'égalité des genres et de droits humains ne sont pas appliquées de manière cohérente pour éclairer la programmation et la hiérarchisation des interventions dans les demandes de financement du CS7.

La stratégie 2023-2028 a conscience que la capacité du Fonds mondial à avoir un impact pérenne sur les trois maladies dépend de sa capacité à remédier aux inégalités d'accès aux soins de santé, ainsi qu'aux obstacles liés aux droits humains et au genre qui affectent les populations clés, vulnérables et mal desservies. Cela impose d'intensifier les programmes et les approches qui visent à lever ces obstacles et à utiliser la voie diplomatique du Fonds mondial pour que des ripostes plus équitables, plus sensibles aux questions de genre et fondées sur les droits soient mises en œuvre.

Le Fonds mondial a inclus des interventions visant à réduire les obstacles liés aux droits humains parmi les composantes essentielles des programmes de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme. Cela signifie que les pays qui reçoivent un financement au titre du CS7 sont tenus de présenter un rapport sur l'état d'avancement de ces programmes et d'inclure des plans pour la mise en œuvre dans les demandes de financement. Le Secrétariat a également introduit l'obligation de communiquer des annexes sur l'évaluation des droits humains et l'égalité des genres (si elles sont disponibles) en même temps que la demande de financement. Les pays sont tenus de présenter les obstacles liés au genre, leur raison d'être, leur impact sur les résultats en matière de santé et la manière dont ils seront levés par le programme dans le descriptif de la demande de financement. Le Secrétariat a également introduit le marqueur de l'égalité des genres qui sera évalué par le CTEP. Le marqueur de l'égalité des genres a pour objectif de mesurer, suivre et communiquer sur les contributions des subventions à la promotion de l'égalité des genres.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Le Fonds mondial a mis en place deux nouveaux indicateurs clés de performance stratégiques (à savoir les indicateurs E3a et E3b) pour mesurer la participation des femmes et des communautés de diverses identités de genre, ainsi que la performance des subventions relatives à l'égalité des genres pour la période 2023-2028. Plus précisément, l'indicateur clé de performance E3b permet de suivre les performances par rapport aux objectifs des indicateurs axés sur les femmes, les filles et les communautés transgenres ou de diverses identités de genre. Par conséquent, chaque portefeuille à fort impact et portefeuille essentiel est tenu d'avoir au moins un indicateur spécifique au genre par composante de maladie dans son cadre de performance.

Le Fonds pour l'égalité des genres a été créé dans le cadre d'une initiative conjointe avec le Fonds mondial ainsi qu'avec des partenaires du secteur privé pour compléter les investissements en faveur de l'égalité des genres et des droits humains⁴⁹. Ce Fonds vise à renforcer l'autonomie des femmes, des filles et des communautés de diverses identités de genre en finançant leur participation à la prise de décision, aux efforts de plaidoyer et aux initiatives en matière de soins de santé au niveau national. Le Fonds renforce également les organisations dirigées par ces groupes et leur fournit des subventions de base et des subventions secondaires pour soutenir leurs travaux en cours.

De surcroît, le Fonds mondial continue de soutenir le Fonds HER Voice, qui offre de petites subventions à des organisations de 13 pays prioritaires pour faire entendre les voix des adolescentes et des jeunes femmes. L'objectif est d'influer sur les décisions qui affectent leurs vies, notamment par la formation, le mentorat et la participation à des campagnes de plaidoyer. Ce Fonds a permis à 49 adolescentes et jeunes femmes de participer à des réunions au niveau de l'ICN et à 83 autres de participer à des consultations sur le plan stratégique national pour le CS7.

Par rapport au CS6, on observe une amélioration dans la prise en compte de l'égalité des genres dans les demandes de financement pour le CS7. Les enquêtes de qualité du CTEP dans les périodes de présentation 1 et 2 ont attribué des scores de 69 % concernant l'égalité des genres pour le CS7, contre 58 % pour le CS6. Toutefois, le CTEP a fait remarquer que des éléments de langage de la stratégie du Fonds mondial étaient mentionnés ou insérés de façon sporadique dans certaines demandes de financement pour le CS7. Ceci ne s'est pas nécessairement traduit par des interventions en faveur de services et de budgets différenciés dans l'allocation, en particulier pour les droits humains, l'égalité des genres et l'équité en matière de santé. Le CTEP a aussi observé que, dans certains cas, les évaluations relatives aux droits humains et à l'égalité des genres n'étaient que peu prises en compte dans les demandes de financement ou ne l'étaient pas du tout. Les investissements en faveur de l'équité, des droits humains et de l'égalité des genres sont généralement inscrits dans la demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée (PAAR).

Dans certains cas, il n'existe pas de données complètes, telles qu'une enquête biocomportementale intégrée représentative à l'échelle nationale, permettant d'éclairer la conception du programme, ce qui constitue un obstacle à une programmation efficace. La criminalisation des populations clés et/ou de la transmission du VIH (y compris les travailleuses et travailleurs du sexe, les personnes qui consomment des drogues et les personnes vivant avec le VIH) compromet l'accès aux services, leur adoption et la rétention dans ceux-ci. En outre, des lois pénales discriminatoires fondées sur l'orientation sexuelle et l'identification de genre dans certains pays maîtres d'œuvre ont un impact sur l'accès des populations clés touchées aux services de santé. Par conséquent, les pays qui criminalisent certaines populations clés touchées sont moins susceptibles de donner la priorité, dans leurs demandes de financement, à des interventions visant spécifiquement à s'attaquer aux obstacles liés aux droits humains auxquels ces mêmes groupes sont confrontés.

D'après le marqueur de l'égalité des genres, 47 % de tous les investissements financiers incluent des composantes axées sur le genre. Bien que la nouvelle stratégie mette spécifiquement l'accent sur l'égalité des genres et l'équité en matière de santé, la présentation d'évaluations en la matière n'est ni normalisée ni obligatoire, mais seulement recommandée. Alors que la part des investissements de financement du CS7 ciblée sur les questions de genre est comparable⁵⁰ à d'autres aides au développement pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, il n'existe pas de modèle de théorie du changement qui explique de manière adéquate les approches d'investissement pour des activités de subvention qui tiennent compte du genre et sont transformatrices de genre.

Sans un système d'évaluation bien défini et une approche globale de l'égalité des genres, les investissements en faveur de programmes tenant compte du genre et transformateurs de genre risquent de passer à côté d'informations cruciales sur leur efficacité globale et leur potentiel d'amélioration. Toutefois, le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage du Fonds mondial entreprendra en 2025 une évaluation à mi-parcours des progrès réalisés en matière de programmation d'activités tenant compte du genre, les enseignements tirés devant permettre de s'attaquer à tous les problèmes identifiés.

49 Investissement initial de jusqu'à 7,5 millions de dollars US sur trois ans de la part de ViiV Healthcare et de GSK, dans le but d'accueillir d'autres partenaires et donateurs à l'avenir. Le financement est initialement ouvert aux organisations, réseaux et consortiums travaillant dans les sept pays (République démocratique du Congo, Eswatini, Lesotho, Mozambique, Nigéria, Ouganda et Zambie), avec l'ambition de s'étendre si des fonds supplémentaires sont disponibles.

50 Selon les données des membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE, en 2021-2022, l'objectif politique de 43 % de l'aide publique au développement bilatérale allouable par les membres de ce Comité ciblait l'égalité des genres. Plus précisément, la part de l'aide au secteur de la santé liée à l'égalité des genres s'établit à 51 %. (Source : OCDE : Le financement du développement pour l'autonomisation des femmes et l'égalité des genres : un aperçu – consulté le 12 mai 2024).

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

4. Interventions en faveur de SRPS et de la préparation et la riposte aux pandémies

L'ampleur et la complémentarité des investissements du CS7 et provenant du C19RM sont importantes, mais des problèmes de pérennité se posent concernant les interventions en faveur de SRPS et de la préparation et la riposte aux pandémies.

Selon la nouvelle stratégie, le Fonds mondial compte maximiser des systèmes de santé intégrés et centrés sur la personne à l'appui de l'objectif premier de cette stratégie qui consiste à mettre un terme aux trois maladies et à atteindre des résultats plus larges pour générer un impact, accroître la résilience, pérenniser les mesures et promouvoir la réalisation d'une couverture sanitaire universelle. Le Fonds mondial a aussi pour objectif de contribuer à la préparation et la riposte aux pandémies pour aider les pays à mieux se préparer aux menaces pandémiques futures afin que celles-ci ne risquent pas de compromettre les progrès accomplis dans la lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, et la réalisation d'objectifs plus généraux en matière de santé.

Pour atteindre les objectifs stratégiques relatifs à la préparation et la riposte aux pandémies et aux SRPS, il est essentiel de disposer d'une approche intégrée impliquant des investissements accrus de la part du Fonds mondial, des gouvernements nationaux et d'autres partenaires donateurs. Toutefois, l'ambition de la stratégie en matière de SRPS et de préparation et riposte aux pandémies est restreinte en raison de fonds limités et de l'accent mis sur le renforcement des systèmes plutôt que sur leur soutien, en fonction du contexte national. Les problèmes de capacités et de coordination des entités de mise en œuvre, détaillés dans le constat 4.4, affectent la réalisation des ambitions en matière de SRPS et de préparation et riposte aux pandémies.

Continuité et viabilité des programmes en faveur de SRPS – renforcement et soutien du système au niveau national : le Fonds mondial a investi de manière significative dans les activités en faveur de SRPS pour soutenir les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Afin de maximiser la pérennité et l'impact à long terme des investissements, la stratégie du Fonds mondial pour 2023-2028 insiste sur l'importance du renforcement des systèmes par rapport à leur simple soutien, dans la mesure du possible⁵¹.

Les activités de soutien améliorent les résultats de la lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, principalement en augmentant les intrants – salaires, véhicules, matériels, réunions, formations ponctuelles, etc. Ces activités sont essentielles pour la lutte contre les trois maladies, en particulier dans les pays où les capacités financières et humaines sont insuffisantes. Elles peuvent contribuer indirectement à un renforcement plus large du système de santé en réduisant le fardeau des hospitalisations liées au VIH/à la tuberculose/au paludisme sur les lieux de soins. Bien qu'il soit nécessaire et important de soutenir et de renforcer les systèmes

de santé, le Fonds mondial incite fortement à mettre davantage l'accent sur le renforcement de ces systèmes dans les subventions du CS7⁵².

Durant le CS6, la majeure partie (80 %) des investissements directs en faveur de SRPS a concerné : i) les systèmes de gestion de l'information sanitaire, et le suivi et évaluation, ii) les systèmes de gestion des produits de santé, iii) les ressources humaines pour la santé, y compris les agentes et agents de santé communautaires, et iv) le renforcement des systèmes communautaires. Toutefois, plus de 60 % des investissements en faveur de SRPS ont porté sur les salaires, les indemnités journalières, les frais de transport et autres coûts liés à la supervision, aux réunions, à la formation, aux technologies de l'information, à l'assistance technique et aux mesures d'incitation pour les agentes et agents de santé. Si ces investissements sont essentiels pour soutenir la lutte contre les trois maladies en comblant les lacunes, ils contribuent moins au renforcement des systèmes à long terme.

Durant le CS7 (mai 2024), une tendance similaire a été maintenue pour les investissements directs en faveur de SRPS, mais avec des investissements accrus dans les systèmes de laboratoire – qui représentent 9 % du budget total consacré au profit de SRPS. Toutefois, les interventions en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies ont été considérablement intensifiées grâce aux investissements provenant du C19RM. À la suite de l'approbation par le Conseil d'administration de la prolongation du financement jusqu'au 31 décembre 2025, les priorités de financement au titre du C19RM sont passées d'une riposte d'urgence à des investissements à plus long terme dans l'infrastructure et les capacités du système de santé pour la préparation et la riposte aux pandémies. Plus de la moitié des investissements en faveur de SRPS/de la préparation et riposte aux pandémies pour la période 2024-2025 (à l'exclusion des coûts de gestion des programmes) provenant du C19RM sont en lien avec le renforcement des systèmes. Une part importante des financements du C19RM concerne les systèmes de laboratoire, les systèmes de surveillance, les produits de santé et les systèmes de gestion des déchets, avec plus de 45 % des investissements consacrés à l'oxygène médical, aux équipements sanitaires et non sanitaires, et aux rénovations/constructions. Voir les figures 25 (a) et (b) ci-après pour la répartition des investissements directs du CS7 en faveur de SRPS et provenant du C19RM pour 2024-2025, par intervention.

Bien que la note d'information sur les SRPS clarifie quelque peu ce qui constitue des interventions de soutien de ces systèmes, il est possible de définir plus précisément ce que le Fonds mondial considère comme des interventions de soutien et des interventions de renforcement (p. ex. au niveau du module de subvention).

⁵¹ Stratégie du Fonds mondial (2023-2028) – Page 30.

⁵² Note d'information sur les SRPS (période d'allocation 2023-2025).

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

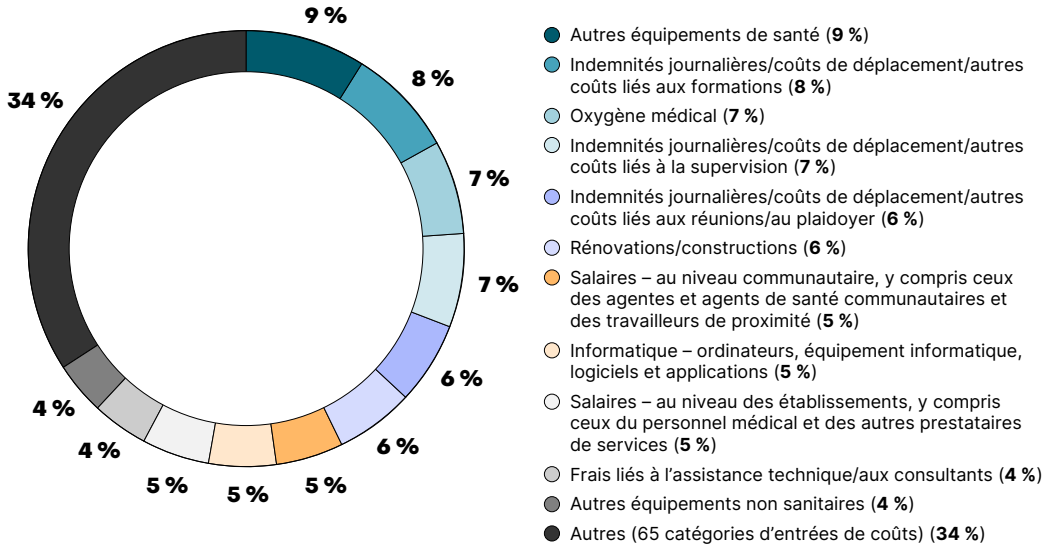
FIGURE 25(A)

Répartition des investissements directs du CS7 en faveur de SRPS, par module, et provenant du C19RM pour 2024-2025, par intervention

Modules SRPS du CS7	Montant (\$ US, millions)	%
Systèmes de suivi et d'évaluation	413	32 %
Ressources humaines pour la santé et qualité des soins	326	25 %
Systèmes de gestion des produits de santé	191	15 %
Renforcement des systèmes communautaires	121	9 %
Systèmes de laboratoire (y compris nationaux et périphériques)	117	9 %
Systèmes de financement de la santé	67	5 %
Planification et gouvernance du secteur de la santé pour des services intégrés centrés sur la personne	58	5 %
Oxygène médical et système de soins respiratoires	0,5	0 %
Sous-total	1 293	100 %
Interventions 2024-2025 au titre du C19RM		
Gestion de cas, activités cliniques et traitements	542	30 %
Systèmes de laboratoire	349	20 %
Systèmes de surveillance	197	11 %
Systèmes de gestion des produits de santé et des déchets	195	11 %
Prévention et lutte contre les infections, et protection du personnel de santé	66	4 %
Agentes et agents de santé communautaires : sélection, formation initiale et certification	65	4 %
Autres (15 interventions) ⁵³	371	21 %
Sous-total	1 785	100 %
Total général (CS7 et C19RM)	3 078	

FIGURE 25(B)

Entrées des coûts liés aux investissements directs du CS7 en faveur de SRPS et provenant du C19RM pour 2024-2025



Avec l'intensification significative et la complémentarité des investissements du CS7 et provenant du C19RM, le Fonds mondial a accru ses investissements dans le renforcement des systèmes par rapport à leur soutien à l'échelon des pays. Cependant, étant donné que la majeure partie des activités de renforcement du système se fait par le biais du C19RM, il existe un risque relatif à leur pérennité au-delà de décembre 2025.

À long terme, il est difficile de passer d'interventions qui soutiennent le système de santé à des interventions qui le renforcent, en raison de la nécessité de trouver un équilibre entre le principe d'appropriation par le pays, la continuité des programmes et les considérations de pérennité. Bien que le CTEP ait observé une augmentation de la quantité et de la qualité⁵⁴ des investissements en faveur de SRPS durant le CS7 par rapport au CS6, il a noté que les investissements sont toujours axés sur le soutien au système de santé.

53 Parmi ces 15 interventions différentes figurent le diagnostic et le test du COVID-19, l'atténuation des répercussions sur les programmes de lutte contre la tuberculose, le VIH et le paludisme, le renforcement des systèmes communautaires, et la coordination et la planification dirigées par les pays.

54 Le CTEP a observé que 85 % des demandes de financement de la période d'examen 2 recommandées pour l'établissement de subventions priorisaient de façon stratégique les SRPS, soit huit points de plus que pour la période 1 et 14 points de plus que pour la période d'allocation du CS6.

4. Constats d'audit

Subventions alignées sur la stratégie

Contraintes relatives à la pérennité et à l'ambition stratégique des interventions en faveur de la préparation et la riposte aux pandémies : Les orientations du Fonds mondial décrivent les investissements en faveur de la préparation et riposte aux pandémies dans le contexte de considérations plus larges relatives aux SRPS. L'accent est mis sur l'intégration d'investissements – tels que l'information stratégique et les ressources humaines, le renforcement des systèmes communautaires et le soutien aux agentes et agents de santé communautaires, la normalisation des éléments essentiels de la chaîne d'approvisionnement et des systèmes de laboratoire, et la prise en compte de produits spécifiques – tels que les investissements dans l'oxygène. La note d'information sur le C19RM traite plus en détail de la préparation et la riposte aux pandémies. La demande de financement au titre du C19RM explique en détail comment les accords de mise en œuvre sont élaborés pour s'assurer que les entités chargées des activités en faveur de la préparation et la riposte aux pandémies et de SRPS sont activement impliquées dans la mise en œuvre des subventions. Elle nécessite aussi l'approbation du coordinateur national de la préparation aux épidémies et aux pandémies.

Les demandes de financement du CS7 ont été beaucoup moins nombreuses pour soutenir les ambitions relatives à la préparation et la riposte aux pandémies, les investissements dans ce domaine étant limités en raison des réinvestissements consacrés à ces activités en provenance du C19RM. Parmi les demandes de financement du CS7 prévoyant des investissements en faveur de la préparation aux pandémies, le CTEP a constaté que des investissements appropriés étaient effectués en complémentarité des investissements provenant du C19RM. La concrétisation de l'impact à long terme des interventions en faveur de SRPS et de la préparation et la riposte aux pandémies dépend d'investissements pérennes dans le temps, de la promotion de l'appropriation par les pays et des efforts de collaboration de la part des différentes parties prenantes. Il existe un risque que les investissements en faveur de la préparation et la riposte aux pandémies ne se poursuivent pas au-delà de décembre 2025, étant donné que l'essentiel du financement est assuré par le biais du C19RM.

Bien que la contribution à la préparation et la riposte aux pandémies soit l'une des nouvelles priorités stratégiques, les capacités des effectifs du Secrétariat du Fonds mondial dans ce domaine risquent de ne pas être pérennisées. Alors que d'autres équipes soutenant les priorités stratégiques relatives aux SRPS – comme les laboratoires et les ressources humaines pour la santé – sont financées par le budget de fonctionnement, la sous-équipe chargée de la préparation et la riposte aux pandémies au sein du Département Conseils techniques et Partenariats est soit entièrement financée par le C19RM (jusqu'en décembre 2025), soit financée par un prêt de bailleur de fonds bilatéral. Pour que les objectifs de la préparation et la riposte aux pandémies soient atteints, le Fonds mondial devra peut-être redéfinir les priorités en matière d'allocation des ressources internes dans ce domaine. Cependant, le descriptif de la nouvelle stratégie reconnaît que d'importantes synergies seraient réalisées si l'on intégrait la préparation et la riposte aux pandémies dans l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial. Il faudra toutefois des fonds supplémentaires si l'organisation veut pleinement atteindre cet objectif évolutif sans diluer les efforts de lutte contre les trois maladies.

Le Fonds mondial contribue au renforcement des systèmes de santé et à la préparation aux pandémies en investissant directement dans des composantes des SRPS et en soutenant des investissements en faveur de SRPS qui contribuent à la lutte contre des maladies spécifiques. En général, la part des investissements directs du Fonds mondial en faveur de SRPS est moindre que celle des investissements consacrés à la lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme du fait du caractère limité des ressources. De plus, le Fonds mondial alloue des ressources à la riposte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme par le biais d'une méthodologie approuvée par le Conseil d'administration. Les pays prennent des décisions concernant la répartition des fonds entre les trois maladies lors du dialogue au niveau du pays, ce qui comprend la décision de consacrer des fonds aux SRPS, soit directement soit en contribuant par le biais d'interventions axées sur les maladies. Alors que les investissements directs du Fonds mondial en faveur de SRPS se concentrent sur des points forts spécifiques et de pertinence stratégique, la priorisation à l'échelon du pays liée au paysage global du financement et à la maturité du système de santé limite la capacité du Secrétariat à orienter la conception des interventions en faveur de SRPS pour assurer leur alignement sur la stratégie du Fonds mondial. Ces décisions nécessitent un examen minutieux des arbitrages entre des interventions en faveur de SRPS et le maintien d'interventions vitales contre des maladies, compte tenu du caractère restreint de l'environnement de financement.

4. Constats d'audit

Ressources financières

4.2 Le modèle du Fonds mondial a permis de collecter des fonds, ce qui s'est traduit par une augmentation constante des résultats des reconstitutions, mais la dernière reconstitution ne couvre pas les besoins de la stratégie. Une meilleure hiérarchisation et explication des arbitrages, ainsi que i) la maximisation de l'utilisation des réserves et des fonds catalytiques, ii) le maintien de l'accent sur la mobilisation des ressources nationales et iii) la poursuite de l'intégration du cadre d'optimisation des ressources sont nécessaires à l'accomplissement de l'ambitieuse mission.

4.2.1 Depuis sa création, le succès du Fonds mondial dans l'accomplissement de sa mission a constamment entraîné une augmentation des résultats des reconstitutions, avec un montant record de 15,7 milliards de dollars US collecté en 2022. Toutefois, la dernière reconstitution n'a pas couvert la totalité des besoins financiers décrits dans l'argumentaire d'investissement.

La mission de la stratégie 2023-2028 est d'attirer, de mobiliser et d'investir des ressources supplémentaires pour mettre fin aux épidémies de VIH, de tuberculose et du paludisme, de réduire les inégalités en matière de santé et de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable.

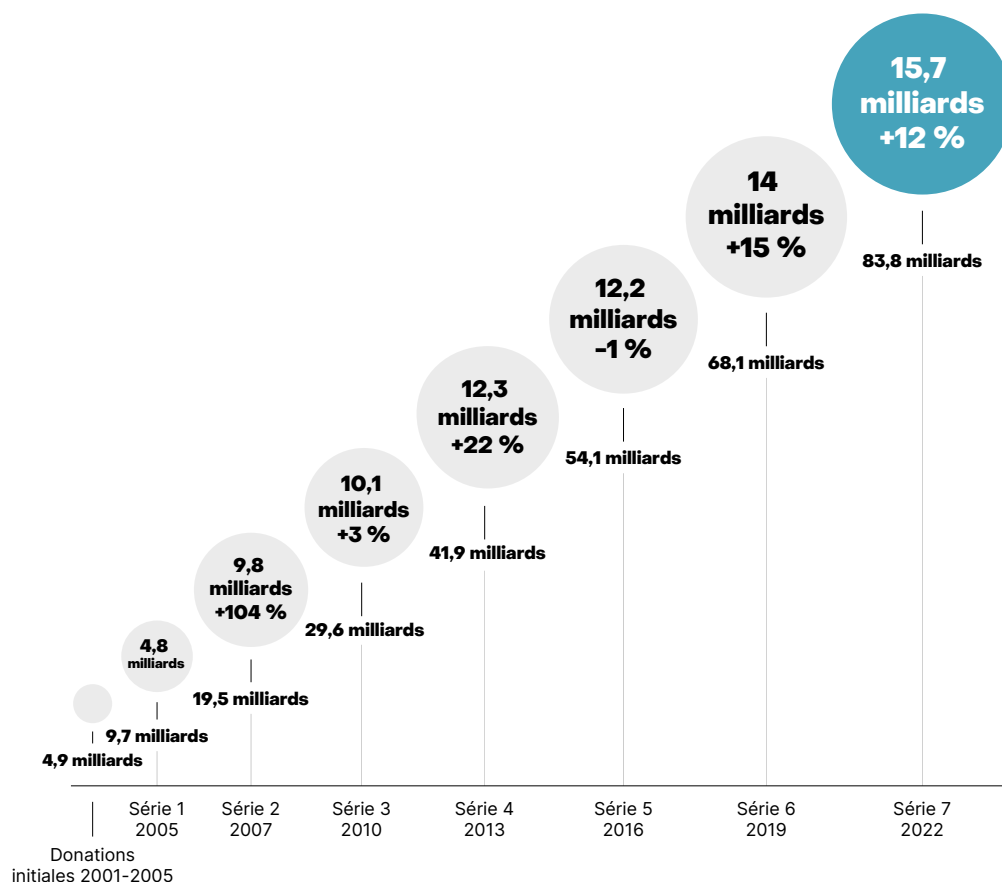
Tous les trois ans, le Fonds mondial entreprend une reconstitution des ressources pour mettre en œuvre son ambitieuse stratégie qui induit plusieurs interdépendances externes telles que l'appropriation par le pays et la mobilisation des ressources nationales. Par le biais des reconstitutions, les gouvernements, le secteur privé et les fondations promettent des fonds pour appuyer la mission du Fonds mondial. En préparation de la conférence des donateurs pour la reconstitution des ressources, le Secrétariat du Fonds mondial élabore un argumentaire d'investissement qui décrit les besoins de financement, les priorités et les stratégies de l'organisation pour le prochain cycle de financement.

Le Fonds mondial fait également appel à diverses parties prenantes au sein du Partenariat pour plaider en faveur du financement. Le Fonds mondial s'appuie aussi sur des « Amis » ou des associations indépendantes pour sensibiliser, défendre et mobiliser un soutien en faveur de l'éradication du sida, de la tuberculose et du paludisme. Ces organisations plaident auprès de gouvernements donateurs spécifiques, de parlementaires, d'influenceurs clés et du secteur privé pour augmenter les financements internationaux au profit du Fonds mondial.

Depuis sa création en 2002, le Fonds mondial a mobilisé plus de 84 milliards de dollars US⁵⁵ de promesses de dons de la part des donateurs. Le financement a augmenté à chaque reconstitution, atteignant un maximum de 15,7 milliards de dollars US lors de la dernière reconstitution (voir la figure 26 ci-dessous). Cette croissance continue est dynamisée par l'impact du Fonds mondial sur la lutte contre les trois maladies, comme indiqué précédemment. Elle témoigne également de la confiance que les donateurs continuent d'accorder au modèle du Fonds mondial, ainsi qu'à sa mission et à sa capacité à générer des résultats.

FIGURE 26

Évolution des promesses de dons au Fonds mondial sur la période 2001-2022, en \$ US, montants annoncés



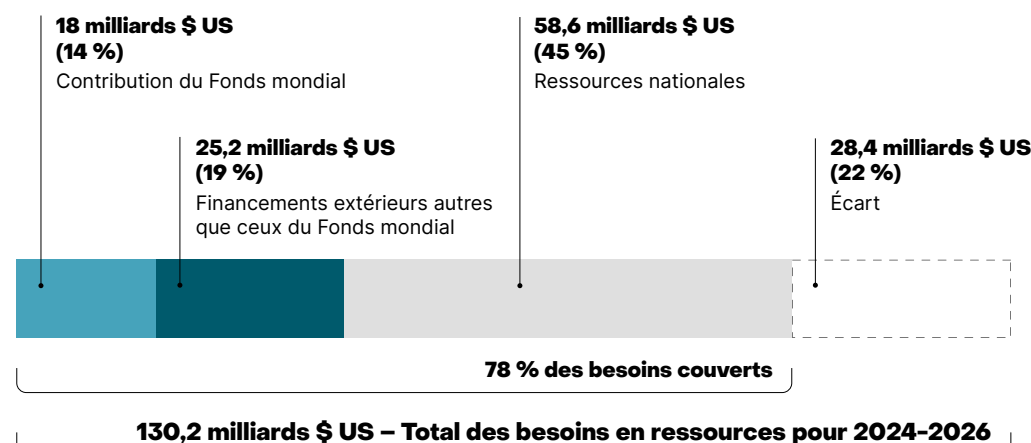
⁵⁵ À des fins de comparaison, le montant de la sixième reconstitution des ressources exclut les promesses de 4,6 milliards de dollars US pour le C19RM.

4. Constats d'audit

Ressources financières

La nouvelle stratégie couvre deux cycles de subventions (2023-2025 et 2026-2028) financés par les septième et huitième reconstitutions (de 2022 et prévue pour 2025, respectivement). Selon l'argumentaire d'investissement du Fonds mondial pour la septième reconstitution des ressources, le montant projeté des ressources nécessaires pour la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme durant la période 2024-2026 s'établit à 130,2 milliards de dollars US dans les pays où le Fonds mondial investit. Les besoins devaient être financés par des ressources nationales (45 %), des contributions du Fonds mondial (14 %) et d'autres partenaires donateurs (19 %), avec un déficit de financement de 28,4 milliards de dollars US (22 %).

FIGURE 27
Ressources financières nécessaires pour la période 2024-2026



Source : Argumentaire d'investissement du Fonds mondial pour la septième reconstitution des ressources.

Alors que l'objectif de la septième reconstitution des ressources était de recueillir au moins 18 milliards de dollars US, le Fonds mondial a mobilisé un montant total record de 15,7 milliards de dollars US (87 % de l'objectif). Par conséquent, le déficit de financement réel est plus élevé que prévu en raison de l'écart entre les besoins de la septième reconstitution et son résultat. Cette situation est encore aggravée par les contraintes financières et les problèmes macroéconomiques importants auxquels sont confrontés les entités de mise en œuvre et les pays donateurs.

Le Fonds mondial a mis en place des stratégies pour continuer de mobiliser des ressources supplémentaires après la reconstitution des ressources, y compris des financements nationaux et des mécanismes de financement innovants, comme suit :

- **Continuer de mobiliser des fonds tout le long du CS7 auprès de donateurs tant publics que privés.** Il s'agit notamment de mettre l'accent sur les donateurs des secteurs public et privé qui n'ont pas fait de promesses de don pour la période 2023-2025. En outre, le Secrétariat a donné la priorité au déploiement de la collecte de fonds auprès des particuliers fortunés et des fondations privées.
- **Maximiser les financements innovants et d'autres modalités** – comme le financement mixte, l'initiative Debt2Health⁵⁶ et d'autres modalités pour compléter les financements mobilisés lors de la reconstitution.
- **Catalyser la mobilisation des ressources nationales pour la santé en soutenant un plaidoyer en faveur d'un financement national et en renforçant les efforts de cofinancement.** Le Secrétariat a pris des mesures pour améliorer le suivi continu des besoins de cofinancement pour le CS7. Le Fonds mondial a actualisé les procédures de cofinancement en rendant obligatoire la transmission – en même temps que les demandes de financement – d'une lettre d'engagement approuvée par un responsable du budget de l'État. Les orientations opérationnelles sur le cofinancement ont été mises à jour pour guider l'établissement des subventions pour le CS7.
- **Utilisation des financements issus de la prolongation du C19RM jusqu'en décembre 2025 pour continuer de soutenir les SRPS/la préparation et riposte aux pandémies, et assurer des synergies avec les financements du C19RM et du CS7.** Plus de deux milliards de dollars US d'investissements du C19RM devraient financer des investissements à plus long terme dans les infrastructures et les capacités des systèmes de santé en faveur de la préparation et la riposte aux pandémies.

Toutefois, les approches susmentionnées ne permettent pas de remédier complètement aux problèmes posés par le déficit de financement. Historiquement, la mobilisation des ressources après une reconstitution est difficile en raison de marges de manœuvre budgétaire restreintes et de la durée du cycle de reconstitution – trois ans – qui limite le temps de mobilisation pour le CS7. Les fonds disponibles pour soutenir les investissements innovants sont limités. Cela empêche le Fonds mondial d'exploiter pleinement ces leviers, ce qui signifie que les financements mixtes et conjoints doivent être assurés au moyen d'allocations de subventions. Compte tenu des contraintes du cycle triennal de subvention du Fonds mondial, la fenêtre de temps est limitée pour identifier des accords candidats et synchroniser les investissements avec des institutions partenaires.

En 2023, le Secrétariat a achevé l'analyse des enseignements tirés de la septième reconstitution des ressources et lancé ses premiers préparatifs pour la huitième reconstitution par le biais d'un groupe de travail transversal. L'analyse des enseignements tirés et notamment le plan d'action de haut niveau pour la huitième reconstitution ont été présentés au Conseil d'administration en novembre 2023.

⁵⁶ L'initiative D2H est une approche innovante de l'annulation de la dette dans le cadre de laquelle des pays créanciers individuels annuleraient la dette qui leur est due par des pays débiteurs spécifiques et conviendraient ensemble de verser un pourcentage de ce montant aux programmes du Fonds mondial dans le pays débiteur, ce qui se traduirait par une augmentation du financement disponible pour les programmes du Fonds mondial dans ce pays.

4. Constats d'audit

Ressources financières

4.2.2 Des efforts sont en cours pour hiérarchiser l'utilisation des ressources de la septième reconstitution, mais il est possible d'évaluer de façon plus approfondie l'impact des arbitrages de financement sur la mise en œuvre des priorités stratégiques, de le décrire et de communiquer sur celui-ci.

Malgré les problèmes macroéconomiques mondiaux, le résultat de la septième reconstitution des ressources – qui totalise 15,7 milliards de dollars US – représente la somme la plus élevée jamais recueillie par le Fonds mondial, les promesses de dons ayant augmenté de 12 % par rapport à la sixième reconstitution des ressources. Toutefois, les promesses de don ont manqué de 13 % l'objectif de 18 milliards de dollars US, ce qui oblige le Fonds mondial à établir des priorités et à adapter sa mise en œuvre d'objectifs stratégiques ambitieux. En conséquence, et pour protéger les sommes allouées aux pays, le Conseil d'administration a plutôt choisi d'approuver des réductions des investissements catalytiques.

Pour le cycle de subventions 2023-2025, après des ajustements pour réserves bilatérales, et d'autres ajustements techniques, le Conseil d'administration a approuvé 13,1 milliards de dollars US pour les sommes allouées aux pays, soit une augmentation de 3 % par rapport à la sixième reconstitution. De plus, le Conseil d'administration a approuvé un financement catalytique de 400 millions de dollars US⁵⁷ (en baisse de 55 % par rapport aux 890 millions de dollars US du CS6) et une projection du budget de fonctionnement de 1,03 milliard de dollars US (en hausse de 10 % par rapport aux 930 millions de dollars US du CS6). Voir la figure 28.

Les priorités et les arbitrages ont été faits sur le budget de fonctionnement et les investissements catalytiques afin d'atténuer l'impact sur les sommes allouées aux pays pour le CS7. En ce qui concerne les sommes allouées aux pays, un ordre de priorité supplémentaire a été établi en allouant aux pays les ressources disponibles à l'aide d'un barème d'allocation approuvé par le Conseil d'administration. Ce barème d'allocation attribue un financement à chaque pays, principalement en fonction de sa charge de morbidité mesurée en pourcentage de la charge de morbidité totale de tous les pays admissibles aux financements du Fonds mondial. Il prend en compte les capacités économiques des pays pour accorder davantage de poids à ceux dont les capacités à financer les ripostes contre les trois maladies et mettre en place des SRPS sont moindres. Les montants issus de ce barème ont été affinés via une procédure d'ajustement qualitatif afin d'optimiser l'impact des ressources du Fonds mondial en tenant compte des principaux facteurs épidémiologiques, programmatiques et d'autres facteurs contextuels du pays. Au niveau des subventions, les interventions et les activités sont classées par ordre de priorité en fonction du contexte national et des fonds disponibles. Au cours du processus de demande de financement et d'établissement des subventions, les pays décident de la meilleure façon d'utiliser les fonds alloués dans le cadre d'un processus de dialogue au niveau du pays auquel participent les gouvernements, la société civile, les personnes touchées par les maladies, les partenaires techniques, le secteur privé et d'autres partenaires.

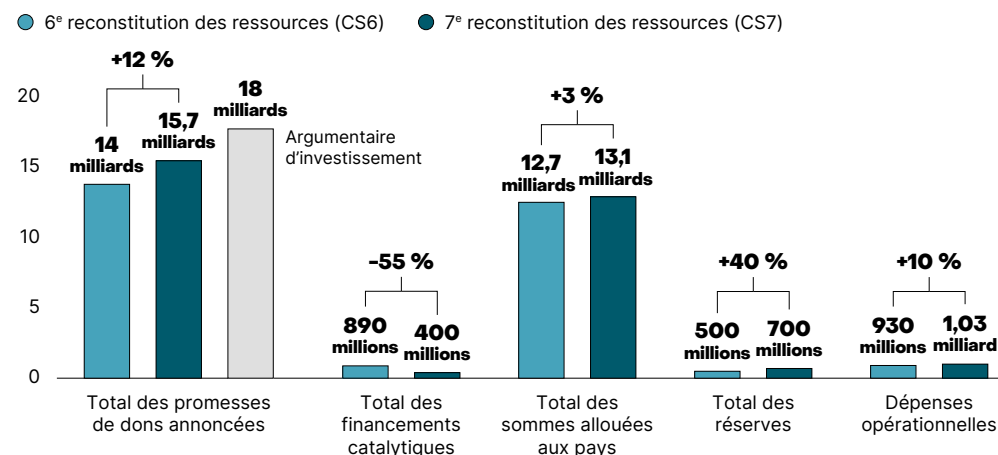
En termes d'arbitrages au sein du budget de fonctionnement, plusieurs activités du Secrétariat ont été passées au second plan ou ont vu leur ampleur réduite en raison du manque de financements opérationnels en 2023. Par exemple, la Division de la Gestion des subventions a réduit la priorité accordée aux ateliers dans les pays catégorisés comme des contextes d'intervention difficiles. Elle a fait de même concernant diversancements du cycle de vie des subventions, notamment au niveau de l'amélioration des politiques, des processus, des systèmes (p. ex. le système de gestion des subventions et le portail des partenaires) et des données. Le Département des TI a aussi réduit la priorité accordée à l'optimisation de la plateforme de candidature et aux améliorations des opérations informatiques internes.

En novembre 2023, le Secrétariat a présenté un rapport de situation sur l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie (Accélération pendant le CS7) lors de la cinquantième réunion du Conseil d'administration. À ce même moment, la plupart des pays avaient soumis leur demande de financement ou étaient en cours d'établissement des subventions, ce qui implique que les décisions de priorisation au niveau des subventions avaient déjà été prises. Alors que la présentation au Conseil d'administration résume de manière adéquate la situation de la mise en œuvre, ainsi que les principaux problèmes et les mesures d'atténuation pour les différents objectifs stratégiques, le Secrétariat n'a pas clairement défini d'autres options de hiérarchisation et d'arbitrages pour éclairer les décisions d'orientation du Conseil d'administration.

La présentation invitait plutôt les membres du Conseil d'administration à formuler des observations générales sur les préparatifs du CS7, les possibilités d'élargissement du partenariat et l'exploitation des enseignements tirés d'un paysage en mutation pour s'attaquer aux problèmes actuels de mise en œuvre. Il s'agit d'une occasion manquée d'obtenir du Conseil d'administration une orientation stratégique sur la manière de gérer les priorités concurrentes et les arbitrages.

FIGURE 28

Résultats de la sixième reconstitution⁵⁸ par rapport à la septième et par rapport à l'argumentaire d'investissement



⁵⁷ L'allocation d'investissements catalytiques sera complétée par 118 millions de dollars US de co-investissements du secteur privé, pour atteindre un total de 518 millions de dollars US.

⁵⁸ Source : adapté de la Vue d'ensemble des réserves bilatérales et de l'alignement des objectifs du CS7 sur la stratégie du Fonds mondial (GF/SC21/13). À des fins de comparaison, le montant de la sixième reconstitution des ressources exclut les promesses de 4,6 milliards de dollars US pour le C19RM.

4. Constats d'audit

Ressources financières

Dans la mesure où plus de 70 % des subventions du CS7 ont été approuvées et signées, le Secrétariat dispose maintenant – au travers des subventions – d'une vision plus claire de la hiérarchisation des priorités et des arbitrages à l'échelon des pays. Le Secrétariat a la possibilité d'analyser et d'identifier plus en détail les domaines stratégiques qui ont été priorisés et dépriorisés au sein des subventions nationales. Ainsi, le Secrétariat pourrait non seulement identifier les priorités stratégiques spécifiques dont la mise en œuvre est la plus menacée, mais le Fonds mondial pourrait aussi identifier les domaines dans lesquels il conviendrait d'intensifier l'action si des fonds supplémentaires devenaient disponibles dans le cadre de la prochaine reconstitution ou d'autres mécanismes de mobilisation des ressources. Cela aiderait en outre à clarifier et à aligner les attentes du Secrétariat et du partenariat du Fonds mondial sur ce qui peut raisonnablement être réalisé avec les ressources disponibles.

4.2.3 La maximisation des réserves bilatérales, l'optimisation de la valeur des fonds catalytiques et la poursuite de l'intégration du cadre d'optimisation des ressources restent essentielles à la mise en œuvre de la stratégie.

Malgré une reconstitution réussie qui a permis d'augmenter les fonds de 12 % par rapport à la précédente, la nature des financements a entraîné une augmentation de 3 % seulement des sommes allouées aux pays et une réduction de 55 % des investissements catalytiques. La stratégie est très ambitieuse et, par conséquent, la capacité du Fonds mondial à maximiser ses ressources de reconstitution est essentielle pour atteindre les objectifs.

1. Réserves bilatérales :

Problèmes inhérents à la coordination et à l'alignement des réserves bilatérales sur les programmes financés par le Fonds mondial

Les réserves bilatérales désignent les fonds que les donateurs allouent directement à des partenaires de pays, en utilisant une partie de leur contribution totale au Fonds mondial, pour une utilisation en complément des programmes financés par ce dernier. Lors de la septième reconstitution, le montant total des réserves bilatérales a atteint environ 700 millions de dollars US, soit une augmentation de 40 % par rapport à la sixième reconstitution. Les réserves visent à fournir une assistance technique et un financement ciblés pour répondre à des besoins spécifiques dans les pays admissibles. Il est essentiel de bien aligner et coordonner l'utilisation de ces ressources afin d'éviter les doubles emplois, une fragmentation et un déploiement inefficace des ressources.

Alors que les réserves sont censées compléter les programmes du Fonds mondial, l'étendue limitée du contrôle et les différences des cycles de planification entre les partenaires empêchent une planification et une coordination efficaces et peuvent contribuer à limiter la responsabilité et la transparence.

Les incertitudes concernant les réserves posent des problèmes pour une mobilisation des ressources et une mise en œuvre efficaces des programmes : Selon les estimations du Secrétariat, en mars 2023, 70 % des pays soutenus par le Fonds mondial (89 sur 127) étaient admissibles à l'allocation de réserves. Toutefois, l'admissibilité ne garantit pas la réception effective d'une assistance technique ni ne détermine l'ampleur et la nature de l'aide que les pays recevront par le biais des réserves. Certains pays – comme la République démocratique du Congo (RDC), le Mozambique et le Vietnam – peuvent prétendre à plus de trois réserves. Environ 30 % des 127 pays admissibles aux financements du Fonds mondial ne sont couverts par aucune réserve. Cette inégalité d'allocation pourrait exacerber les disparités dans l'accès aux ressources et l'efficacité des programmes entre les pays, en particulier ceux dont les revenus sont faibles et/ou la charge de morbidité est élevée.

Le manque de visibilité concernant la performance des réserves et les différences des cycles de planification engendrent des problèmes de coordination. Au cours des années précédentes, il a été difficile d'obtenir des donateurs des informations complètes sur le niveau d'effort, sur l'impact et sur les dépenses des réserves. Le large éventail et la complexité des priorités et des modalités des différents donateurs bilatéraux compliquent encore les efforts d'alignement et d'harmonisation des interventions d'assistance technique.

Suite à la mise en œuvre du CS6, les problèmes de coordination et d'alignement des réserves bilatérales sont bien compris. En réponse, le Secrétariat a mis en place le groupe de base des réserves bilatérales dans le but d'améliorer la coordination, la planification et l'opérationnalisation de celles du CS7.

S'ils sont couronnés de succès, ces efforts pourraient contribuer à atténuer les problèmes historiques et à faire en sorte que les réserves bilatérales soient efficacement coordonnées et alignées sur les programmes du Fonds mondial. Il est nécessaire et crucial que l'autorité limitée du Secrétariat recueille l'adhésion de tous les donateurs bilatéraux concernés pour que les initiatives de coordination soient couronnées de succès. La réalisation de cet objectif exigera un effort concerté de la part de la haute direction du Secrétariat, du Conseil d'administration et des partenaires donateurs.

2. Investissements catalytiques :

L'ampleur limitée des ressources destinées aux investissements catalytiques menace les progrès en matière de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, ce qui signifie qu'il est crucial de tirer les leçons de la mise en œuvre passée et d'optimiser leur utilisation.

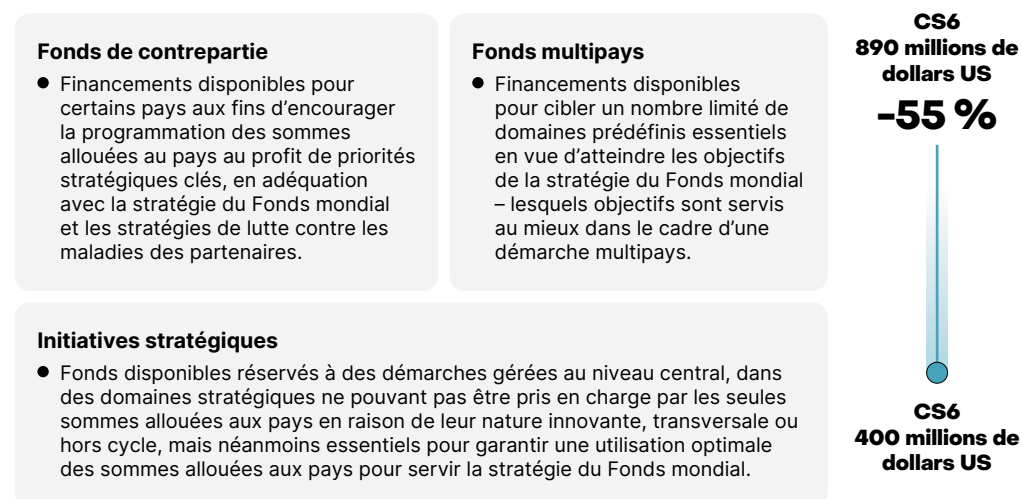
Les investissements catalytiques sont des fonds affectés à des programmes et activités spécifiques qui sont essentiels à la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds mondial, mais qui ne peuvent pas être entièrement financés par le seul financement national. Les investissements catalytiques sont mis en œuvre suivant trois modalités : les fonds de contrepartie, les fonds multipays et les initiatives stratégiques.

4. Constats d'audit

Ressources financières

FIGURE 29

Modalités des investissements catalytiques⁵⁹ (y compris leur réduction durant le CS7)



Les investissements catalytiques n'ayant pas atteint l'objectif fixé dans l'argumentaire d'investissement, leur priorité a été réduite afin de préserver les sommes allouées aux pays. Cela s'est traduit par une réduction de 55 % du financement des investissements catalytiques, qui est revenu de 890 millions de dollars US durant le CS6 à 400 millions de dollars US durant le CS7, complété par des co-investissements de 118 millions de dollars US de la part du secteur privé. Seuls 54 % des domaines prioritaires (12 sur 22) ont été financés pour le CS7, du fait du caractère limité des fonds disponibles. Avant la reconstitution, le Conseil d'administration a approuvé les priorités en matière d'investissements catalytiques qui lui ont été présentées par le Secrétariat. Ces priorités et ces montants ont été établis sur la base de différents scénarios de financement. Le résultat inférieur aux attentes de la reconstitution signifie que certains domaines prioritaires n'ont pas pu être financés pour le CS7, conformément aux scénarios de financements réduits approuvés par le Conseil d'administration.

La réduction significative des investissements catalytiques lors de la septième reconstitution (CS7) menace la capacité du Fonds à accélérer les progrès dans plusieurs domaines critiques, notamment l'accès équitable à l'innovation, la préparation aux pandémies, les initiatives multipays de lutte contre le VIH et l'élimination du paludisme.

L'impact d'un financement limité des initiatives stratégiques peut être atténué en s'attaquant aux problèmes historiques de conception et de mise en œuvre afin de maximiser les ressources disponibles pour le CS7. L'examen par le BIG de la mise en œuvre des initiatives stratégiques au sein du CS6 a mis en évidence la nécessité de :

- Mieux aligner les activités/plans de travail des initiatives stratégiques sur les subventions des pays et autres investissements afin d'atteindre des résultats ciblés et d'optimiser les ressources.
- Améliorer la coordination entre les équipes de projet des initiatives stratégiques, les équipes de pays, les ICN et les entités de mise en œuvre pour une opérationnalisation efficace.

Les enseignements tirés de la mise en œuvre du CS6 ont éclairé la conception et la planification du CS7. Des progrès ont été réalisés dans la rationalisation des processus des initiatives stratégiques en alignant leur mise en œuvre sur le cycle des subventions, en élaborant des options pour l'assistance technique, en améliorant la participation des équipes de pays et des partenaires techniques, et en rationalisant et en simplifiant les processus d'examen et d'approbation. Une note de politique opérationnelle sur la conception, l'approbation, la mise en œuvre et la clôture des initiatives stratégiques a été élaborée pour le CS7. Afin de tirer parti des connaissances et d'harmoniser les approches en matière de subventions, le CTEP a procédé à l'examen technique des initiatives stratégiques du CS7.

Conscient de la réduction des financements et de la nécessité de continuer de travailler sur les activités dont l'effet catalyseur est avéré, le Secrétariat recherche en permanence des approches alternatives. Par exemple, une initiative stratégique essentielle axée sur les menaces et les possibilités de lutte antivectorielle contre le paludisme – qui vise à combattre la résistance aux insecticides par l'introduction accélérée de nouvelles moustiquaires – n'a pas été incluse dans le CS7.

Pour ce cycle, le Secrétariat a pris de nouvelles mesures pour travailler avec les partenaires afin de résoudre certains problèmes de financement dus à la réduction des investissements catalytiques. Par exemple, en août 2023, le Fonds mondial a lancé la facilité renouvelable grâce à un engagement initial de la Fondation Bill & Melinda Gates à hauteur de 100 millions de dollars US. Bien que la facilité renouvelable ne soit pas un investissement catalytique, elle est intégrée à l'initiative stratégique d'orientation des marchés de prochaine génération. La facilité renouvelable est destinée à aider à négocier de meilleures conditions d'approvisionnement en produits de santé mondiaux pour les pays soutenus par le Fonds mondial. Le premier accord issu de la facilité a été conclu avec l'un des fabricants des moustiquaires contre le paludisme, pour sa nouvelle moustiquaire imprégnée d'insecticide à double action.

59 Source : Note d'orientation sur l'accès aux fonds de contrepartie et leur programmation (Période d'allocation 2023-2025).

4. Constats d'audit

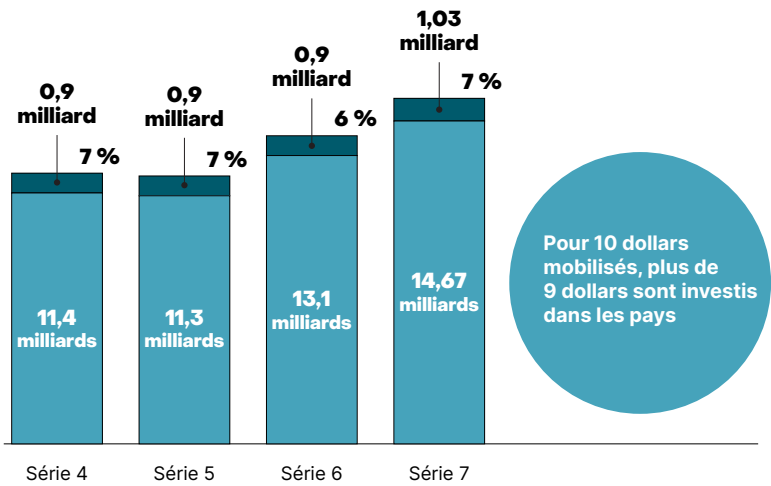
3. Cadre d'optimisation des ressources :

Le Fonds mondial dispose d'un modèle de fonctionnement qui présente un bon rapport coût-efficacité, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour intégrer le cadre global d'optimisation des ressources dans les processus clés.

En tant qu'institution financière sans présence dans les pays et s'appuyant sur des entités de mise en œuvre présentes dans les pays, le Fonds mondial dispose d'un modèle opérationnel efficient. Bénéficiant de ressources financières accrues et conservant une structure sans bureaux de pays, chaque fois que le Fonds mondial reçoit dix dollars US, il en investit plus de neuf dans les pays. Les fonds alloués aux subventions sont principalement destinés aux activités d'achat et de prestation de services, les coûts de gestion des programmes représentant environ 10 % du total des investissements alloués aux subventions.

FIGURE 30
Proportion de dépenses opérationnelles en pourcentage de la reconstitution

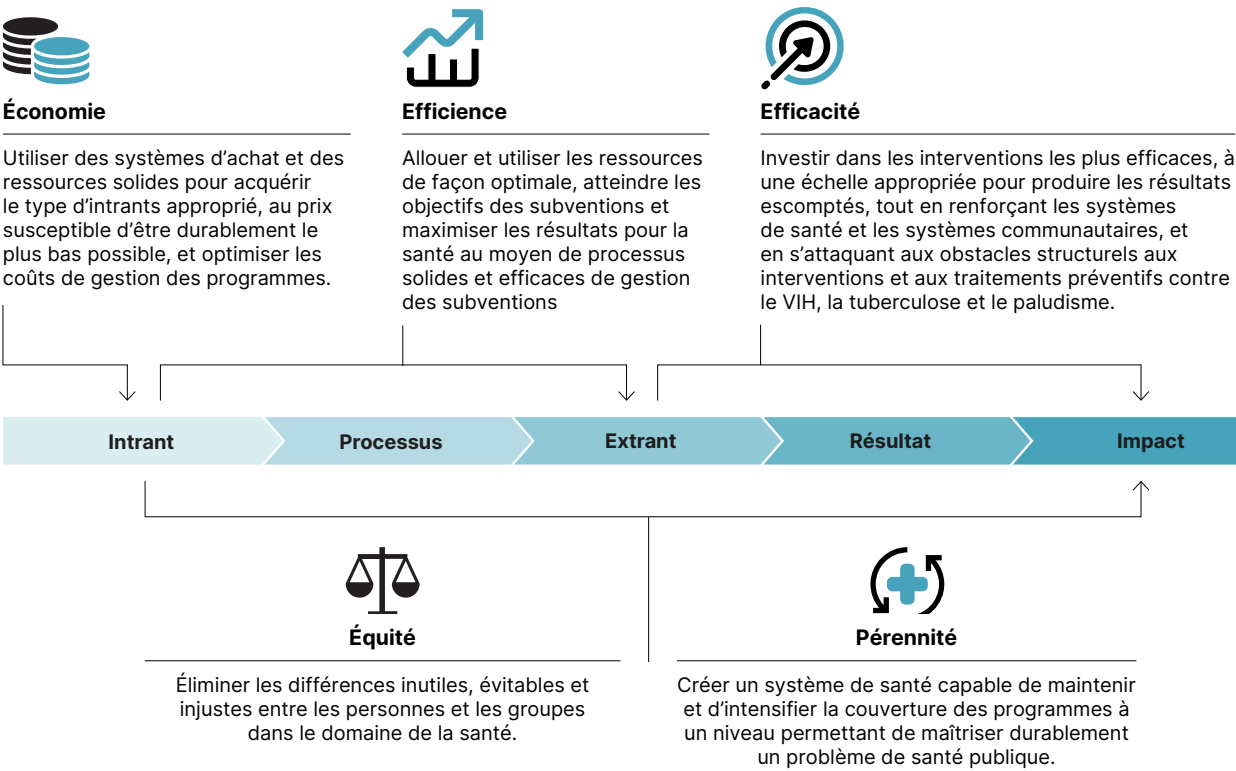
- Sommes allouées (subventions et investissements catalytiques)
- Budget de fonctionnement



Le principe de l'optimisation des ressources a été établi pour guider les investissements du Fonds mondial depuis 2011 et la stratégie 2023-2028 le souligne comme une composante clé du modèle du Fonds mondial. Il est essentiel de maximiser la valeur des investissements du Fonds mondial pour atteindre les objectifs stratégiques, en particulier dans un environnement où les ressources sont limitées. Le cadre actuel d'optimisation des ressources a été actualisé et présenté au Conseil d'administration du Fonds mondial en 2018. Il a été révisé pour soutenir les subventions du CS7 débutant en 2024.

Le cadre du Fonds mondial est plus complet que ceux de ses pairs et tout à fait adapté à la mission de l'organisation. Il s'appuie non seulement sur les aspects standard de l'optimisation des ressources (économie, efficacité et efficacité), mais inclut en outre deux aspects transversaux : équité et pérennité. L'optimisation des ressources est ainsi plus étroitement liée à la mission et aux objectifs stratégiques fondamentaux de l'organisation.

FIGURE 31
Approche du cadre d'optimisation des ressources du Fonds mondial



4. Constats d'audit

Ressources financières

Aux stades de la demande de financement et de l'établissement des subventions, des changements ont été apportés pour intégrer l'optimisation des ressources dans l'ensemble du modèle/formulaire de demande du CS7. Cela inclut des questions sur les différents aspects de cette optimisation et fournit des conseils sur la manière de définir les efforts d'optimisation des ressources. Des mises à jour ont été apportées aux notes d'information et aux fiches techniques, au manuel du candidat et aux directives relatives à l'établissement du budget des subventions, afin de garantir que les messages clés de l'optimisation des ressources soient transmis de manière régulière et cohérente. L'optimisation des ressources a également été incluse parmi les principaux critères d'examen du CTEP. Le Secrétariat a élaboré des directives internes pour aider à identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de réduction des coûts lors de l'établissement des subventions, ce qui se traduit souvent par l'inclusion dans les budgets finaux des subventions d'activités précédemment incluses dans la demande de qualité non financée⁶⁰.

L'Audit sur l'optimisation des ressources des investissements du Fonds mondial dans les équipements de santé et de laboratoire (2023/2024) du BIG a identifié la nécessité d'opérationnaliser le cadre d'optimisation des ressources et de l'intégrer davantage dans les processus du Fonds mondial afin de garantir cette optimisation tout le long du cycle de vie des subventions. Le cadre d'optimisation des ressources est centré sur la phase de demande de financement et d'établissement des subventions, et ne s'incorpore pas complètement aux processus de mise en œuvre et de clôture des subventions. À ce stade, il n'existe actuellement aucune orientation pour soutenir l'évaluation continue de l'optimisation des ressources pour ce qui a été réalisé jusqu'à présent.

En outre, il n'existe pas de définition claire des rôles et des responsabilités des différents services du Secrétariat qui jouent un rôle pour garantir l'optimisation des ressources. Pour suivre l'équité en matière de santé, le Fonds mondial a intégré deux nouveaux indicateurs clés de performance stratégiques (à savoir les indicateurs clés E2a et E2b). Ces indicateurs visent à suivre la performance et la progression des indicateurs des subventions dans des sous-groupes de population spécifiques, en les comparant à la population générale au sein de zones d'iniquité spécifiques pour la période 2023-2028. Sauf en ce qui concerne l'aspect d'équité, le Fonds mondial manque d'indicateurs clés de performance au niveau institutionnel pour suivre l'aboutissement des autres aspects de l'optimisation des ressources, et aucun processus structuré et coordonné de communication de l'information relative à cette optimisation n'est en place à ce niveau. Il est donc difficile d'évaluer l'efficacité globale des efforts du Fonds mondial en matière d'optimisation des ressources.

Les activités visant à rendre opérationnel le cadre et à l'intégrer ont été entravées par le fait que le Secrétariat a privilégié d'autres priorités concurrentes, ce qui a ralenti les progrès. En mars 2022, le Secrétariat du Fonds mondial a mené un exercice complet de cartographie afin d'identifier et d'évaluer l'efficacité de ses activités existantes en matière d'optimisation des ressources. Les résultats de cet exercice ont permis d'actualiser la note technique sur l'optimisation des ressources, qui a été publiée en octobre 2022.

En avril 2022, le Secrétariat a lancé un groupe de travail sur l'optimisation des ressources afin de développer une vision commune et un plan de travail pour cette optimisation dans l'ensemble de

l'organisation. Cependant, l'axe de travail de ce groupe a été dépriorisé après l'introduction de la dernière mise à jour formelle en juin 2022. Par conséquent, des résultats attendus clés restent en suspens, notamment l'élaboration d'un plan de travail pour l'optimisation des ressources au niveau de l'organisation, qui intégrerait cette optimisation tout le long du cycle des subventions.

Le Secrétariat du Fonds mondial s'appuie sur les constats de l'audit de l'optimisation des ressources du BIG. Il utilise également d'autres évaluations de cette optimisation qu'il a lui-même menées pour élaborer et commencer à mettre en œuvre une feuille de route afin de hiérarchiser et de rendre opérationnels les aspects du cadre d'optimisation des ressources dans les processus de base des subventions. La mise en œuvre est prévue pour mars 2026.

4.2.4 Le financement national est essentiel pour l'impact et la pérennité des programmes du Fonds mondial, mais des problèmes macroéconomiques et opérationnels entravent les efforts du Secrétariat pour catalyser un financement national de la santé.

Le financement national est une composante essentielle de la stratégie du Fonds mondial pour atteindre ses objectifs programmatiques et assurer leur pérennité à long terme. La pérennité financière et programmatique est l'un des dix changements stratégiques identifiés pour la stratégie 2023-2028 du Fonds mondial. L'objectif est de s'assurer que les progrès accomplis résistent aux chocs économiques et aux revirements des priorités en matière de santé, ainsi que de maintenir la dynamique.

Selon l'argumentaire d'investissement du Fonds mondial pour la septième reconstitution, le financement national devait couvrir 45 % des besoins en ressources. Globalement, cela se traduit par environ trois fois plus de ressources provenant de sources nationales que d'allocations du Fonds mondial. Le Fonds mondial reconnaît l'importance du financement national et a renforcé ses capacités pour mieux tirer parti de sa position dans l'architecture de la santé mondiale.

Un Département du Financement de la santé a été créé pour renforcer l'orientation stratégique du financement de la santé : Afin d'améliorer l'efficacité et l'orientation stratégique, le Secrétariat du Fonds mondial a créé un département centralisé en janvier 2021 pour consolider l'expertise et les ressources précédemment dispersées entre différentes équipes individuelles au sein du Secrétariat. Le département a pour principales missions l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche globale du financement de la santé pour le Fonds mondial, le renforcement des efforts de plaidoyer et la fourniture d'un soutien technique aux pays bénéficiaires. En outre, il est chargé de coordonner les efforts qui visent à catalyser la mobilisation des ressources nationales par le biais d'exigences de cofinancement et d'une collaboration optimisée avec des partenaires clés.

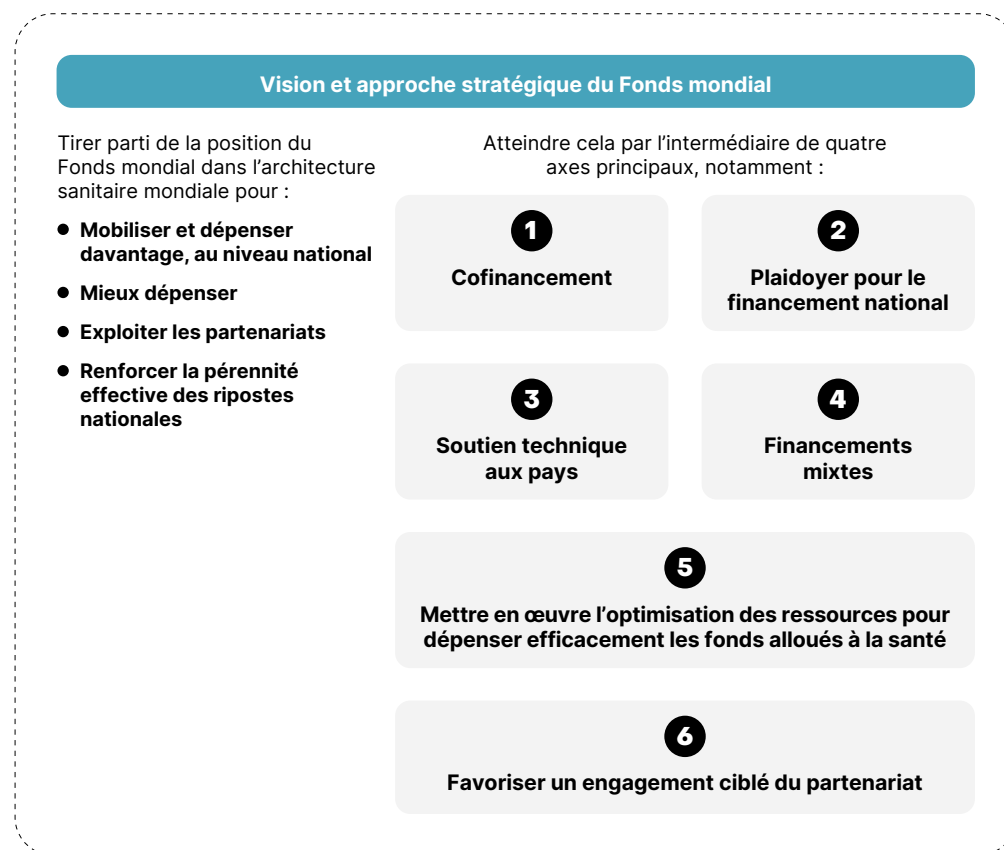
Le rôle du Fonds mondial pour influencer sur le financement national afin de permettre une mise en œuvre efficace de la nouvelle stratégie est défini avec six domaines ciblés : le cofinancement, le plaidoyer en faveur du financement national, le soutien technique, le financement mixte, l'optimisation des ressources et la participation des partenaires.

⁶⁰ Les pays peuvent inclure des investissements prioritaires qui doivent être financés, mais qui ne peuvent l'être en raison de ressources limitées, dans la « demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée » parallèlement à leur demande de financement. La PAAR est examinée par le CTEP et les interventions qui sont stratégiquement ciblées et techniquement solides sont enregistrées comme des « demandes de qualité non financées ».

4. Constats d'audit

Ressources financières

FIGURE 32
Rôle du Fonds mondial pour influencer sur le financement national⁶¹



Pour mieux accompagner la création du Département du Financement de la santé, le BIG a réalisé un rapport consultatif intitulé *Rôle et approche du Fonds mondial dans le financement national de la santé*. Cet examen a permis d'identifier des possibilités d'améliorer et de renforcer l'application stratégique du levier du cofinancement i) en renforçant la conception des exigences de cofinancement par un engagement plus stratégique des spécialistes du financement de la santé et en actualisant les orientations données aux équipes de pays du Fonds mondial, ii) en augmentant la transparence et la responsabilité vis-à-vis des exigences

de cofinancement et des résultats, et iii) en améliorant les processus opérationnels pour la conception et le respect des exigences de cofinancement.

L'examen a également mis en évidence l'impact préjudiciable de l'insuffisance des données financières sur la santé et de la gestion des finances publiques sur le financement national de la santé. Il a recommandé des objectifs et des seuils de maturité de la gestion des finances publiques afin de renforcer les systèmes nationaux et de garantir une utilisation efficace des ressources, un suivi complet et une allocation transparente des fonds à long terme.

Le Secrétariat a pris des mesures positives pour mettre en œuvre la recommandation du rapport consultatif comme suit :

- Le cadre modulaire du CS7 a été mis à jour pour inclure un module dédié aux systèmes de financement de la santé. Cela permet aux entités de mise en œuvre de cibler les améliorations de la gestion des finances publiques directement au sein du financement des subventions. En février 2024, un total de 65 millions de dollars US a été budgétisé au titre du module de financement de la santé dans 46 pays. Le financement consacré à la gestion des finances publiques s'est élevé à 19 % (12 millions de dollars US) du total des investissements dans le financement de la santé durant le CS7.
- Pour le CS7, le Fonds mondial a mis en place une obligation de soumission d'une lettre d'engagement de cofinancement pour tous les portefeuilles approuvés par le responsable du budget de l'État, incluant notamment des engagements programmatiques et financiers spécifiques et des détails sur les rapports de cofinancement avant l'approbation du Comité d'approbation des subventions. Toutefois, la mise en œuvre de cette obligation demeure problématique, un nombre important (54 %) ⁶² de subventions du CS7 ayant été approuvées par le Conseil d'administration avant la présentation de la lettre d'engagement par les pays bénéficiaires. Pour les subventions pour lesquelles une lettre d'engagement n'a pas été transmise au moment de l'examen par le Comité d'approbation des subventions, une exigence spécifique a été incluse, obligeant les récipiendaires ou les pays à soumettre une lettre d'engagement finalisée dans un délai défini.
- Le Secrétariat a intégré le cofinancement dans ses approches de gestion des risques afin de permettre une identification et une réponse proactives aux risques. Le risque lié au financement de la santé a été ajouté à l'outil de gestion intégrée des risques pour la gestion des risques dans le pays, en mettant l'accent sur les obstacles au financement national de la santé et à la pérennité financière.
- L'indicateur clé de performance relatif au cofinancement approuvé par le Conseil d'administration pour 2023-2028 met l'accent sur la réalisation des engagements globaux pris par les pays dans leurs lettres d'engagement, au lieu de la réalisation des exigences minimales déterminées par la politique. Pour compléter l'indicateur clé de performance relatif au cofinancement national, un autre indicateur permettra de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation du risque de cofinancement.

61 Source : Mise à jour sur le Financement de la santé à l'intention de la vingt et unième réunion du Comité de la Stratégie (GF/SC21/14) – mars 2023.

62 Le Conseil d'administration a approuvé 159 subventions au titre du CS7 entre août 2023 et le 15 février 2024. Parmi les subventions approuvées, 148 ont nécessité des lettres d'engagement de cofinancement et 11 ont été exemptées de lettres d'engagement de cofinancement. Cependant, 80 subventions sur 148 (54 %) n'avaient pas finalisé la lettre d'engagement de cofinancement au moment de l'approbation.

4. Constats d'audit

Ressources financières

Le Fonds mondial a élaboré des orientations provisoires pour la mise en œuvre du cofinancement pour l'établissement des subventions du CS7. La révision de la note de politique opérationnelle relative au cofinancement du Fonds mondial est en cours et son succès dépend de la définition claire des rôles et des responsabilités des équipes du Secrétariat, notamment en ce qui concerne le suivi, la supervision et la validation des données relatives au cofinancement. La prise en compte de ces recommandations en attente d'application sera essentielle pour i) améliorer l'efficacité et la réalisation globale des engagements de cofinancement, ii) améliorer la fiabilité des données pour aboutir à un rapport consolidé et accessible au public sur les besoins de cofinancement et les résultats pour chaque pays, et iii) promouvoir une plus grande transparence et une plus grande responsabilité en ce qui concerne les engagements de cofinancement.

Des problèmes macroéconomiques et budgétaires limitent la réalisation des financements domestiques : Les données de l'OMS indiquent que dans plus de 70 % des pays de la région Afrique (33 sur 47), les dépenses de santé nationales des administrations publiques représentaient moins de 45 % des dépenses courantes de santé en 2021⁶³. Environ 72 % des investissements du Fonds mondial vont à des pays d'Afrique subsaharienne.

Par conséquent, les efforts du Secrétariat dans cette région ont été entravés par les problèmes macroéconomiques rencontrés par de nombreux pays, en particulier ceux dont les systèmes de santé sont fragiles et les ressources budgétaires limitées. Pour le CS7, le Secrétariat a identifié 34 pays ayant des problèmes budgétaires et a révisé en conséquence le montant du cofinancement requis. Dans certains cas, le cofinancement supplémentaire minimum requis a été fixé à un niveau inférieur au montant comme prescrit par la politique, voire réduit à zéro. Cet ajustement vise à tenir compte des circonstances propres à ces pays. Compte tenu de l'environnement macroéconomique actuel, il existe un risque que davantage de pays (en plus des 34 pays libérés des exigences de cofinancement normalisées) ne soient pas en mesure de remplir les exigences de cofinancement prescrites par la politique.

La disponibilité et la qualité des données sur les engagements de cofinancement doivent être améliorées pour garantir la transparence et la responsabilité : La capacité du Secrétariat à catalyser efficacement le financement national est également entravée par la disponibilité et la qualité limitées des données sur les engagements de cofinancement. L'analyse des données de cofinancement du CS6 par le Département du Financement de la santé a révélé des incohérences substantielles dans les principaux documents de cofinancement. Les principales conclusions de la gouvernance des données ont été présentées⁶⁴ à la cinquantième réunion du Conseil d'administration comme suit :

- Pour 98 % des 81 pays examinés qui ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'approbation des subventions, un écart a été constaté entre la lettre d'engagement finale décrivant les engagements à venir pour le CS6 et la présentation de ces engagements dans le formulaire d'examen final de l'établissement des subventions.

- Pour 47 % des pays évalués par le Comité d'approbation des subventions (38 sur 81), il manquait des données dans les formulaires d'examen final de l'établissement des subventions, ce qui rendait impossible une comparaison complète des données avec les tableaux relatifs au paysage de financement.
- Il n'y a eu aucun exemple – dans les 81 pays examinés – où les chiffres sur les dépenses nationales durant le CS5 des tableaux relatifs au paysage de financement correspondaient aux données des formulaires d'examen final de l'établissement des subventions du CS6 sur la réalisation des engagements de cofinancement du CS5.
- Si 86 % des pays évalués par le Comité d'approbation des subventions avaient présenté une lettre d'engagement, 60 % d'entre elles ne suivaient pas le modèle prescrit et manquaient d'informations essentielles.

L'analyse ci-dessus a fait partie d'une approche proactive du Secrétariat pour mieux connaître la gouvernance des données et identifier des solutions pour améliorer la qualité des données de cofinancement. L'analyse n'a porté que sur la cohérence des données internes et n'a pas évalué la qualité des données externes. L'examen n'a pas non plus évalué l'importance des écarts entre les montants figurant dans les lettres d'engagement et les montants présentés au Comité d'approbation des subventions pour le CS6.

S'agissant du CS7, le Secrétariat a pris des mesures pour améliorer le suivi continu des exigences de cofinancement tout le long de la mise en œuvre des subventions, pour modifier la manière dont les exigences sont fixées et pour renforcer la gouvernance des données. Les orientations opérationnelles sur le cofinancement pour le CS7 ont été mises à jour, notamment en clarifiant l'approche de l'évaluation de la conformité et les exigences minimales en matière de données.

Le fait que les gouvernements ne remplissent pas leurs obligations en matière de cofinancement peut avoir un effet préjudiciable sur la qualité, l'impact et la pérennité des programmes, notamment en ce qui concerne la disponibilité des médicaments essentiels. Les audits du BIG de 2023 ont révélé que les manquements des gouvernements aux engagements de cofinancement ont entraîné des pénuries de médicaments et compromis les résultats des traitements, entravé l'efficacité des efforts de lutte contre le paludisme des pays et retardé la mise en œuvre de plans de transition cruciaux en matière de soins de santé⁶⁵.

Confronté à de nombreuses priorités concurrentes et à des ressources de reconstitution limitées, le Fonds mondial – organisation chargée de combler les lacunes – s'appuie sur la mobilisation des ressources nationales pour renforcer les systèmes nationaux, contribuer au financement des traitements en finançant des médicaments ou faire prendre en charge les traitements contre le VIH/la tuberculose/le paludisme par les régimes d'assurance maladie. Une mobilisation réussie des ressources permettrait au Fonds mondial de combler les lacunes dans la collaboration avec les communautés pour les programmes de prévention et la réduction des obstacles liés aux droits humains.

63 Selon l'OMS, les ressources nationales des administrations publiques comprennent les transferts internes et les subventions des administrations publiques, les transferts et les subventions des administrations publiques aux régimes volontaires, ainsi que les contributions à l'assurance maladie sociale. Cet indicateur décrit le rôle des ressources nationales des administrations publiques dans le financement des soins de santé par rapport aux ressources nationales privées et externes. (Source : L'Observatoire mondial de la santé, OMS – consulté le 17 mai 2024).

64 Source : Mise à jour sur le cofinancement à l'intention de la cinquantième réunion du Conseil d'administration (14-16 novembre 2023).

65 Audits du BIG au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Cambodge, en Angola et en Ouganda.

4. Constats d'audit

Ressources humaines

4.3 Le Fonds mondial a continuellement adapté ses structures et son modèle de mobilisation des ressources pour accomplir sa mission complexe qui évolue en permanence. Des initiatives sont en cours pour continuer d'aligner la structure et les ressources sur les exigences de la nouvelle stratégie. Il est nécessaire de donner la priorité aux ressources humaines dans les domaines ayant le plus d'impact et de clarifier les rôles clés afin de renforcer la responsabilité vis-à-vis de la mise en œuvre de la stratégie.

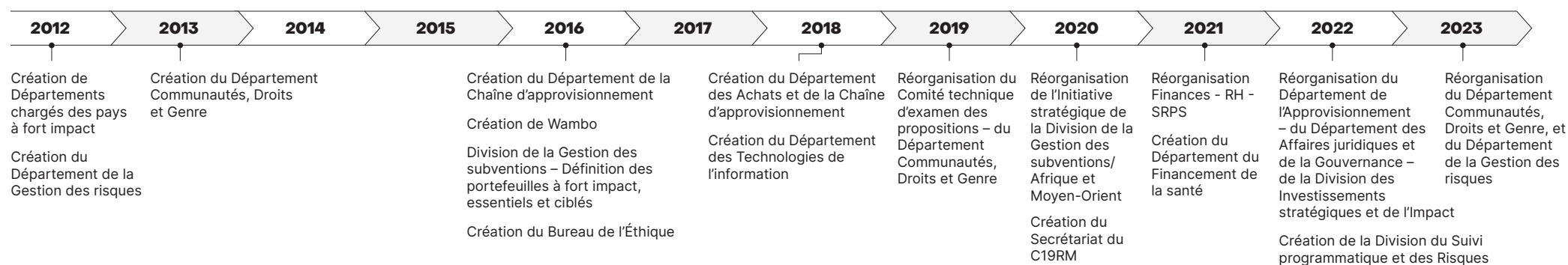
4.3.1 Le Fonds mondial a continuellement adapté sa structure et son modèle de mobilisation des ressources pour accomplir sa mission complexe qui évolue en permanence.

Lancé en 2002 en tant que partenariat multipartite destiné à financer la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, le Fonds mondial contribue aux programmes et stratégies de santé nationaux au moyen de subventions. Le Secrétariat s'appuie sur des ressources financières et humaines pour soutenir les plans nationaux et contribuer à l'impact par le biais de partenariats.

Basé à Genève, le Secrétariat du Fonds mondial est chargé des opérations quotidiennes de l'organisation, y compris la mise en œuvre des stratégies et politiques du Fonds mondial, le soutien aux entités de mise en œuvre, l'élaboration des politiques et la collecte de fonds. Le personnel du Fonds mondial apporte aussi son soutien à la collaboration quotidienne avec les partenaires techniques et de développement au niveau mondial, régional et national.

FIGURE 33

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 1 070 au quatrième trimestre 2023 (selon les données du Département des Ressources humaines).

4. Constats d'audit

Par exemple,

- Le Département des Conseils techniques et des Partenariats, composé d'équipes techniques spécialisées en matière de VIH, de tuberculose, de paludisme et de SRPS, a été créé pour diriger la participation technique multilatérale du partenariat et pour conseiller les équipes de pays lors de la conception et de la mise en œuvre des subventions.
- Avec plus de 55 % des fonds consacrés à l'achat de produits de santé, un département chargé des opérations de la chaîne d'approvisionnement a été créé en 2016 et de multiples transformations ont été engagées pour améliorer son efficacité.
- Le département Communautés, droits et genre a été mis en place pour donner une orientation stratégique aux aspects des droits humains, de l'égalité des genres et de l'engagement communautaire. Cela couvre les systèmes et ripostes communautaires, et les populations clés.
- Plus récemment, lors des perturbations liées à la pandémie de COVID-19, l'afflux de nouveaux fonds par l'intermédiaire du C19RM a nécessité la création du Secrétariat du C19RM pour gérer des ressources accrues. Le Secrétariat du C19RM est chargé d'assurer une planification minutieuse des investissements de ce dispositif. Il s'agit notamment de la réorientation des priorités des pays vers des investissements à plus long terme dans les infrastructures et les capacités des systèmes de santé pour la préparation et la riposte aux pandémies, ainsi que de la complémentarité avec les demandes de financement pour la période d'allocation 2023-2025.

Grâce à ces efforts, la conception des structures internes du Secrétariat couvre tous les objectifs stratégiques. Au cœur de ce modèle se trouvent les équipes de pays chargées de superviser la mise en œuvre des subventions, avec différentes équipes techniques soutenant les priorités stratégiques clés, comme le résume la figure 34.

Augmentation significative des effectifs du Secrétariat pour répondre à la complexité accrue de sa mission. La mission du Fonds mondial a évolué au fil du temps parallèlement à l'augmentation des ressources financières. Soutenue par le succès continu des campagnes de reconstitution des ressources, la stratégie du Fonds mondial n'a cessé d'évoluer et de nouvelles priorités stratégiques ont été ajoutées. Les questions de droits humains et de financement national sont devenues un axe stratégique au cours de la stratégie 2012-2016.

Les populations clés, les SRPS et les gains d'efficacité des investissements sont des domaines clés mis en avant dans la stratégie précédente. La stratégie actuelle se concentre sur le renforcement et l'élargissement des efforts en matière de systèmes intégrés pour la santé, de collaboration avec les communautés les plus touchées, ainsi que de droits humains et d'égalité des genres. En outre, la préparation et la riposte aux pandémies constituent un nouveau domaine stratégique pour le Fonds mondial – lequel est soutenu par un flux de financement provenant du C19RM. Les effectifs du Secrétariat ont évolué en conséquence et fortement augmenté au cours des sept dernières années.

FIGURE 34

Cartographie simplifiée du nouveau cadre stratégique pour les équipes techniques du Secrétariat (sur la base des responsables des résultats des indicateurs clés de performance)

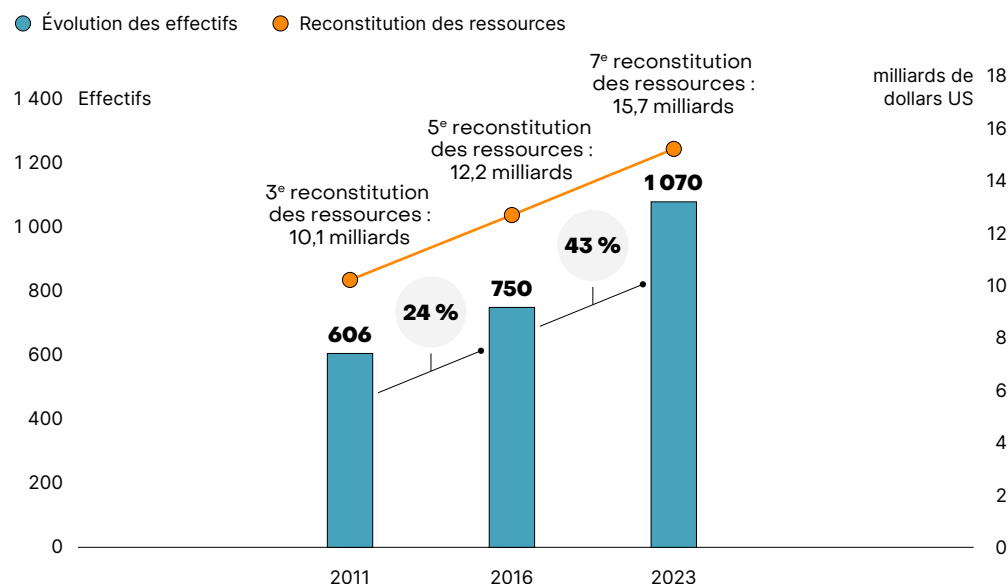


- | | |
|---|---|
| 1 Division de la Gestion des subventions | 5 Équipe en charge des systèmes résistants et pérennes pour la santé (Département des Conseils techniques et des Partenariats) |
| 2 Équipe en charge du VIH (Département des Conseils techniques et des Partenariats) | 6 Département Communautés, Droits et Genre |
| 3 Équipe en charge de la tuberculose (Département des Conseils techniques et des Partenariats) | 7 Département de l'Approvisionnement |
| 4 Équipe en charge du paludisme (Département des Conseils techniques et des Partenariats) | 8 Département du Financement de la santé |
| | 9 Département des Relations extérieures et de la Communication |
| | 10 Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays |
| | 11 Division des Finances et de l'Administration |

4. Constats d'audit

Ressources humaines

FIGURE 35
Évolution des effectifs du Secrétariat dans le temps

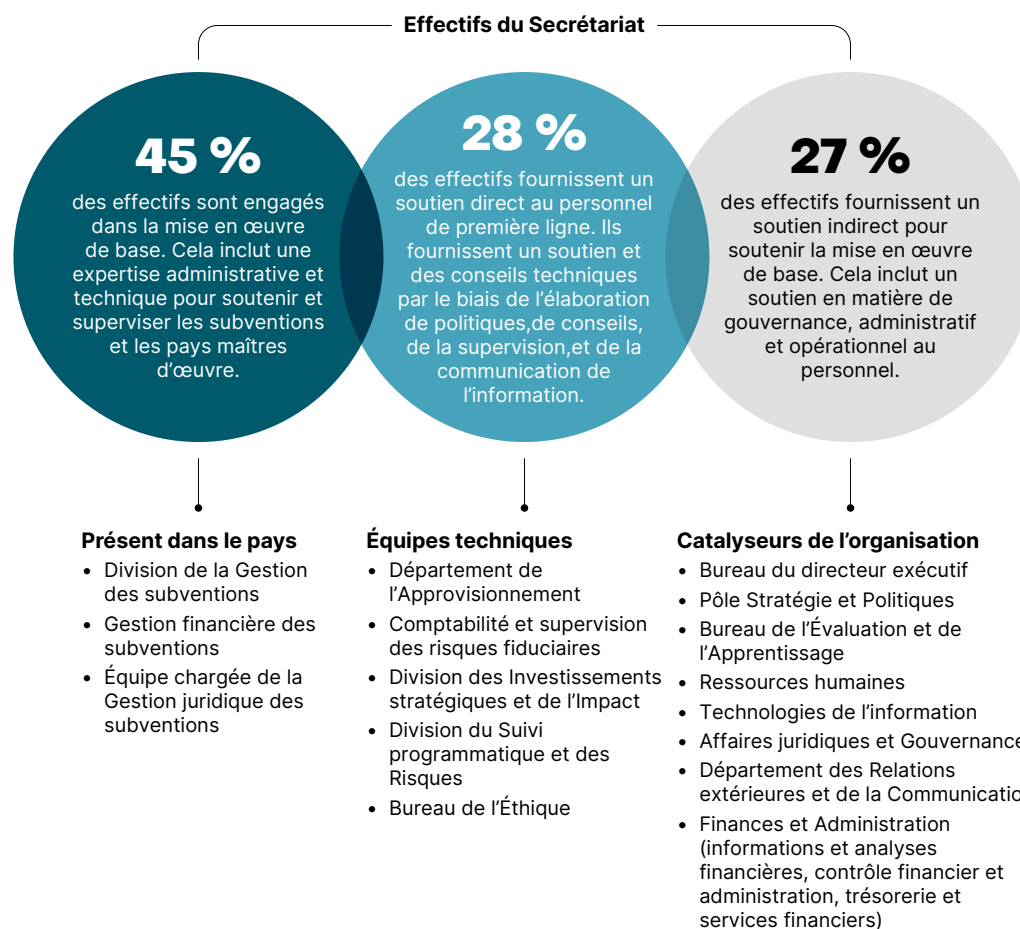


Le modèle de mobilisation des ressources associe les ressources présentes dans les pays et le soutien d'équipes techniques à l'appui des subventions : Le modèle de mobilisation des ressources du Fonds mondial est centré sur les équipes de pays, qui ont été créées en 2011 pour assurer une supervision plus efficace et efficiente des subventions du Fonds mondial. Elles soutiennent la conception de subventions alignées sur la stratégie, veillent à ce que les fonds soient décaissés en temps voulu, collaborent avec des partenaires de mise en œuvre, techniques et de développement au niveau national, et supervisent la mise en œuvre des subventions.

Les équipes de pays sont soutenues par diverses unités techniques chargées i) d'élaborer des politiques et des orientations opérationnelles, ii) de les conseiller dans la mise en œuvre de ces politiques, iii) de la supervision, du suivi et de la communication de l'information. Ces unités apportent un soutien direct aux équipes présentes dans les pays et jouent un rôle clé dans la supervision de la mise en œuvre des objectifs stratégiques du Fonds mondial. Le modèle est soutenu par diverses autres fonctions de facilitation opérationnelle (p. ex. ressources humaines, technologies de l'information, finances et administration, éthique, affaires juridiques et gouvernance). En 2023, plus de 70 % des effectifs totaux étaient impliqués dans la mise en œuvre directe de la mission du Secrétariat par le biais d'un soutien technique et d'une supervision de la mise en œuvre des subventions.

Les adaptations structurelles du Secrétariat associées à l'évolution des ressources allouées attestent de sa réponse stratégique à l'évolution de sa mission. En créant des unités spécialisées, le Secrétariat s'est donné les moyens de gérer la complexité et l'étendue croissantes de ses responsabilités.

FIGURE 36
Composition des effectifs du Secrétariat (décembre 2023)



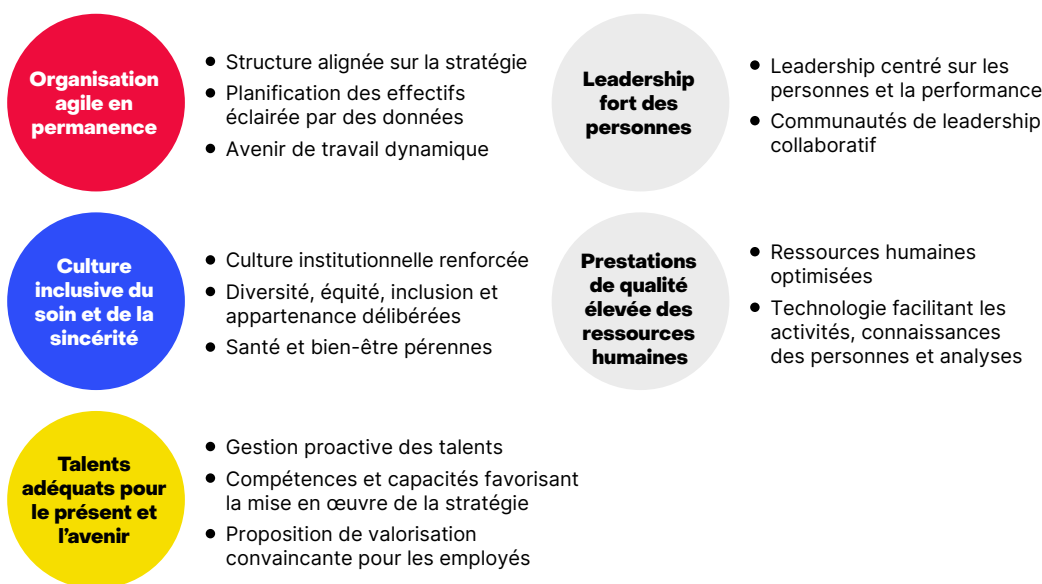
4. Constats d'audit

Ressources humaines

Une stratégie intitulée « People and Organization Ambition » a été mise en place pour piloter la planification et l'exécution de l'opérationnalisation de la nouvelle stratégie, mais la mise en œuvre requiert un suivi attentif et permanent.

Le Fonds mondial a mis en place une stratégie dans le domaine des ressources humaines intitulée « People and Organization Ambition ». Elle couvre la période de la nouvelle stratégie de 2023-2028. La stratégie People and Organization Ambition vise à stimuler la planification et à mettre l'accent sur les efforts prospectifs liés à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Cette stratégie comprend 13 objectifs stratégiques répartis entre cinq domaines d'intervention⁶⁶, comme cela est résumé dans la figure 37 ci-dessous.

FIGURE 37
Domaines d'intervention et objectifs de la stratégie People and Organization Ambition⁶⁷



La stratégie People and Organization Ambition comprend différentes initiatives et différents axes de travail à mettre en œuvre jusqu'en 2028. Le Secrétariat a élaboré une feuille de route triennale (2023-2025) pour guider la mise en œuvre. Des rapports de situation sur cette stratégie et les principales initiatives sont régulièrement présentés au Comité exécutif de direction et au Conseil d'administration. En 2023, la stratégie People and Organization

Ambition a éclairé les priorités organisationnelles dans l'un des cinq domaines prioritaires concernant l'investissement dans le personnel et la culture. Les priorités organisationnelles sont transmises des départements/divisions aux équipes du Secrétariat pour éclairer les objectifs de performance individuels.

Si la stratégie People and Organization Ambition constitue un cadre solide pour orienter la planification et l'exécution de la nouvelle stratégie, son succès dépendra de la capacité de l'organisation à hiérarchiser la mise en œuvre et à mesurer la réussite.

Dans le cadre du processus de planification organisationnelle 2023, le Secrétariat a réduit l'ampleur de diverses initiatives dans le cadre de l'exercice de hiérarchisation et d'arbitrages. Cela a été fait pour se concentrer sur les domaines prioritaires pour 2023, en tenant compte de la faisabilité et des priorités concurrentes. Par exemple, l'évaluation destinée à déterminer si la conception et la structure de l'organisation sont ou non appropriées et l'examen des compétences et des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie ont été reportés en 2023 en raison d'une marge de manœuvre insuffisante et de priorités concurrentes. Toutefois, une révision du cadre de conception organisationnelle est en cours afin d'élaborer une nouvelle approche pour l'établissement et la restructuration des fonctions existantes. Le cadre de conception organisationnelle devrait être achevé au troisième trimestre 2024. Une fois finalisé, le cadre visera à définir une approche et une méthodologie solides en matière de conception organisationnelle en alignant la stratégie, la structure et les processus, tout en abordant les rôles, la gouvernance et la gestion du changement.

La stratégie People and Organization Ambition a pour but d'inspirer et de permettre au personnel du Fonds mondial d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cette stratégie inclut une feuille de route indicative pour 2023-2025. Si les initiatives individuelles ont des objectifs et des paramètres définis, il n'existe pas d'indicateur de performance d'ensemble permettant d'évaluer leur impact global sur chacun des cinq axes de travail. Le Secrétariat a décidé d'intégrer la communication de l'information sur la stratégie People and Organization Ambition dans les outils de suivi existants. Par exemple, certains aspects opérationnels de la stratégie Ambition – tels que le ratio hommes-femmes, l'attrition du personnel, l'utilisation du budget de formation et la satisfaction – font l'objet d'un suivi dans le cadre des rapports trimestriels du Secrétariat sur la performance et la responsabilité. Le Secrétariat communique aussi deux fois par an un rapport de situation sur la performance et la responsabilité au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de l'Audit et des Finances.

Si l'intégration du suivi de la stratégie Ambition au moyen des outils existants peut améliorer l'alignement sur les priorités de l'organisation et des départements, il est important pour le Secrétariat d'évoluer en permanence et de renforcer les indicateurs de performance afin de mesurer, autant que possible, les résultats dans les cinq domaines prioritaires.

⁶⁶ Comprend trois axes stratégiques centraux (organisation agile en permanence, culture inclusive, talents adéquats pour le présent et l'avenir) et deux axes stratégiques porteurs (leadership fort en matière de ressources humaines, prestations de qualité élevée des ressources humaines).

⁶⁷ Source : Initiative « People and Organization Ambition » du Fonds mondial (2023-2028).

4. Constats d'audit

Ressources humaines

4.3.2 Le Fonds mondial peut optimiser davantage le déploiement et l'utilisation des ressources humaines afin de maximiser leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques.

L'un des principaux domaines d'intervention de la stratégie Ambition consiste à disposer d'une organisation continuellement agile grâce à une structure alignée sur la stratégie, à une planification de la main-d'œuvre fondée sur les données et à des perspectives d'intervention dynamiques⁶⁸.

Un exercice de planification organisationnelle des effectifs à plusieurs niveaux et intégré a été mené en 2022 afin d'évaluer les besoins en personnel pour la mise en œuvre de la stratégie 2023-2028. Les besoins en ressources sont projetés sur une base triennale, ce qui permet de prévoir la mobilisation des ressources tout en conservant la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins émergents sur une base annuelle. L'exercice s'est déroulé selon une approche ascendante, les départements/divisions respectifs soumettant leurs besoins en ressources. Il a été suivi d'un examen par le groupe de travail du Secrétariat sur la planification organisationnelle intégrée, et a abouti à des décisions descendantes de hiérarchisation et d'arbitrages.

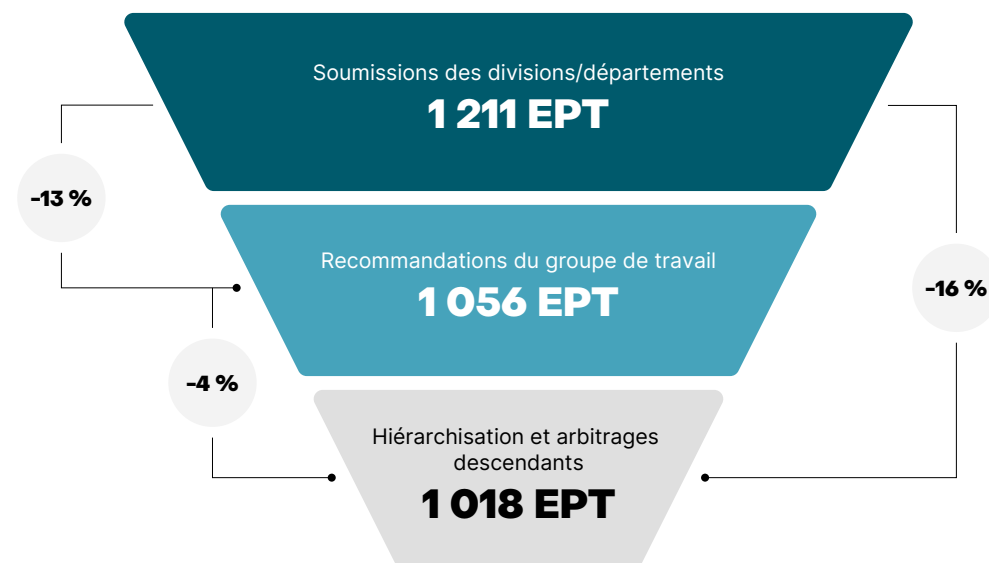
Les divisions/départements concernés ont été invités à justifier chaque poste en termes de résultats escomptés et d'importance des besoins en ressources. Le groupe de travail du Secrétariat sur la planification organisationnelle intégrée et le groupe d'encadrement (composé du directeur financier, du directeur des Ressources humaines, du responsable du pôle Stratégie et Politiques, et du directeur des Technologies de l'information) ont examiné les demandes de chaque division/département. Cet examen a débouché sur une décision descendante de hiérarchisation et d'arbitrages qui a ensuite été approuvée par le directeur exécutif. Le BIG a constaté que les principes directeurs pour l'établissement des priorités ont été définis et largement respectés lors de l'examen des demandes d'ETP soumises par le groupe de travail. Le processus d'établissement du budget de fonctionnement et de hiérarchisation des effectifs a aussi alimenté le processus d'établissement des priorités des départements pour 2023.

Le plafond triennal approuvé pour le budget de fonctionnement, soit 1,03 milliard de dollars US, limité par le montant réduit de la reconstitution des ressources, a entraîné une réduction de la demande ascendante initiale de 1 211 ETP au nombre final approuvé de 1 018 ETP, comme l'illustre la figure 38.

Le rapport du directeur exécutif à l'intention de la quarante-huitième réunion du Conseil d'administration a souligné que l'exercice de planification détaillée des effectifs pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie révèle un décalage entre les ressources nécessaires pour conduire efficacement la nouvelle stratégie et celles qui sont susceptibles d'être disponibles. Ce décalage a contribué à la réduction de l'ampleur de plusieurs initiatives dans différents départements.

FIGURE 38

Résumé de l'exercice de planification de la hiérarchisation et des arbitrages au niveau des effectifs



Il est possible d'opérer une différenciation plus poussée de l'allocation des ressources en personnel au profit des investissements et des risques les plus élevés.

Depuis 2011, le Secrétariat du Fonds mondial n'a cessé d'affiner son approche des équipes de pays sur la base de diverses évaluations. Le projet de 2016 intitulé « Différenciation pour l'impact » (D4I) visait à organiser les processus de gestion des subventions, les contrôles, les systèmes et les équipes de pays selon un modèle différencié afin d'obtenir un impact maximal contre les trois maladies. Cela s'est traduit par des équipes plus importantes (quatre à neuf ETP) pour les « pays à fort impact » ayant les portefeuilles les plus importants en termes de montant, contre deux à trois ETP pour les « pays ciblés » ayant des portefeuilles de moindre envergure. Une différenciation plus poussée a permis d'allouer davantage de ressources aux portefeuilles les plus importants en termes de montant tels que le Nigéria, la RDC, le Mozambique et l'Inde. Cette démarche a contribué à générer un impact positif sur le terrain avec de meilleurs résultats programmatiques contre les trois maladies dans certains pays (p. ex. Nigéria).

68 En ce qui concerne les initiatives relatives à l'avenir du travail, la stratégie « People and Organization Ambition » s'appuie sur les succès passés et continue d'évaluer et d'ajuster les lieux et la manière dont nous travaillons, par le biais de politiques formelles et de pratiques informelles, afin d'assurer une flexibilité individuelle, de soutenir les besoins des équipes et de s'aligner sur les objectifs de l'organisation.

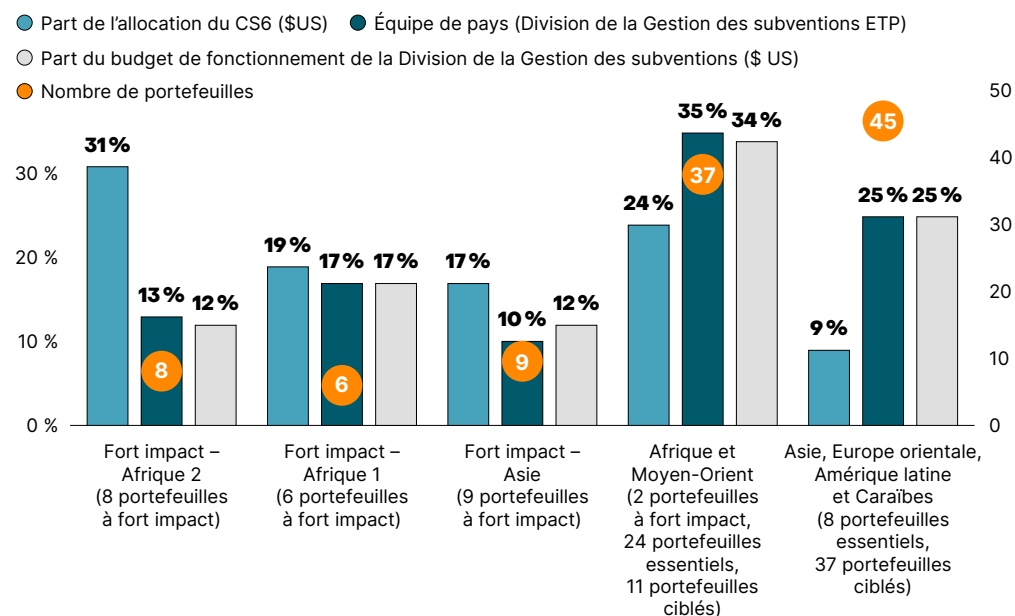
4. Constats d'audit

Ressources humaines

Toutefois, il est important d'évaluer en permanence l'allocation des ressources en fonction du niveau d'investissement et de risque. Afin de maintenir la présence mondiale du Fonds et de garantir le financement d'interventions destinées aux populations clés et vulnérables touchées de manière disproportionnée par les trois maladies, et afin d'assurer une transition responsable des financements du Fonds mondial, il faut déployer des ressources au profit de certains portefeuilles de plus petite envergure. Toutefois, il est important d'établir des priorités dans un environnement où les ressources sont limitées. Comme la figure 39 le montre, aujourd'hui, 25 % des personnels liés aux subventions au sein de la Division de la Gestion des subventions supervisent 9 % des investissements du Fonds mondial dans le Département Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes. Ce chiffre s'explique notamment par le nombre de portefeuilles gérés dans les différentes régions. Par exemple, le Département Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes compte 45 portefeuilles (37 portefeuilles ciblés et 8 portefeuilles essentiels) qui représentent 9 % des budgets totaux au titre du CS6 et 25 % du total de la part du budget de fonctionnement destiné à la Division de la Gestion des subventions. De la même manière, le Département Fort impact – Asie qui compte pour 17 % des financements du CS6 se compose de neuf portefeuilles et représente 12 % du budget de fonctionnement.

FIGURE 39

Investissements du CS6 du Fonds mondial par rapport à l'allocation d'effectifs des équipes de pays de la Division de la Gestion des subventions



Nécessité d'évaluer en permanence l'équilibre optimal des effectifs entre la mise en œuvre des subventions et les conseils et l'assistance techniques

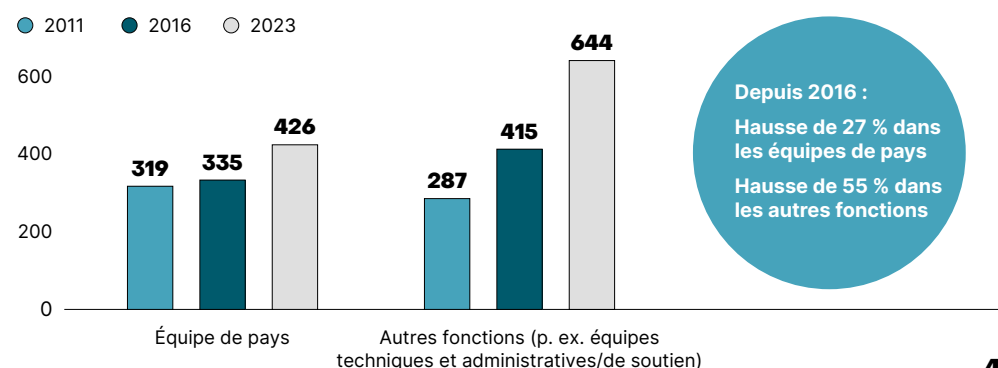
La décision de gérer la complexité accrue de la mission en renforçant les équipes techniques a conduit à de multiples réorganisations entre 2020 et 2022, la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact étant la structure la plus touchée avec 12 réorganisations (54 % des 22) au sein de ses départements respectifs au cours de cette période. Sur les 22 réorganisations effectuées entre 2020 et 2022, 68 % (15) ont entraîné une augmentation nette des ETP.

Au cours des trois dernières années, l'organisation a connu une croissance de 26 %, avec une augmentation nette de 223 ETP. Une part importante de l'augmentation nette des ETP (51 %, plus de 100 ETP) est due à un afflux de fonds en provenance du C19RM. Cela a nécessité le recrutement de personnel pour faire face à la charge de travail supplémentaire. En novembre 2022, le Conseil d'administration a approuvé la prolongation de l'utilisation des fonds du C19RM jusqu'au 31 décembre 2025. Le BIG a constaté que si les mémos de réorganisation exposent clairement la raison d'être et l'objectif des réorganisations, 41 % (9 sur 22) d'entre eux ne précisent pas les résultats souhaités ou mesurables permettant d'évaluer les avantages découlant de l'augmentation du nombre d'ETP.

Si cette croissance a été considérable, elle s'est toutefois appliquée de manière disproportionnée entre les équipes de pays et d'autres fonctions, notamment les fonctions techniques et de facilitation opérationnelle. En tant que principal point de contact avec les parties prenantes dans les pays, les équipes de pays jouent un rôle crucial dans l'appui aux subventions et leur suivi stratégique. Conscient de leur importance, le Groupe indépendant de haut niveau a recommandé dans son rapport de 2011 qu'elles représentent au moins 50 % de l'effectif total du Secrétariat. Malgré l'augmentation de 43 % du personnel total (de 750 à 1 070 personnes) entre 2016 et 2023, les équipes de pays dans leur ensemble ont vu leurs effectifs n'augmenter que de 27 %. Si les complexités ont évolué au fil du temps, il est important pour le Secrétariat d'évaluer en permanence l'équilibre optimal des effectifs entre la mise en œuvre des subventions et les conseils et l'assistance techniques.

FIGURE 40

Évolution des effectifs liés aux subventions (2011-2023)



4. Constats d'audit

Alors que l'évolution des équipes de pays au cours des dix dernières années a été stable, les équipes techniques se sont considérablement développées – pour atteindre un total de 140 personnes en 2023. Cette croissance s'est traduite par un ratio de 1:1 entre les spécialistes techniques de l'équipe de pays (gestion des produits de santé, suivi et évaluation de la santé publique) chargés de la supervision de la mise en œuvre des programmes et de la chaîne d'approvisionnement, et leurs homologues respectifs de l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays, du Département Communautés, Droits et Genre, du Département des Conseils techniques et des Partenariats, et de l'Approvisionnement – responsables de l'élaboration, du conseil et de la supervision des politiques. Toutefois, il convient de noter qu'au-delà des conseils et du soutien aux équipes de pays, les équipes techniques sont responsables de l'élaboration de politiques et d'orientations opérationnelles, de l'élaboration d'indicateurs clés de performance, de l'analyse, de la communication de l'information et de la collaboration avec les partenaires techniques.

FIGURE 41
Ratio entre les rôles techniques des équipes de pays et l'appui des équipes techniques

Équipe de pays (supervision au quotidien)	Effectifs	Fonctions de soutien (Politiques et conseils)	Effectifs
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
Spécialistes en suivi et évaluation de la santé publique	51	Conseillers en matière de SRPS, Département des Conseils techniques et des Partenariats	27
		Conseillers en matière de VIH, Département des Conseils techniques et des Partenariats	10
		Conseillers en matière de tuberculose, Département des Conseils techniques et des Partenariats	8
		Conseillers en matière de paludisme, Département des Conseils techniques et des Partenariats	7
		Spécialistes en matière d'Équipes chargées du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays	10
		Spécialistes/conseillers du Département Communautés, Droits et Genre	15
Total	 93 Effectifs	 101 Effectifs	

Possibilités de réévaluer et d'adapter davantage le soutien et la supervision fournis par les fonctions techniques

Le modèle du Fonds mondial se fonde sur une collaboration entre les équipes présentes dans les pays et les équipes techniques. Si le rôle de chaque équipe a été défini, le résultat dépend largement de l'efficacité avec laquelle les équipes collaborent pour remplir leur mission.

Les équipes techniques de deuxième ligne sont composées d'experts dans leur domaine qui jouent un rôle clé dans l'exécution du modèle. Ils sont chargés d'élaborer des politiques et des directives opérationnelles conformes aux priorités stratégiques, ainsi que des politiques des partenaires techniques et des orientations normatives, et de fournir des conseils sur la manière dont ces politiques doivent être mises en œuvre. Bien que le rôle des équipes techniques soit défini et formalisé dans différentes notes de politique opérationnelle, l'interprétation et la mise en œuvre de ce rôle diffèrent d'une équipe à l'autre, comme le résume le tableau ci-dessous.

Élaboration de la politique opérationnelle, conseil et soutien : Le rôle de l'équipe technique comme prescrit par la politique opérationnelle et les directives est bien défini et mis en œuvre : les équipes techniques sont chargées de traduire les orientations normatives mondiales existantes en orientations spécifiques au Fonds mondial. Les équipes techniques fournissent aussi des conseils et un soutien aux équipes de pays sur la manière dont ces politiques doivent être mises en œuvre. Ce rôle est bien défini et exécuté par les équipes techniques, mais il y a cependant quelques points à améliorer.

Les équipes techniques sont régulièrement impliquées dans les étapes clés du cycle de vie des subventions, telles que l'examen et l'apport de contributions aux demandes de financement et aux processus d'établissement des subventions. Toutefois, les conseils et les recommandations des équipes techniques ne sont pas systématiquement et régulièrement mis à profit lors de la mise en œuvre des subventions. Une enquête du BIG auprès des membres des équipes techniques a révélé des perceptions mitigées des conseils de ces équipes. Près de la moitié (46 %) du personnel des équipes techniques a souligné que les équipes de pays n'utilisent pas leurs recommandations comme prévu. L'une des causes principales perçues comme contribuant à cette situation est la contextualisation insuffisante des orientations et des recommandations des équipes techniques.

Bien que les équipes techniques et les équipes liées aux subventions travaillent en collaboration pour garantir une certaine souplesse, il est possible de définir plus précisément les missions des équipes techniques et les protocoles d'engagement pour s'assurer que les équipes de pays ont un accès régulier à la bonne expertise afin de maximiser l'impact et le soutien, en particulier pendant la mise en œuvre des subventions.

Supervision, suivi et communication de l'information des équipes techniques : Le rôle de supervision, de suivi et de communication de l'information est interprété différemment et n'est pas assuré de manière cohérente par les différentes équipes techniques. Le rôle de supervision est bien formulé par rapport au processus de gestion des risques dans la note de politique opérationnelle concernée. Selon la note de politique opérationnelle sur la gestion des risques dans le pays, les équipes techniques sont censées effectuer des examens et des évaluations

4. Constats d'audit

Ressources humaines

périodiques, et fournir des conseils aux équipes de pays sur les plans d'atténuation des risques et les contrôles internes, en tenant compte de la disponibilité des ressources et des décisions de priorisation fondées sur les risques au niveau national.

Par exemple, l'équipe Comptabilité et Surveillance des risques fiduciaires de la division des Finances et de l'Administration tient à jour un tableau de bord et un calendrier d'examen des risques afin de faciliter les examens réguliers de la supervision des risques et de veiller à ce que les mesures d'atténuation des risques financiers soient bien mises en œuvre. Cette équipe effectue également des autoaudits sur les activités de base des subventions afin de garantir la conformité et de permettre une identification précoce des problèmes.

Toutefois, cette approche de supervision n'est pas appliquée de manière régulière par d'autres équipes techniques. Cela s'explique par les différences de structure, de capacités et d'aptitudes d'autres équipes techniques. L'équipe Comptabilité et Surveillance des risques fiduciaires est principalement conçue comme une fonction de supervision et dispose d'une mission claire pour remplir ce rôle. Le soutien direct à la mise en œuvre est assuré par l'équipe de gestion financière des subventions, avec des spécialistes des finances intégrés aux équipes de pays. Les directeurs financiers régionaux assurent une supervision supplémentaire pour renforcer la qualité de la gestion financière des équipes de pays. Cette structure prévoit un rattachement hiérarchique direct entre les équipes de pays et la division des Finances et de l'Administration.

Si certaines équipes techniques – telles que celles chargées de la gestion des risques et des affaires juridiques – disposent d'une structure similaire, ce n'est pas le cas d'autres équipes techniques. La plupart des équipes techniques sont structurées différemment et les fonctions de supervision et de soutien ne sont pas séparées. La nature des sujets et les domaines traités par les différentes équipes techniques varient considérablement. Par exemple, les experts en maladies peuvent être amenés à faire preuve de plus de discernement et à davantage tenir compte du contexte national que les experts financiers ou juridiques. Il en résulte que la plupart des équipes techniques disposent d'une marge de manœuvre limitée pour trouver un équilibre entre leur double fonction d'appui et de conseil aux équipes de pays, et de supervision des processus de gestion des risques inhérents aux subventions.

La responsabilité vis-à-vis des résultats des indicateurs clés de performance stratégiques est clairement définie dans le nouveau cadre régissant ces indicateurs. Les équipes techniques sont responsables des indicateurs clés de performance stratégiques en tant que responsables ou co-responsables des résultats de ces indicateurs, conformément au cadre des indicateurs clés de performance. La Division de Gestion des subventions et les équipes techniques partagent la responsabilité des résultats pour certains indicateurs, tandis que les équipes techniques (p. ex. Conseils techniques et Partenariat, Communauté, droits et genre, Financement de la santé, Suivi et évaluation et analyse des pays, Approvisionnement) sont les seules responsables pour d'autres. Cinquante-quatre pour cent des indicateurs clés de performance relèvent à la fois de la Division de la Gestion des subventions et des équipes techniques, tandis que 43 % relèvent exclusivement de ces dernières.

Pour assumer efficacement la responsabilité de la réalisation des objectifs stratégiques, les équipes techniques doivent suivre les risques associés à la réalisation des indicateurs clés de performance à des étapes clés du cycle de subventions, et communiquer des informations

sur ceux-ci. Le suivi et la communication d'informations concernant les indicateurs clés de performance par les responsables des résultats des équipes techniques impliquent plusieurs démarches, notamment l'interprétation des résultats des indicateurs clés de performance afin de communiquer les résultats de performance et les causes principales d'éventuels problèmes de performance. Sur la base de leur analyse, ils lancent et suivent des mesures visant à améliorer ou à maintenir les performances. Cependant, le modèle actuel crée un décalage intrinsèque entre ceux qui sont responsables des résultats des indicateurs clés stratégiques (équipes techniques) et ceux qui ont autorité sur les processus des subventions et sont co-responsables de certains indicateurs clés (Division de la Gestion des subventions). Cependant, les équipes techniques examinent et apportent leur contribution lors de la conception des subventions (p. ex. dans le cadre du Comité d'approbation des subventions), de la mise en œuvre et du suivi courant des subventions (p. ex. lors des examens de portefeuille de pays).

D'autres facteurs contribuent aussi aux problèmes rencontrés par les équipes techniques pour remplir de manière cohérente leurs rôles de supervision et de suivi. Bien que les rôles des différentes équipes techniques aient été définis, il est possible d'évaluer, de clarifier et d'adapter davantage leurs rôles de supervision et de suivi en fonction de leur structure, de leur mission, de leurs capacités et de leurs aptitudes. En outre, l'absence de résultats attendus pour les équipes techniques empêche de connaître les contributions qu'on attend d'elles au cours de la mise en œuvre des subventions. Bien qu'il y ait des exemples positifs, comme souligné plus haut, ces problèmes empêchent généralement les équipes techniques de remplir de manière cohérente leurs fonctions de suivi et de supervision.

Une poursuite de l'optimisation des processus internes et de l'intégration avec d'autres partenaires du secteur de la santé peut générer des gains d'efficacité qui permettront de déployer des ressources humaines au profit de priorités stratégiques essentielles.

Bien qu'un déploiement efficace des ressources disponibles soit essentiel pour maximiser leur impact, d'autres voies peuvent être explorées pour réaliser les ambitions de la mission avec les ressources actuelles. Une simplification des processus internes et un investissement dans l'automatisation peuvent libérer des ressources humaines pour des priorités stratégiques essentielles.

Optimisation des processus internes : Le Secrétariat a lancé de nombreuses initiatives pour optimiser les processus internes. En 2022, le Secrétariat du Fonds mondial a organisé un hackathon sur les processus opérationnels pour recueillir des idées sur leur amélioration afin de gagner en efficacité et efficacité. L'hackathon sur les processus a été lancé en réponse aux résultats d'une enquête sur l'engagement du personnel. Celle-ci indiquait que les membres du personnel étaient préoccupés par la lourdeur perçue des processus, la charge administrative qui y est associée et l'apparition de tâches supplémentaires inutiles, qui, selon eux, avaient un impact préjudiciable sur leur bien-être et leur charge de travail. Cet hackathon a utilisé une approche ascendante pour recueillir les idées auprès du personnel et des consultants, et proposer des solutions pour tous les processus opérationnels du Fonds mondial. Les idées issues de l'enquête ont été analysées et classées par ordre de priorité afin d'obtenir les 10 meilleures initiatives de l'hackathon sur les processus.

4. Constats d'audit

Ressources humaines

Parmi les 10 initiatives prioritaires issues de l'hackathon, on peut citer : i) l'amélioration du processus d'achat de bout en bout, ii) la rénovation de l'intranet, et iii) la rationalisation des initiatives stratégiques.

- L'intranet a été actualisé et lancé en janvier 2023.
- Le projet d'amélioration du processus d'achat de bout en bout est en cours avec différents axes de travail, tels que la numérisation des processus et l'accroissement de la visibilité depuis les demandes d'achat jusqu'à la facturation. Il devrait être achevé au cours de l'année 2024.
- Des progrès ont été réalisés dans la rationalisation des processus de l'initiative stratégique en alignant la mise en œuvre de cette initiative sur le cycle des subventions, en élaborant des options pour l'assistance technique, en améliorant la participation des équipes de pays et des partenaires techniques, et en rationalisant et simplifiant les processus d'examen et d'approbation.

L'exercice d'hackathon sur les processus a également éclairé la définition des priorités organisationnelles de 2023 en mettant en évidence l'optimisation des processus, systèmes et structures organisationnels comme l'une des sous-priorités à l'échelle du Secrétariat. Au-delà des 10 initiatives les plus prioritaires, certaines idées ont été hiérarchisées par divisions/départements respectifs pour 2023. Par exemple, le système de gestion des déplacements a été priorisé et mis en œuvre par la division des Finances et de l'Administration. Bien que l'approche de l'hackathon ait été une bonne initiative, la sélection des processus a été principalement basée sur les gains d'efficacité identifiés par le personnel et moins sur l'impact stratégique ou les possibilités d'amélioration de l'efficacité de chaque processus.

Les initiatives d'optimisation des processus sont importantes car elles améliorent l'efficacité en éliminant les goulots d'étranglement et en libérant les ressources humaines de tâches à faible valeur ajoutée. Une évaluation des processus internes, de leur complexité et de leur contribution aux objectifs stratégiques peut aider le Secrétariat à donner la priorité à l'automatisation, à la numérisation et à l'adoption de nouveaux outils et de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus. Par exemple, les processus tout le long du cycle de vie des subventions sont évalués systématiquement par le biais des processus de lancement opérationnel. Cela permettra non seulement d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus internes, mais aussi de faire en sorte que le personnel se concentre sur les domaines prioritaires clés nécessaires à la réalisation des priorités stratégiques du Fonds mondial.

Intégration stratégique et opérationnelle avec les partenaires mondiaux de la santé : Au-delà des processus internes, le Secrétariat a la possibilité d'améliorer la collaboration avec d'autres partenaires du secteur de la santé, tant au niveau mondial qu'au niveau national. Alors que le Fonds mondial collabore en permanence avec des partenaires tout le long du cycle de vie des subventions, une identification de synergies au niveau de l'organisation et une optimisation de l'utilisation des ressources humaines peuvent également être réalisées en recherchant un modèle intégré pour ces activités communes. À l'échelon des pays, bien qu'il existe des différences dans les modèles opérationnels, il est important de rechercher des synergies, d'adapter la mise en œuvre et de tirer parti des partenaires mondiaux et nationaux pour maximiser l'utilisation des ressources.

4. Constats d'audit

Participation du partenariat

4.4 Le modèle du Fonds mondial met l'accent sur la valeur du partenariat attribuable à l'implication active des partenaires dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie. Le caractère limité des capacités des entités de mise en œuvre et de la coordination des partenaires dans le pays peut affecter la mise en œuvre des objectifs en faveur de SRPS, de la préparation et riposte aux pandémies, et de la prévention.

4.4.1 La réussite du modèle du Fonds mondial dépend d'un partenariat inclusif aux niveaux mondial et national. Des efforts continus sont déployés pour impliquer les partenaires dans les différents processus et décisions du Fonds mondial.

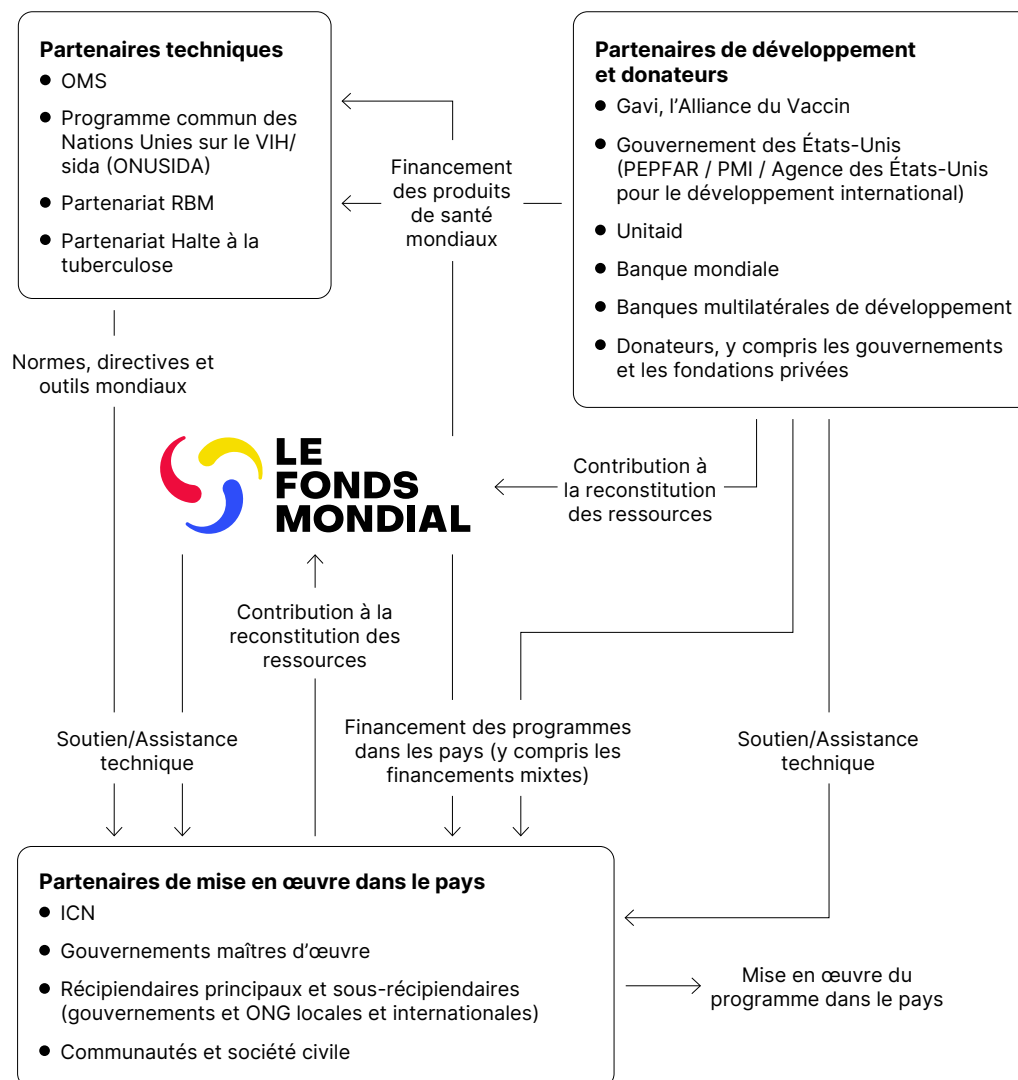
Le Fonds mondial s'appuie sur un partenariat multipartite complexe et interdépendant pour la mobilisation des ressources, le plaidoyer, l'assistance technique et la mise en œuvre des programmes dans les pays afin d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques. Le succès du modèle du Fonds mondial dépend d'un partenariat solide entre les gouvernements, les communautés, la société civile, les partenaires techniques, les partenaires de développement et le secteur privé.

Chaque partenaire apporte des atouts et des contributions uniques, et leur collaboration est cruciale pour maximiser l'impact et accélérer le rythme de la mise en œuvre. La stratégie 2023-2028 du Fonds mondial décrit en détail les catalyseurs de partenariat, y compris les rôles définis des principaux partenaires comme suit :

- **Les partenaires techniques** sont chargés d'orienter la riposte mondiale au moyen de cibles et de stratégies mondiales. Ils fournissent des orientations en matière de normalisation et d'établissement des priorités, ainsi qu'un leadership politique. Dans certains cas, ils apportent aussi une assistance technique pour aider à adapter les ripostes aux contextes nationaux.
- **Les partenaires de développement, y compris les donateurs**, contribuent au succès des programmes soutenus par le Fonds mondial et des ripostes nationales en fournissant des ressources financières et une expertise, un plaidoyer et une coordination des investissements entre et avec d'autres donateurs.
- **Les partenaires dans le pays** – notamment les ICN, les gouvernements maîtres d'œuvre, les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires (gouvernements, secteur privé et ONG locales et internationales) ainsi que les organisations communautaires et de la société civile – jouent des rôles complémentaires. Ils partagent la responsabilité de faciliter la conception, la mise en œuvre et la supervision des subventions, ainsi que d'assurer l'appropriation par les pays.

FIGURE 42

Interdépendances du partenariat du Fonds mondial (illustration non exhaustive)



4. Constats d'audit

Participation du partenariat

Pour permettre une contribution efficace à la mission, les processus du Fonds mondial sont conçus pour assurer la représentation et la participation active des partenaires dans la gouvernance et la direction, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies :

Gouvernance et supervision par l'intermédiaire du Conseil d'administration du Fonds mondial : Le Conseil d'administration se compose de 20 membres ayant le droit de vote, répartis à parts égales entre les circonscriptions représentant les donateurs et les circonscriptions représentant les maîtres d'œuvre. Les donateurs (huit donateurs publics et deux circonscriptions de donateurs privés) et les entités de mise en œuvre (sept représentants de circonscriptions de pays en développement et trois représentants de circonscriptions de la société civile) sont représentés en tant que membres ayant le droit de vote au Conseil d'administration. Les partenaires techniques – dont l'OMS, l'ONUSIDA, des partenaires de lutte contre les maladies, des donateurs publics supplémentaires et la Banque mondiale – sont représentés au Conseil d'administration en tant que membres sans droit de vote, de même que le président du Conseil, le vice-président et le directeur exécutif du Fonds mondial.

Consultations et contributions durant l'élaboration de la stratégie : La nouvelle stratégie a été élaborée dans le cadre d'un processus consultatif inclusif d'une durée de deux ans couvrant l'ensemble du partenariat du Fonds mondial en 2020 et 2021 :

- **Consultations ouvertes aux contributions dans l'ensemble du partenariat du Fonds mondial :** Le Secrétariat a entrepris des consultations ouvertes dans l'ensemble du partenariat afin d'obtenir des contributions et des suggestions sur différents sujets et domaines d'intérêt pour l'élaboration de la stratégie. En 2020, le Fonds mondial a obtenu la contribution de plus de 5 200 personnes venant de plus de 100 pays⁶⁹.
- **Forums de partenariat :** Au premier trimestre 2021, le Fonds mondial a organisé trois forums régionaux de partenariat pour définir, dans le cadre d'une démarche collaborative, les objectifs et le plan d'action de la nouvelle stratégie. Chaque forum régional de partenariat a formulé un ensemble de recommandations destiné à éclairer le nouveau cadre stratégique.
- **Alignement sur les stratégies et les cibles mondiales des partenaires techniques :** Pour garantir l'alignement stratégique, les priorités et les domaines cibles de la nouvelle stratégie s'inspirent des stratégies des partenaires techniques et de leurs objectifs respectifs, notamment l'ONUSIDA, l'OMS, le Partenariat Halte à la tuberculose et le Partenariat RBM.

Participation des partenaires à la mise en œuvre de la stratégie

Le Fonds mondial travaille en étroite collaboration avec des partenaires pour mobiliser des ressources internationales et nationales, plaider en faveur d'environnements porteurs et soutenir la mise en œuvre de programmes nationaux.

- **Les instances de coordination nationale (ICN) :** Se composent de personnes touchées par les trois maladies, d'experts techniques et de représentants du gouvernement et de la société civile qui prennent des décisions d'investissement, sélectionnent les bénéficiaires principaux et supervisent la mise en œuvre des subventions dans les pays.
- **Participation au Comité d'approbation des subventions :** La société civile et les partenaires techniques et de développement participent aux délibérations du Comité d'approbation des subventions en tant que membres sans droit de vote.
- **Collaboration opérationnelle par le biais de plates-formes de coordination propre à chaque maladie :** Collaboration et coordination permanentes entre le Fonds mondial et les partenaires techniques par l'intermédiaire de Salles de crise VIH et Tuberculose, et d'un comité de partenaires en charge du soutien régional et par pays contre le paludisme.
- **Mise en œuvre des subventions :** Le Fonds mondial s'appuie sur les gouvernements maîtres d'œuvre, le secteur privé, les ONG locales et internationales, la société civile et les organisations à assise communautaire pour mettre en œuvre – en tant que bénéficiaires principaux ou sous-bénéficiaires – des programmes soutenus par les subventions.
- **Renforcement des capacités techniques par le biais des subventions aux pays et d'initiatives stratégiques :** Des partenaires techniques élaborent des orientations normatives et fournissent une assistance technique/un renforcement des capacités aux entités de mise en œuvre des subventions.
- **Mobilisation du financement national pour la santé :** Le Fonds mondial engage activement les partenaires de l'accélérateur de financement durable pour la santé – tels que l'OMS, la Banque mondiale, Gavi et le Mécanisme de financement mondial – afin de catalyser le financement national pour la santé et de contribuer à la pérennité financière des programmes.

Toutefois, pour tirer pleinement parti du partenariat du Fonds mondial et atteindre les objectifs stratégiques en matière de SRPS, de préparation et riposte aux pandémies et de réduction de l'incidence, il convient de s'attaquer aux problèmes de capacités et de coordination des partenaires dans le pays.

69 Source : Cadre d'élaboration de la stratégie (GF/B45/05A), 45^e réunion du Conseil d'administration, mai 2021.

4. Constats d'audit

Participation du partenariat

4.4.2 Nécessité de renforcer la coordination et d'aligner des priorités stratégiques complexes au-delà des trois maladies sur les capacités des partenaires dans le pays.

Le modèle du Fonds mondial se fonde sur le principe fondamental d'appropriation par le pays, ce qui signifie que les pays déterminent leurs propres priorités stratégiques et demandent des financements pour les réaliser. Ils sont chargés de lutter contre les trois maladies grâce aux subventions du Fonds mondial. Les partenaires de mise en œuvre identifiés dans la nouvelle stratégie comprennent les ICN, les gouvernements maîtres d'œuvre, les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires (gouvernements, secteur privé, ONG locales et internationales) ainsi que les organisations communautaires et de la société civile. Chaque partenaire dans le pays assume des rôles et des responsabilités complémentaires, comme le résume la figure 43 ci-dessous.

FIGURE 43
Résumé des rôles et responsabilités des partenaires dans le pays⁷⁰



Toutefois, les capacités limitées des entités de mise en œuvre et les problèmes de coordination des partenaires affectent la mise en œuvre de priorités stratégiques complexes et ambitieuses que sont la réduction de l'incidence, les SRPS et la préparation et riposte aux pandémies.

1. Programmes de prévention du VIH

Une mise en œuvre efficace des programmes de prévention du VIH nécessite souvent un partenariat direct avec des entités de mise en œuvre ayant l'expérience du travail avec les communautés et les populations clés et vulnérables.

La nouvelle stratégie vise à accélérer l'accès et l'utilisation efficace de la prévention combinée de précision avec des composantes comportementales, biomédicales et structurelles adaptées aux besoins des populations très exposées au risque d'infection à VIH, en particulier les populations clés et vulnérables. Pour élargir l'accès, la stratégie vise à soutenir les approches de prévention par le biais de plates-formes non traditionnelles et non basées sur des installations, notamment des services à assise communautaire et dirigés par les communautés. La stratégie vise également à aligner les investissements sur des programmes multisectoriels (y compris la protection sociale et l'éducation) afin de lutter contre la pauvreté, le manque d'éducation et d'autres obstacles structurels qui alimentent la propagation des infections à VIH.

La mise en œuvre efficace des programmes de prévention du VIH nécessite de travailler avec des entités de mise en œuvre capables de prendre en considération les besoins spécifiques des communautés et des populations clés. Le Fonds mondial a considérablement investi dans l'identification, le dépistage et la mise sous traitement des personnes. Cette approche a été couronnée de succès puisque 78 % des personnes vivant avec le VIH reçoivent des médicaments antirétroviraux. Cela représente une hausse majeure par rapport au taux de 22 % de 2010. Pour réaliser de tels progrès, le Fonds mondial a traditionnellement travaillé avec des entités de mise en œuvre axées sur le traitement, principalement les programmes nationaux verticaux de lutte contre les maladies. S'ils ont réussi à mettre les gens sous traitement parmi la population générale, ils manquent souvent d'une expérience réelle pour s'engager directement auprès des populations clés et vulnérables. La plupart des activités de prévention sont mises en œuvre par l'intermédiaire de sous-bénéficiaires : durant le CS6, le budget alloué aux activités de prévention a été mis en œuvre à hauteur de 58 % par l'intermédiaire de sous-bénéficiaires – dont beaucoup sont d'autres services gouvernementaux et ministères.

De précédents audits de pays du BIG ont mis en évidence des problèmes dans la mise en œuvre des programmes de prévention destinés aux communautés et aux populations clés et vulnérables, en raison d'une mise en œuvre tardive ou sous-optimale des activités de prévention. Par exemple :

- Dans l'audit du BIG de 2022 sur les financements du Fonds mondial à la Zambie, il est apparu que les retards, les faibles performances et l'intensification limitée des activités menées sous l'égide du ministère de la Santé et visant les adolescents et les jeunes ainsi que les populations clés, ont eu un impact préjudiciable sur l'efficacité des interventions de prévention.

⁷⁰ Source : adapté de la présentation des orientations de la Division de la Gestion des subventions (juin 2022) et du descriptif de la stratégie 2023-2028.

4. Constats d'audit

Participation du partenariat

- Dans l'audit du BIG de 2023 sur les financements du Fonds mondial à l'Ouganda, il est apparu que l'inadéquation du suivi et de l'évaluation des programmes par le ministère de l'Éducation et des Sports, et l'insuffisance de la supervision et du suivi des initiatives visant les adolescentes et jeunes femmes scolarisées par le ministère de la Santé ont été des facteurs ayant contribué à une mise en œuvre sous-optimale des services de prévention destinés aux adolescents et aux jeunes adultes scolarisés et non scolarisés.
- Dans l'audit du BIG de 2023 sur les financements du Fonds mondial à l'Éthiopie, des retards ont été observés dans la mise en œuvre d'activités clés et l'absence d'adhésion aux services définis pour les travailleuses du sexe et les populations clés.
- L'audit du BIG de 2023 sur les financements du Fonds mondial à la Namibie a constaté une mise en œuvre sous-optimale des interventions de prévention du VIH destinées aux populations clés et vulnérables en raison d'une supervision insuffisante de la part du récipiendaire principal, d'une conception sous-optimale, de liens d'orientation insuffisants et de ruptures de stock intermittentes.
- Dans l'audit du BIG de 2023 sur les financements du Fonds mondial à la Tanzanie, il est apparu que la mise en œuvre des activités génératrices de revenus destinées aux adolescentes et jeunes femmes a été limitée en raison de retards liés à des accords complexes régis par différentes entités de mise en œuvre.

Bon nombre des constatations susmentionnées sont dues à la complexité accrue des activités de prévention, en particulier celles destinées aux populations clés et vulnérables qui n'ont qu'un accès limité à des services appropriés adaptés à leurs besoins. Souvent stigmatisées, certaines de ces populations sont difficiles à atteindre et le manque de données fiables complique les efforts visant à les identifier et à mettre à leur disposition des trousseaux de prévention et de dépistage.

Les organisations à assise communautaire sont généralement bien placées pour travailler avec ces populations, car elles ont une meilleure visibilité de leur nombre, de leurs comportements et de leurs besoins. Cependant, les organisations à assise communautaire/les organisations dirigées par les communautés manquent souvent de compétences techniques, financières et managériales pour satisfaire aux exigences du Fonds mondial en matière de mise en œuvre. L'un des facteurs clés pour réussir la mise en œuvre d'activités de prévention consiste à trouver le bon équilibre entre le risque fiduciaire associé aux organisations à assise communautaire et l'avantage programmatique. L'insuffisance des leviers de la politique opérationnelle au sein du Fonds mondial pour mettre en œuvre la prestation de services par les organisations à assise communautaire/les organisations dirigées par les communautés (comme indiqué dans le constat 4.1.3) affecte la réussite des programmes de prévention.

2. Mise en œuvre de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies

Nécessité d'un engagement adapté pour conduire une mise en œuvre efficace de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies, et obtenir des résultats stratégiques en synergie.

Selon la stratégie 2023-2028, le Fonds mondial s'engage à soutenir des systèmes de santé intégrés et centrés sur la personne afin de catalyser la lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme et d'élargir les résultats en matière de santé – contribuant à terme à la mise en place d'une couverture sanitaire universelle. Pour atteindre son objectif, le Fonds mondial entend donner la priorité aux investissements catalytiques en faveur de SRPS qui s'attaquent aux lacunes les plus graves des systèmes de santé, se concentrer sur le renforcement des systèmes, adapter les investissements en faveur de SRPS aux besoins locaux et encourager les investissements des gouvernements maîtres d'œuvre et d'autres partenaires.

Au cours des cycles précédents, les rapports du BIG ont fait état de problèmes persistants dans la mise en œuvre d'interventions en faveur de SRPS au niveau des pays. Ces problèmes ont contribué à des retards dans la mise en œuvre, à des lacunes dans la coordination des activités en faveur de SRPS et à une réalisation limitée des objectifs connexes. Historiquement, les activités liées aux SRPS ont toujours enregistré des taux de mise en œuvre plus faibles que les subventions contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Par exemple, durant le CS6, le taux d'absorption des interventions en faveur de SRPS était de 58 % contre 80 % pour les activités non liées aux SRPS en juin 2023, malgré les perturbations subies ces dernières années. Les audits du BIG de 2023 en Côte d'Ivoire, en Ouganda, au Ghana, en Namibie et au Burundi ont identifié des faiblesses dans la supervision des subventions dans les pays qui ont retardé la mise en œuvre des activités en faveur de SRPS, y compris les activités de renforcement du système au titre du C19RM.

L'un des principaux obstacles à la réalisation de l'ambition en faveur de SRPS de la stratégie 2023-2028 se situe au niveau des capacités limitées de mise en œuvre et de coordination des nombreuses entités du secteur de la santé. Les interventions en faveur de SRPS sont souvent complexes et prennent plus de temps à planifier et à exécuter au niveau des pays. Ces activités ont tendance à être multisectorielles et nécessitent une collaboration plus large avec les institutions présentes dans le pays. L'absence de stratégies nationales en faveur de SRPS, un paysage très fragmenté avec de multiples entités et une coordination limitée des donateurs sont les principaux risques qui affectent l'efficacité de la mise en œuvre des priorités liées aux SRPS.

Absence de stratégies nationales : L'un des problèmes inhérents à la programmation d'interventions en faveur de SRPS est l'absence générale de stratégies globales et actualisées du secteur de la santé⁷¹ et de plans chiffrés pour les investissements des donateurs. Lorsqu'ils sont disponibles, les plans nationaux de santé sont souvent très généraux et ne sont pas suffisamment détaillés pour permettre une cartographie des investissements. Cela entrave

⁷¹ Par exemple, absence de stratégies nationales pour la chaîne d'approvisionnement en produits de santé, de plans stratégiques nationaux pour les laboratoires, de politiques en matière de systèmes d'information sanitaire et de stratégie de participation du secteur privé.

4. Constats d'audit

Participation du partenariat

l'efficacité des investissements en faveur de SRPS. Au lieu de s'aligner sur ces stratégies, les investissements en faveur de SRPS sont principalement basés et guidés par des plans stratégiques nationaux spécifiques à chaque maladie. Bien qu'elle soit importante pour soutenir les objectifs de lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme, cette approche ne tient pas compte des besoins du contexte plus large du système de santé et peut conduire à une allocation et une coordination sous-optimales des ressources. Par exemple, l'audit du BIG de 2023 sur les données et les systèmes de données dans les pays a noté que l'absence de politique et de stratégie au niveau national en matière de système de gestion de l'information sanitaire limitait la capacité à coordonner et à orienter les investissements stratégiques dans le SGIS dans les pays de l'échantillon.

Paysage fragmenté des partenaires : Alors que pour le VIH, la tuberculose et le paludisme, chaque pays dispose d'une stratégie nationale qui est souvent mise en œuvre par des programmes verticaux de lutte contre les maladies, il n'y a souvent pas d'entité responsable équivalente en charge des interventions en faveur de SRPS. En effet, différentes unités, souvent disséminées au sein du ministère de la Santé, sont responsables des diverses composantes du volet relatif au renforcement des systèmes. En raison de ce manque de coordination des activités liées aux SRPS au niveau des pays, il n'existe souvent pas de cartographie des donateurs pour les interventions en faveur de tels systèmes.

Des problèmes se posent également en ce qui concerne le partenariat technique et la coordination d'activités en faveur de SRPS au niveau mondial et national. L'**examen stratégique 2023 du Fonds mondial** a noté que, contrairement aux investissements dédiés à des maladies spécifiques, il y a peu de partenaires pour soutenir l'assistance technique concernant les investissements du Fonds mondial en faveur de SRPS. La cause principale désignée est que les SRPS présentent de multiples facettes et qu'aucun partenaire ne peut fournir – à lui seul – un soutien dans tous les domaines, y compris les chaînes d'approvisionnement, les systèmes de données et les ressources humaines pour la santé.

Accords de mise en œuvre et coordination : En l'absence d'acteurs centralisés responsables des SRPS présents dans les pays, ces activités ont souvent été mises en œuvre par les programmes nationaux de lutte contre les maladies. Durant le CS6, 51 % des subventions du Fonds mondial (148 sur 292) ont été mises en œuvre par des organisations gouvernementales (p. ex. des programmes nationaux ou des unités de gestion de programme au sein du ministère de la Santé) agissant en qualité de bénéficiaires principaux, qui n'ont souvent pas les capacités ou les compétences requises pour mettre en œuvre le large éventail d'activités liées aux SRPS.

Conscient de l'importance du renforcement des systèmes, mais aussi de la nécessité de travailler avec les programmes nationaux pour atteindre l'objectif principal, le Fonds mondial engage souvent comme sous-bénéficiaires des unités en charge de composantes spécifiques des SRPS au sein du ministère de la Santé ou d'autres entités autonomes – lesquelles unités ou entités sont responsables des différents domaines thématiques du système de santé. Cela conduit à une intégration limitée des activités liées aux SRPS dans les programmes de lutte

contre les maladies. Ces programmes fonctionnent généralement de manière verticale, étant responsables des réseaux de transport d'échantillons de laboratoire ainsi que des agentes et agents de santé communautaires spécifiques à chaque maladie, ce qui entraîne des inefficiences intersectorielles. En outre, selon la nature des interventions en faveur de SRPS, les sous-bénéficiaires des subventions sont souvent des organismes gouvernementaux autonomes qui ne relèvent pas officiellement des programmes nationaux de lutte contre les maladies. Cela complique le suivi de ces investissements et la communication de l'information sur ceux-ci.

Les capacités des ICN à suivre les interventions en faveur de SRPS sont fréquemment limitées. En conséquence, la supervision des activités liées aux SRPS est souvent restreinte, ce qui contribue à une faible absorption des financements. Par exemple, l'audit du BIG de 2023 sur les financements du Fonds mondial à la Namibie a constaté qu'une supervision insuffisante de l'ICN nuisait à l'efficacité et à l'efficience de la mise en œuvre des subventions, ce qui se traduisait par une faible absorption de ces dernières. Ainsi, certaines activités programmatiques clés, notamment l'analyse des parcours de soins des patients et la livraison de générateurs d'oxygène, accusent des retards importants. À ce jour, il n'y a pas eu d'évaluation complète de la composition de l'ICN et de son niveau de collaboration avec les entités concernées du système de santé dans le pays. Cette évaluation est prévue dans le cadre du projet Évolution des ICN et du cadre de performance intégré nouvellement introduit⁷². En 2024, dans le cadre du plan de transition du projet Évolution des ICN, le Fonds mondial fournira une assistance technique à certaines ICN et élargira la représentation du Comité de suivi stratégique pour inclure communautés, SRPS et services intégrés. Lorsque mise en œuvre avec succès, cette initiative vise à approfondir la connaissance de la gestion des risques liés aux ICN, des priorités clés de la stratégie et de la lutte contre les maladies – comme la mise en place de SRPS.

Pour répondre aux problèmes susmentionnés, le Fonds mondial a introduit une annexe sur les lacunes et les priorités en matière de SRPS dans le cadre de la demande de financement du CS7. Cette annexe vise à identifier et à hiérarchiser les investissements essentiels en faveur de SRPS, en tenant compte à la fois du renforcement du système de santé et des programmes de lutte contre les maladies. Toutefois, l'efficacité de cette approche est limitée par l'absence de chiffrage précis des coûts des besoins pour chacun des volets du système. Au Mozambique, par exemple, l'analyse des lacunes en matière de SRPS du CS7 a révélé que les coûts de certaines stratégies secondaires ne sont pas chiffrés, d'où il est difficile de déterminer les besoins de financement réels.

En outre, l'**examen stratégique 2023** – qui est une évaluation du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage – a indiqué que le retour d'information sur l'utilisation de l'outil d'analyse des lacunes en matière de SRPS a montré que les pays ont effectivement identifié les problèmes liés aux SRPS dans le cadre des programmes de lutte contre les maladies. Ils ont toutefois eu du mal à intégrer les besoins dans l'ensemble du système de santé et à cartographier le soutien apporté au système de santé par d'autres partenaires.

⁷² Le Fonds mondial a élaboré un nouveau cadre de performance intégré à partir de 2023. Le cadre de performance intégré réunit, dans un rapport annuel complet, les diverses évaluations utilisées pour mesurer la performance des ICN au regard du respect des critères d'admissibilité et des objectifs de performance ciblés.

4. Constats d'audit

Participation du partenariat

3. Participation communautaire

D'autres améliorations sont nécessaires pour faire entendre davantage la voix des communautés au sein des ICN afin de renforcer et de faciliter une supervision et un suivi inclusifs pendant la mise en œuvre des subventions.

Afin d'accélérer le rythme de la mise en œuvre, la nouvelle stratégie s'emploie à renforcer le rôle et la voix des communautés vivant avec et affectées par les maladies. Cela a pour objectif de renforcer le partenariat du Fonds mondial et de s'attaquer aux obstacles à une participation efficace et au leadership, afin de placer les communautés les plus touchées au cœur de la riposte. Les ICN jouent un rôle crucial en veillant à ce que les voix des communautés soient entendues et que leurs besoins soient pris en compte dans les subventions du Fonds mondial. Cependant, plusieurs problèmes doivent être résolus pour renforcer le modèle des ICN et le rendre plus efficace dans la promotion d'une supervision et d'un suivi inclusifs, comme cela est résumé ci-dessous :

- **Insuffisance des orientations sur une représentation significative des communautés :** Les exigences de la politique relative aux ICN stipulent qu'elles doivent avoir une représentation minimale de 40 % des secteurs de la société civile nationale, mais il n'y a pas d'autre répartition de cette exigence entre les communautés les plus touchées par les maladies. En outre, les ICN doivent avoir une représentation équilibrée des hommes et des femmes (la représentation non masculine doit être d'au moins 40 %), mais cela n'a pas fait l'objet d'un suivi pour des raisons de confidentialité des données.
- **Mécanismes limités promouvant la participation pendant la mise en œuvre et le suivi des subventions :** Si la participation communautaire a été renforcée lors de l'élaboration des demandes de financement et de l'établissement des subventions, peu de mécanismes ont été identifiés pour promouvoir la participation lors de la mise en œuvre et du suivi des subventions. On pourrait y remédier en élaborant des exigences spécifiques et de bonnes pratiques pour la participation communautaire à ces stades du cycle de vie de la subvention.
- **Représentation d'ampleur inégale des communautés touchées et de la société civile :** Le CTEP a observé que l'annexe sur les priorités de la société civile et des communautés – introduite dans le cadre de la demande de financement pour le CS7 afin de mieux cerner les besoins des communautés – n'a pas été pleinement utilisée. Cela tient au fait qu'il manquait de « variables » essentielles telles que la diversité des genres, l'âge et la zone géographique. Ainsi, le CTEP n'a identifié que de rares exemples où toutes les parties prenantes communautaires prioritaires étaient décrites comme participantes⁷³.

Selon l'audit du BIG du Fonds mondial de 2023 sur les ICN, 79 % des interventions en faveur de la participation visant au renforcement de la participation communautaire n'avaient toujours pas commencé au moment de l'audit. Cela a réduit le temps disponible pour s'assurer que les progrès en matière de maturité sont intégrés avant l'élaboration et la soumission des demandes de financement pour le CS7. L'audit a aussi indiqué qu'aucune des 27 activités relatives au suivi à assise communautaire n'avait commencé, car l'élaboration des supports de formation n'était pas terminée. Toutefois, le Secrétariat a élaboré des supports de formation et formé des membres de 36 ICN au suivi dirigé par les communautés au quatrième trimestre 2023.

Une participation adéquate de l'ICN tout le long du cycle de vie de la subvention est essentielle pour la pertinence et la pérennité des interventions. Les connaissances limitées des besoins et des priorités des communautés, l'acceptation et l'appropriation des programmes par les communautés, et les capacités locales et le leadership des communautés touchées sont des aspects clés à surveiller de près pendant la mise en œuvre de la stratégie. Le cadre de performance intégré de l'ICN comprend désormais des objectifs de performance en matière de supervision et de suivi dirigé par les communautés, qui feront l'objet d'un suivi via le processus annuel de communication de l'information du cadre de performance intégré à partir de 2024.

Afin de renforcer l'implication des organisations à assise communautaire/organisations dirigées par les communautés dans la conception et la mise en œuvre des subventions, le Fonds mondial a élaboré ou actualisé une série de documents d'orientation, de politiques internes et de processus pour le CS7. L'initiative stratégique de participation communautaire fournit une assistance aux organisations de la société civile et à assise communautaire pour qu'elles participent activement aux procédures du Fonds mondial, notamment lors du dialogue au niveau national, de l'élaboration des demandes de financement, de l'établissement des subventions, ainsi que de la supervision. Voir le constat 4.1.3 pour plus de détails sur l'approche du Fonds mondial qui vise à encourager les ripostes dirigées par les communautés et à assise communautaire.

4.4.3 Des mesures positives ont été prises pour renforcer la collaboration du Secrétariat avec les partenaires techniques et de développement, mais l'étendue limitée du contrôle peut affecter l'alignement et la responsabilité au niveau national, régional et mondial.

Selon la stratégie du Fonds mondial, les partenaires techniques sont chargés d'orienter la riposte au moyen des stratégies mondiales visant à mettre fin aux trois maladies. Ils fournissent en outre des orientations en matière de normalisation et d'établissement des priorités, ainsi qu'un leadership politique. Ils sont également chargés d'apporter un soutien technique à l'adaptation des ripostes aux contextes locaux. En revanche, les partenaires de développement, y compris les donateurs, contribuent au succès des programmes soutenus par le Fonds mondial et des ripostes nationales en fournissant des ressources financières et une expertise. Ils collaborent au sein du partenariat pour défendre les objectifs de la stratégie et en s'assurant que les investissements sont coordonnés entre et avec les autres donateurs pour soutenir la riposte nationale.

4. Constats d'audit

Participation du partenariat

L'**Examen stratégique 2023** a constaté que les partenariats du Fonds mondial avec les partenaires techniques sont généralement efficaces, les plates-formes de coordination spécifiques aux maladies et certains investissements catalytiques produisant des résultats particulièrement positifs. L'évaluation a montré que les plates-formes de coordination des partenaires, telles que la Salle de crise Tuberculose, étaient efficaces pour fournir des conseils indépendants et mobiliser des ressources afin d'éliminer les goulets d'étranglement qui affectent les programmes de pays financés par le Fonds mondial. L'**Examen stratégique 2023** a aussi constaté que certains investissements catalytiques ont contribué de façon déterminante à renforcer les partenariats du Fonds mondial avec les partenaires techniques. Par exemple, l'initiative stratégique de participation communautaire a permis de créer des pôles régionaux dirigés par des organisations de la société civile afin de faciliter l'apprentissage et l'échange entre pairs. Ces pôles ont joué un rôle clé dans la diffusion de stratégies efficaces et la promotion de la participation communautaire dans les programmes du Fonds mondial.

L'examen a aussi révélé que les partenariats couvrant les nouvelles priorités stratégiques (telles que les SRPS, la préparation aux pandémies et la participation communautaire) ne sont pas entièrement définis/cartographiés. L'**Examen stratégique 2023** a découvert que les partenariats existants du Fonds mondial en faveur de SRPS, ainsi que ceux promouvant les droits humains et l'égalité des genres au-delà du cadre de la lutte contre le VIH, sont sous-optimaux.

Cet examen souligne que « ... des lacunes et des problèmes majeurs en matière de partenariat concernant les ressources humaines et l'égalité des genres subsistent dans la lutte contre la tuberculose et le paludisme. Les raisons sous-jacentes de ces lacunes incluent notamment des relations plus étroites entre l'équipe du Département Communautés, Droits et Genre du Secrétariat et les partenaires de lutte contre le VIH, alors que la collaboration est plus limitée avec les partenaires de la lutte contre la tuberculose en particulier, mais aussi de la lutte contre le paludisme. Elles incluent par ailleurs une connaissance bien établie des obstacles en lien avec les droits humains au sein de la riposte au VIH, alors que la base d'éléments probants sur les obstacles en lien avec les droits humains au sein des ripostes à la tuberculose et au paludisme est relativement plus récente et que plusieurs pays n'ont que tout récemment effectué une analyse des obstacles en lien avec les droits humains et l'égalité des genres. (Si l'expression « mal desservi » est utilisée pour désigner les populations prioritaires de la lutte contre le paludisme, elle n'est pas universellement utilisée. Par exemple, les parties prenantes au Kenya ont fait remarquer que l'utilisation de l'expression « population clé », qui est davantage connue dans le contexte du VIH, crée des problèmes pour communiquer sur les obstacles en lien avec les droits humains dans le cadre des luttes contre la tuberculose et le paludisme) ».

Des initiatives sont en cours par l'intermédiaire du groupe de travail sur les partenariats afin de renforcer la collaboration avec les partenaires techniques et de développement du Fonds mondial, et d'améliorer la coordination interne et le partage d'informations au sein du Secrétariat. L'objectif du groupe de travail sur les partenariats est de préparer un plan d'exécution de la stratégie sur la manière de renforcer les rôles et les responsabilités des partenaires du Fonds mondial dans tous les aspects de la nouvelle stratégie. Au deuxième trimestre 2023, le groupe de travail a élaboré une approche d'analyse du partenariat et réalisé une cartographie préliminaire des partenaires clés avec lesquels un changement radical est nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques.

4. Constats d'audit

4.5 Un mécanisme complet de renforcement du suivi et de la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie a été conçu. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour suivre les priorités relatives aux SRPS et à la préparation et riposte aux pandémies, et pour optimiser la gouvernance du Secrétariat et du Conseil d'administration.

4.5.1 Des mécanismes améliorés visant à renforcer l'obligation de rendre compte de la mise en œuvre de la stratégie et à assurer un suivi en temps utile ont été conçus, mais des améliorations sont nécessaires afin de mieux suivre la mise en œuvre de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies en tant que priorités stratégiques.

Le Fonds mondial a élaboré un cadre de suivi et d'évaluation complet pour la période 2023-2028 afin de suivre la performance de sa stratégie et de veiller à rendre compte des résultats. Le cadre fournit une approche systématique de la collecte et de l'analyse des données relatives à la performance stratégique du Fonds mondial. Il inclut quatre composantes interdépendantes qui collectent et analysent les données provenant de diverses sources. Cela fournit une vision globale des progrès du Fonds mondial en direction de ses objectifs stratégiques. Chaque composante comprend des cadres, des systèmes et des outils de mesure interdépendants qui génèrent des données et des éléments probants qui servent des objectifs et des publics différents au niveau des subventions du Fonds mondial et des cycles de vie de la stratégie, comme résumé dans la figure 44.

FIGURE 44

Composantes du cadre de suivi et d'évaluation⁷⁴

Suivi stratégique

- Collecte régulière d'informations, agrégation à l'échelle du portefeuille et analyse de la communication de l'information au regard des indicateurs clés de performance.
- Fournit au Conseil d'administration l'assurance que le partenariat fonctionne conformément aux objectifs établis dans la stratégie.
- **Cadres et outils (à titre illustratif) :**
 - Indicateurs clés de performance
 - Rapport sur la performance stratégique

Suivi des programmes

- Suivre la performance des investissements du Fonds mondial, ainsi que les progrès des programmes soutenus par ces investissements.
- Permet au Fonds mondial de prendre des décisions, comme les décaissements annuels, les évaluations de la performance des subventions ou la gestion, la reprogrammation et l'optimisation des portefeuilles.
- **Cadres et outils (à titre illustratif) :**
 - Cadres de performance des subventions (éclairés par le cadre modulaire)
 - Cadres de suivi des investissements catalytiques
 - Enquêtes et évaluations dirigées par les pays, examens et évaluations des programmes

Évaluation stratégique et thématique

- Mécanisme indépendant utilisé pour générer des enseignements en vue d'améliorer la performance des investissements et du modèle opérationnel du Fonds mondial.
- Fournit au Conseil d'administration l'assurance que le partenariat fonctionne conformément aux objectifs établis dans la stratégie.
- **Cadres et outils (à titre illustratif) :**
 - Calendrier d'évaluation pluriannuel

Suivi par le Secrétariat

- Suivre la performance des opérations du Secrétariat du Fonds mondial.
- Contribue à l'évaluation des fonctions et des processus opérationnels centraux, s'assurant que ceux-ci facilitent des initiatives et des investissements du Fonds mondial qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la stratégie.
- **Cadres et outils (à titre illustratif) :**
 - Indicateurs des processus opérationnels (Performance et responsabilité)

⁷⁴ Source : Déjeuner de travail (séance d'information du personnel) : Cadre de suivi et d'évaluation, et focalisation sur les indicateurs clés de performance (janvier/février 2023).

4. Constats d'audit

1. Suivi stratégique via le cadre d'indicateurs clés de performance

Toutes les priorités stratégiques sont évaluées à l'aide d'indicateurs clés de performance destinés à mesurer les progrès, mais l'attention et la couverture sont limitées pour certains indicateurs clés de performance relatifs aux SRPS qui sont suivis par des évaluations ciblées des structures de santé.

La stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028 comprend un cadre d'indicateurs clés de performance mesurant les progrès accomplis vers la réalisation des buts et des objectifs généraux de la stratégie. Il existe au total 48 indicateurs clés de performance pour l'ensemble des objectifs de la nouvelle stratégie. Les indicateurs clés de performance sont répartis en trois niveaux : indicateurs clés de performance relatifs à l'impact (4 %) ⁷⁵, indicateurs clés de performance relatifs aux résultats de la stratégie (88 %) ⁷⁶ et indicateurs clés de performance financiers (8 %) ⁷⁷.

Amélioration de la conception des indicateurs clés de performance en mettant davantage l'accent sur la responsabilité du Fonds mondial au niveau de la performance stratégique :

Pour chaque indicateur clé de performance, le Secrétariat a documenté un argumentaire basé sur les cinq principes directeurs de sélection.

- **Importance** stratégique et pertinence
- **Intégration** avec d'autres cadres de performance
- **Responsabilité** du Fonds mondial
- **Exploitabilité** des indicateurs clés de performance par le Secrétariat
- **Disponibilité** des données

Au sein du Secrétariat, les divers départements et divisions sont responsables des différents résultats des indicateurs clés de performance. Représentant le partage des responsabilités au sein du Secrétariat, 56 % des indicateurs clés de performance (27 sur 48) relèvent conjointement de la Division de la Gestion des subventions et de diverses fonctions techniques.

Par rapport aux cycles précédents, les performances du portefeuille du Fonds mondial sont davantage prises en compte, car une majorité des indicateurs clés de performance utilisent des données déjà collectées au niveau des pays (41 % dans le cadre des rapports sur les subventions) afin de limiter les doublons et la lassitude à l'égard de l'établissement de rapports. En outre, 49 % des indicateurs clés de performance seront basés sur les performances et les réalisations des programmes soutenus par le Fonds mondial. Au niveau de la cohorte, 67 % des indicateurs clés de performance mesureront la performance de l'ensemble du portefeuille pour lequel l'intervention/activité concernée est soutenue par le Fonds mondial.

Si le nouveau cadre est efficace pour suivre les progrès de l'objectif principal de la stratégie – mettre fin au sida, à la tuberculose et au paludisme – il y a peu de ciblage, de couverture et de contrôle des indicateurs clés de performance stratégiques relatifs à certaines activités en faveur de SRPS qui sont suivies par le biais d'évaluations ciblées des structures de santé.

Concernant les indicateurs dont les données seront collectées par le biais d'évaluations ciblées des structures de santé, la cohorte de pays est limitée. Il existe 11 indicateurs clés de performance relatifs aux SRPS pour suivre les progrès réalisés dans la mise en place de systèmes de santé intégrés, résistants et inclusifs (y compris à l'échelon communautaire) pour la période 2023-2028. Cinq indicateurs clés de performance permettent de suivre les résultats obtenus dans un groupe sélectionné de pays à fort impact et de pays essentiels, en tenant compte de facteurs tels que le niveau de maturité de référence, les contextes d'urgence et les niveaux d'investissement. Ces indicateurs clés de performance évaluent des domaines tels que la prestation de services communautaires, les systèmes de gestion de l'information sanitaire et la disponibilité des produits de santé essentiels. Deux autres indicateurs clés de performance portent sur l'introduction de nouveaux produits et le maintien de l'approvisionnement en produits essentiels au niveau mondial.

Les quatre autres indicateurs clés de performance – qui mesurent les progrès accomplis en matière de prestation de services de qualité intégrés et centrés sur la personne, de supervision formative dans les structures de santé, de services intégrés de prise en charge du VIH/de la tuberculose/du paludisme pour les femmes enceintes et de préparation du système pour les agentes et agents de santé communautaires – sont basés sur les résultats des évaluations des structures de santé ciblées d'une cohorte de 18 pays. Bien que le Conseil d'administration ait approuvé la décision de sélectionner une cohorte de 10-20 pays prioritaires, les critères de sélection – qui prennent en compte de multiples facteurs – ont abouti à la sélection d'une cohorte de pays représentant 32 % du total des investissements directs du Fonds mondial en faveur de SRPS pour le CS6. Certains des bénéficiaires du Fonds mondial qui sont les plus importants et pour lesquels l'impact est le plus élevé, notamment la République démocratique du Congo, le Bangladesh, l'Afrique du Sud et l'Éthiopie, ne sont pas inclus dans la cohorte de l'évaluation des structures de santé. Le Secrétariat a également pris en compte d'autres facteurs dans la sélection de la cohorte, tels que la faisabilité (p. ex. la situation politique et sécuritaire du pays), ainsi que le niveau de responsabilité et de capacité d'action du Fonds mondial pour influencer les résultats des indicateurs clés de performance. En raison de la faible couverture des investissements, les données et les résultats obtenus par le biais de ces évaluations ne refléteront probablement pas de manière significative les progrès réalisés dans le renforcement des services de santé intégrés et centrés sur la personne, y compris la supervision formative dans les structures de santé, les services intégrés de prise en charge du VIH/de la tuberculose/du paludisme pour les femmes enceintes et la préparation du système pour les agentes et agents de santé communautaires dans l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial.

⁷⁵ Comprend deux indicateurs clés de performance qui mesurent les taux d'incidence et de mortalité du VIH, de la tuberculose et du paludisme.

⁷⁶ Comprend 42 indicateurs clés de performance qui mesurent les résultats et les produits attendus en direction de l'objectif principal, des quatre objectifs contributifs qui se renforcent mutuellement et de l'objectif évolutif.

⁷⁷ Comprend quatre indicateurs clés de performance qui mesurent la conversion des promesses, l'utilisation des actifs de l'organisation, l'utilisation de l'allocation et l'absorption dans les pays.

4. Constats d'audit

Gouvernance et Suivi stratégique

Mesure limitée des résultats de la prestation de services de santé à assise communautaire.

Un indicateur clé de performance spécifique mesure le pourcentage de pays ayant mis en place des systèmes de prestation de services de santé à assise communautaire. Bien que cet indicateur clé de performance se concentre de manière appropriée sur la qualité des systèmes, l'intégration au niveau de la stratégie nationale et l'intégration des services entre les communautés et les établissements de santé, il ne mesure pas l'impact des investissements en faveur de SRPS sur l'amélioration des résultats en matière de santé pour les communautés.

Problèmes de suivi des performances et de l'impact des investissements en faveur de SRPS en raison de l'insuffisance des données dans les pays. Divers audits du BIG, dont l'audit du BIG de 2019 sur la gestion des investissements pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé, ont mis en évidence plusieurs faiblesses dans le suivi de la performance et de l'impact des investissements en faveur de SRPS en raison d'insuffisances au niveau des indicateurs et des données. Bien que certaines améliorations aient été apportées depuis lors, les problèmes perdurent en raison du manque persistant de données dans les pays sur les domaines d'investissement en faveur de SRPS. Historiquement, les indicateurs relatifs aux SRPS ont été peu inclus dans les cadres de performance. Par exemple, malgré un investissement de 161 millions de dollars US dans le module de renforcement des systèmes communautaires au niveau de 97 portefeuilles durant le CS6, seuls 12 pays disposaient d'indicateurs de suivi pour leurs investissements – ce qui équivaut à 38 % de l'ensemble des investissements dans le renforcement des systèmes communautaires.

L'impossibilité de suivre les progrès et l'impact des investissements en faveur de SRPS au fil du temps crée des problèmes pour l'amélioration des performances et la responsabilisation vis-à-vis de celles-ci. Ce manque de données limite également les incitations pour les entités de mise en œuvre à s'assurer que les interventions en faveur de SRPS sont opérationnalisées de manière efficace, comme cela est détaillé dans le constat 4.4.2.

2. Suivi des performances et de l'obligation de rendre compte du Secrétariat

Les processus opérationnels actualisés et les améliorations apportées au suivi des performances du Secrétariat sont alignés sur le nouveau champ d'application de la stratégie, mais les indicateurs clés de performance stratégiques ne sont pas entièrement alignés sur des indicateurs pertinents.

Le Secrétariat a mis en place un cadre de processus opérationnel qui définit les principaux processus opérationnels utilisés dans les activités du Fonds mondial dans tous les départements et divisions. Chaque processus et sous-processus opérationnel est défini avec des responsables du processus, des contributeurs et des résultats attendus.

Le Secrétariat a défini un cadre de suivi de performance et de responsabilité qui permet de contrôler la manière dont il travaille collectivement et prend des décisions pour réaliser les priorités clés et la stratégie du Fonds mondial. Les indicateurs de performance et de responsabilité

sont liés aux priorités annuelles de l'organisation et aux processus opérationnels essentiels. Ils fournissent des indicateurs de premier plan pour la réalisation des objectifs stratégiques et des indicateurs clés de performance. Les systèmes de suivi de performance et de responsabilité servent d'outil interne pour surveiller et mesurer les performances du Secrétariat par rapport aux priorités organisationnelles annuelles et à la stratégie du Fonds mondial.

Les résultats des indicateurs de performance et de responsabilité sont présentés au Comité exécutif de direction et au Secrétariat au sens large tous les trimestres. Ils fournissent des données et des informations aux équipes et à la direction du Secrétariat afin d'éclairer le processus décisionnel interne du Secrétariat et d'améliorer les performances opérationnelles.

Le Secrétariat a amélioré le cadre de performance et de responsabilité pour la stratégie 2023-2028 de plusieurs façons :

Révision du modèle des processus opérationnels pour refléter la portée de la nouvelle stratégie : Au cours du deuxième trimestre 2023, le Secrétariat a révisé le modèle de processus opérationnel en mettant à jour divers processus et sous-processus (en actualisant les noms et les responsables des processus, en ajoutant et en supprimant des sous-processus le cas échéant). Les changements reflètent non seulement la structure opérationnelle actuelle du Secrétariat, mais aussi la portée des nouvelles priorités stratégiques.

Lancement d'un nouveau système de gestion interactif pour le suivi des performances stratégiques et du Secrétariat : Le Secrétariat a lancé un nouveau système informatique (HORIZON) au deuxième trimestre 2023 pour faciliter le suivi de la mise en œuvre. Le nouveau système comprend des informations sur les rapports relatifs à la performance et à la responsabilité, et les rapports relatifs aux indicateurs clés de performance (indicateurs, rapports et tableaux de bord), un modèle de processus opérationnel interactif, la planification organisationnelle (priorités organisationnelles et plans des divisions/départements) et la nouvelle stratégie (cadre de la stratégie et descriptif). Le système propose également un portail consolidé pour la transmission des résultats des indicateurs clés de performance et des indicateurs de performance et de responsabilité, avec des calculs automatiques pour améliorer l'efficacité de l'analyse. Le nouveau système est accessible à l'ensemble du personnel et de la direction du Secrétariat, et comprend des tableaux de bord de visualisation des données qui permettent aux utilisateurs d'analyser et d'examiner les performances.

Malgré ces progrès, il est encore possible d'améliorer l'alignement entre les indicateurs clés de performance stratégiques et les indicateurs de performance et de responsabilité :

Les indicateurs de performance et de responsabilité sont partiellement liés aux indicateurs clés de performance stratégiques : Les premiers sont conçus pour suivre les opérations quotidiennes du Secrétariat. Les indicateurs du cadre de performance et de responsabilité complètent d'autres rapports de gestion du Fonds mondial et fournissent des informations prospectives indicatives sur la réalisation des priorités et des objectifs stratégiques. En jouant un rôle « d'indicateurs avancés » des indicateurs clés de performance de la nouvelle stratégie, les indicateurs de performance et de responsabilité peuvent aider la direction à évaluer l'efficacité

4. Constats d'audit

Gouvernance et Suivi stratégique

des actions du Secrétariat tout le long du cycle de vie de la subvention pour atteindre les objectifs stratégiques. Cela permet de corriger le cap de manière proactive et opportune si nécessaire. Toutefois, tous les indicateurs clés de performance stratégiques ne sont pas couverts par des indicateurs internes de performance et de responsabilité du Secrétariat. Par exemple, les indicateurs clés de performance stratégiques relatifs aux systèmes communautaires, aux droits humains, à l'égalité d'accès, à la préparation aux pandémies, ainsi que les indicateurs clés de performance relatifs au financement de la santé ne sont que partiellement pris en compte dans les indicateurs de performance et de responsabilité. Pour certains indicateurs clés de performance stratégiques, un lien partiel est attendu. Cela s'explique par les différents niveaux de responsabilité, certains indicateurs clés de performance stratégiques mesurant la réussite globale du partenariat au niveau mondial ou national, tandis que le suivi des indicateurs de performance et de responsabilité du Secrétariat ne mesure que la contribution à cette réussite.

Le Secrétariat du Fonds mondial s'efforce en permanence de mettre à jour les indicateurs de performance et de responsabilité afin de mieux les aligner sur les indicateurs clés de performance stratégiques après l'achèvement du processus d'établissement des subventions du CS7. Il s'agit d'une activité essentielle. Si le décalage persiste, il risque de créer une déconnexion entre les indicateurs clés de performance stratégiques et les opérations quotidiennes, ce qui limiterait l'appropriation par les équipes techniques contributrices et la gestion efficace des performances des indicateurs clés de performance stratégiques.

3. Suivi des programmes

Un nouvel ensemble d'indicateurs a été ajouté au cadre modulaire pour couvrir les nouvelles priorités stratégiques, ainsi que pour fournir une meilleure orientation et des indicateurs de couverture obligatoires pour les rapports sur les indicateurs clés de performance. Les contrôles sur l'élaboration des cadres de performance sont renforcés, mais il est nécessaire d'assurer une supervision continue pour garantir une mise en œuvre efficace.

Cela concerne le suivi des performances des investissements du Fonds mondial, notamment des subventions et des investissements catalytiques, et des progrès des opérations des bénéficiaires principaux. Le suivi du programme est assuré par la collecte régulière et périodique de données dans le pays à l'aide des systèmes courants de suivi nationaux existants (dans la mesure du possible) et les entités de mise en œuvre en font régulièrement rapport au Fonds mondial.

Le Secrétariat collecte, analyse et utilise les informations du suivi des programmes en permanence pour permettre une identification en temps opportun des risques et problèmes émergents afin de rectifier la trajectoire. Ces informations de suivi sont également utilisées pour le suivi stratégique et la prise de décision en servant de source à plusieurs indicateurs clés de performance. Elles fournissent périodiquement des renseignements contextuels sur les facteurs qui déterminent les performances stratégiques observées et alimentent les évaluations stratégiques et thématiques, le cas échéant.

Pour les investissements du Fonds mondial réalisés par l'intermédiaire des subventions, la performance programmatique est régulièrement suivie à l'aide de divers outils – notamment les rapports sur les résultats actuels et demande de décaissement (RA/DD)⁷⁸ – et au moyen d'indicateurs de couverture au sein du cadre de performance des subventions. Les cadres de suivi des investissements catalytiques relatifs aux fonds de contrepartie et aux fonds multipays sont également guidés par, ou intégrés dans, les cadres de performance. Pour les initiatives stratégiques, les cadres de suivi sont adaptés aux besoins spécifiques d'évaluation des priorités d'investissement.

Améliorations apportées au cadre modulaire pour permettre un alignement du suivi des programmes sur la nouvelle stratégie pour le CS7 : Le Manuel du cadre modulaire du Fonds mondial sert de guide de référence pour les cadres de performance et les budgets de subvention, et permet de relier les buts et les objectifs des subventions à leur mise en œuvre. Il comprend des modules normalisés, des interventions et des indicateurs de performance qui sont utilisés tout le long du cycle de la subvention, depuis la demande de financement jusqu'à la mise en œuvre de la subvention et aux rapports d'étape. Le cadre modulaire est régulièrement mis à jour pour chaque cycle de subventions afin de refléter les changements dans les programmes de subventions et d'assurer un meilleur alignement avec les partenaires techniques. Pour le CS7, les améliorations suivantes ont été apportées au cadre modulaire :

- **Des modules, des interventions et des indicateurs ont été ajoutés pour refléter les nouvelles priorités stratégiques :** Le Fonds mondial a créé de nouveaux modules et de nouvelles interventions assurant l'établissement des priorités concernant les principales interventions et les populations clés. Par exemple, des activités de préparation aux pandémies ont été ajoutées dans les modules et les interventions existants en faveur de SRPS. Les indicateurs relatifs aux SRPS ont aussi été actualisés pour être en adéquation avec la nouvelle stratégie du Fonds mondial.
- **Orientations sur l'établissement des priorités et la sélection des indicateurs :** Le Fonds mondial a approfondi les orientations sur l'établissement des priorités et la sélection des indicateurs afin de s'assurer que des indicateurs essentiels sont inclus dans le suivi de la performance des subventions et d'accroître la cohérence de la communication de l'information dans l'ensemble du portefeuille de subventions du Fonds mondial.

Renforcement des contrôles et clarification des rôles dans l'élaboration des cadres de performance. Il est nécessaire de renforcer la supervision des cadres de performance pour garantir un alignement entre les investissements et les résultats programmatiques : L'audit du BIG de l'approche du Fonds mondial en matière de suivi des subventions a mis en évidence des problèmes durant les CS5 et CS6 en ce qui concerne l'alignement entre la performance des subventions et les progrès programmatiques. Bien que ce décalage soit en partie inhérent à la nature multifactorielle des résultats et de l'impact de la riposte aux maladies, il est important que le Fonds mondial suive de près la réalisation de l'impact en plus de l'évaluation de la performance des indicateurs de couverture afin de garantir un investissement stratégique de

⁷⁸ Le rapport sur les résultats actuels et demande de décaissement (RA/DD) est un rapport complet établi par les bénéficiaires principaux sur les progrès programmatiques et financiers des subventions, ainsi que sur les problèmes de gestion. Les indicateurs de performance comprennent des indicateurs d'impact, de résultat et de couverture, ainsi que la ventilation des indicateurs.

4. Constats d'audit

ses ressources. Un meilleur alignement des indicateurs de couverture (intrants) et d'impact/de résultat, associé à de meilleurs contrôles pour s'assurer que les investissements sont suivis par le biais d'objectifs d'indicateurs de couverture solides, aiderait le Fonds mondial à améliorer l'évaluation de sa contribution à l'impact.

Pour le CS7, le Secrétariat a renforcé les contrôles grâce à la mise à jour de la liste de contrôle de l'assurance qualité du cadre de performance et a clarifié les rôles des équipes de pays et des diverses équipes techniques dans l'élaboration du cadre de performance. Le cadre de performance est élaboré par les pays candidats/maîtres d'œuvre et examiné par les spécialistes de la santé publique et du suivi et de l'évaluation avec le soutien de l'équipe du Département des Conseils techniques et des Partenariats ou de l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays. Un nouveau Département du Suivi programmatique a été créé pour améliorer la performance des programmes en soutenant et en renforçant les systèmes et les plates-formes de suivi et d'évaluation dans les pays et au sein du Secrétariat. Il vise aussi à améliorer la collecte, le traitement et l'analyse des données dans le but de renforcer l'utilisation des données pour la prise de décision. Si les ajustements apportés au cadre modulaire et aux directives permettent de remédier en partie au décalage, une supervision continue du cadre de performance est nécessaire pour une mise en œuvre réussie. Cela permettra d'aligner les résultats et la couverture, ainsi que les interventions importantes, et de garantir la fixation d'objectifs appropriés. Ces domaines clés apporteront de la clarté et, en fin de compte, amélioreront le suivi de la performance des programmes.

4. Évaluations stratégiques et thématiques

Une nouvelle fonction d'évaluation et d'apprentissage a été créée, avec un calendrier d'évaluation pluriannuel pour la stratégie 2023-2028.

Les évaluations stratégiques et thématiques servent à tirer des enseignements pour : i) améliorer la performance des investissements du Fonds mondial afin de garantir que les fonds ont un impact maximal, ii) optimiser le modèle opérationnel du Fonds mondial afin d'aligner les structures internes sur les objectifs stratégiques, et iii) fournir un contrôle externe indépendant sur l'avancement des programmes en proposant une évaluation des succès et des problèmes.

En 2022, le Fonds mondial a créé une nouvelle fonction indépendante d'évaluation et d'apprentissage pour remplacer le Groupe technique de référence en évaluation (GTRE). La fonction d'évaluation et d'apprentissage du Fonds mondial est exercée par deux structures : i) le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage, établi au sein du Bureau du directeur exécutif, et ii) le Panel d'évaluation indépendante (PEI) qui est un groupe consultatif et de suivi stratégique indépendant du Secrétariat. Il relève du Conseil d'administration par l'intermédiaire du Comité de la Stratégie.

Le PEI doit collaborer avec le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage pour renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité des évaluations en fournissant une assurance qualité et une évaluation de la qualité tout le long de l'évaluation, comme suit⁷⁹ :

- **Planifier** – Le PEI approuve le mandat de l'évaluation et examine les processus de sélection de l'évaluateur.
- **Conduire** – Le PEI examine et commente le projet de rapport de démarrage, et approuve, le cas échéant, les changements apportés à la portée de l'évaluation par rapport au mandat. Le PEI approuve également le rapport de démarrage définitif.
- **Communiquer l'information** – Le PEI fournit une évaluation indépendante du rapport d'évaluation final par rapport à un cadre d'évaluation de la qualité défini.
- **Utiliser et assurer le suivi** – Le PEI élabore un commentaire et prépare un rapport annuel à l'intention du Conseil d'administration sur les capacités, l'indépendance et la qualité de la fonction d'évaluation.

Un calendrier d'évaluation pluriannuel flexible couvrant les nouvelles priorités de la stratégie est en place : Le Conseil d'administration du Fonds mondial a approuvé un calendrier d'évaluation pluriannuel adaptable pour la période de la stratégie 2023-2028. Cette approche structurée rationalisera potentiellement les processus, promouvra la collaboration et garantira l'utilité des évaluations. En mettant en œuvre un calendrier d'évaluation pluriannuel, le Fonds mondial assurera : i) une planification efficace, favorisant des évaluations opportunes et pertinentes, ii) une meilleure coordination avec les autres composantes chargées du suivi et de l'évaluation, le BIG et les partenaires, et iii) une réduction des demandes ad hoc qui pourraient ne pas être bien alignées sur la stratégie.

Le calendrier approuvé comprend 21 thèmes d'évaluation classés en trois catégories (thèmes cycliques critiques⁸⁰, compléments essentiels au cadre des indicateurs clés de performance⁸¹, et thèmes critiques liés à la mise en œuvre de la stratégie⁸²).

La fonction d'évaluation et d'apprentissage ayant été créée récemment, il n'est pas possible de donner un avis sur son efficacité. Toutefois, en plus de méthodologies et de ressources en compétences solides, son indépendance constitue un élément essentiel à la bonne exécution de sa mission.

79 Source : Mise à jour sur la fonction d'évaluation, 21^e réunion du Comité, 13-14 mars 2023.

80 Fait référence aux thèmes qui examinent les phases cycliques du modèle opérationnel, en particulier les principaux leviers de mise en œuvre de la stratégie.

81 Fait référence aux thèmes qui contribuent à l'évaluation des progrès dans des domaines où l'évaluation de la stratégie pose des problèmes – dont les conclusions combleront un manque de données probantes et compléteront le suivi stratégique (indicateurs clés de performance).

82 Fait référence aux thèmes qui fournissent des enseignements et des données probantes supplémentaires dans les domaines prioritaires de la stratégie ; ils se concentrent sur les changements clés identifiés pendant la planification de la mise en œuvre de la stratégie et couvrent les tendances et les problèmes émergents pendant la période couverte par la stratégie ayant un impact sur sa mise en œuvre.

4. Constats d'audit

4.5.2. Une structure de gouvernance efficace existe et des efforts sont déployés pour clarifier les rôles des différents comités et renforcer la coordination. Il est possible d'améliorer encore l'efficacité et la responsabilité.

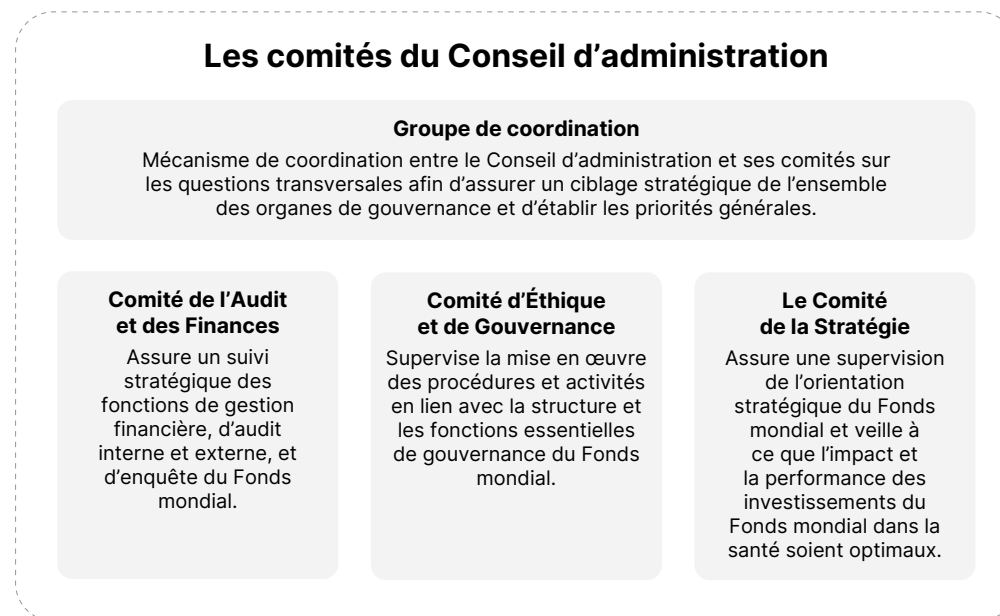
Le Fonds mondial est dirigé par un Conseil d'administration, qui est l'organe directeur suprême responsable de l'orientation stratégique, des engagements financiers, de la gestion des risques et de la participation du partenariat. Le Secrétariat est basé à Genève. Il est responsable des opérations quotidiennes du Fonds mondial, y compris du suivi et de la supervision de la mise en œuvre des subventions, de l'assistance technique, de l'élaboration des politiques et de la collecte de fonds.

Le Fonds mondial bénéficie d'une structure de gouvernance à plusieurs niveaux efficace, mais il est possible de déléguer des questions plus techniques aux comités afin que le Conseil d'administration se concentre sur les priorités stratégiques.

Le Conseil d'administration exécute sa mission par l'intermédiaire de trois comités permanents : le Comité de l'Audit et des Finances, le Comité d'Éthique et de Gouvernance, et le Comité de la Stratégie. Le Conseil d'administration est doté d'un Groupe de coordination composé de la présidence et de la vice-présidence du Conseil d'administration et des comités. Le Groupe de coordination est un mécanisme de coordination entre le Conseil d'administration et ses comités, en particulier concernant les questions transversales. L'objectif global de ce groupe est d'assurer un ciblage stratégique de l'ensemble des organes de gouvernance et d'établir les grandes priorités⁸³.

FIGURE 45

Résumé des rôles et des missions des comités du Conseil d'administration⁸⁴



Le Comité de la Stratégie est la principale autorité déléguée par le Conseil d'administration pour superviser l'orientation stratégique du Fonds mondial et veiller à ce que l'impact et les performances de ses investissements dans la santé soient optimaux. Le Comité de la Stratégie joue un rôle consultatif, décisionnel et de supervision dans l'exécution de la mission qui lui a été déléguée :

- **Rôle consultatif en matière** i) d'élaboration et d'examen de la stratégie du Fonds mondial, et ii) d'adoption et de modification des cadres de suivi et d'évaluation, des cadres d'indicateurs clés de performance et des calendriers d'évaluation pluriannuels pour évaluer les performances du Fonds mondial au regard de la stratégie et du portefeuille de subventions.
- **Pouvoirs décisionnaires** – ce qui inclut l'approbation ou la modification des cadres de mise en œuvre des politiques stratégiques adoptées par le Conseil d'administration et la supervision des organes consultatifs tels que le Comité technique d'examen des propositions (CTEP) et le Panel d'évaluation indépendante (PEI).

⁸³ Par exemple, en 2023, le groupe de coordination a participé à des discussions concernant le groupe de travail sur les instances de coordination nationale (ICN) et les responsabilités de supervision des instances entre le Comité d'Éthique et de Gouvernance et le Comité de la Stratégie.

⁸⁴ Source : Guide d'intégration à l'attention des membres du Conseil d'administration (Département des Affaires juridiques et de la Gouvernance) – février 2023.

4. Constats d'audit

- **Rôle de supervision** i) de l'identification, l'évaluation, l'atténuation, le suivi et la garantie des domaines de risque qui affectent la mise en œuvre de la stratégie du Fonds mondial, ii) de la supervision de la mise en œuvre de la stratégie par le biais du portefeuille de subventions et des initiatives connexes du Fonds mondial.

Dans l'ensemble, le Conseil d'administration du Fonds mondial a réalisé des progrès significatifs dans la clarification des rôles et des responsabilités des comités permanents. À la suite de l'évaluation indépendante de la performance de la gouvernance réalisée en 2020 et du plan d'action pour la gouvernance 2.0 qui en découle, le Fonds mondial a révisé les missions des comités comme suit :

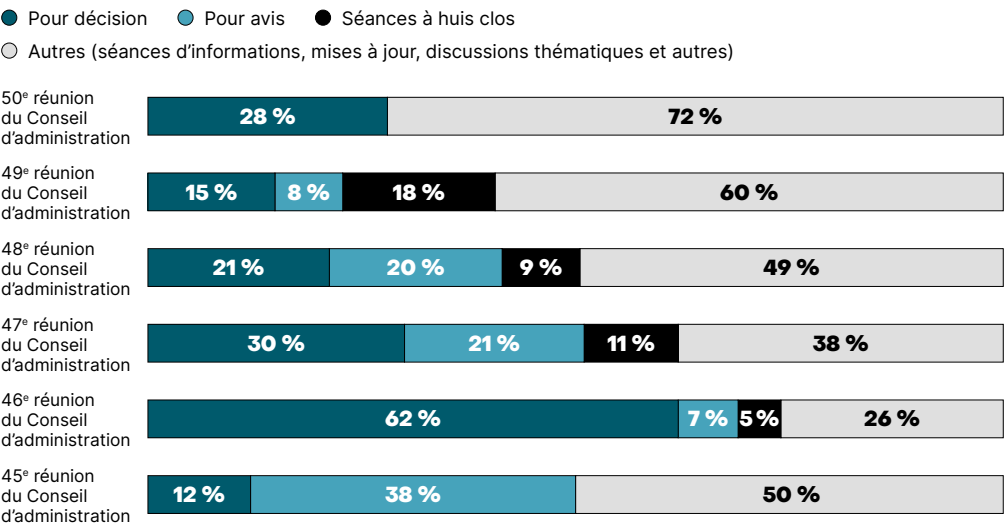
- a) Le Comité de l'Audit et des Finances est responsable du suivi stratégique du profil de risque global du Fonds mondial, tandis que des risques spécifiques sont supervisés par le Comité de la Stratégie et le Comité d'Éthique et de Gouvernance, en fonction de leurs missions respectives.
- b) Les rôles sont plus ciblés et distincts concernant les rapports de performance stratégique et les indicateurs clés de performance approuvés par le Conseil d'administration :
 - i. Le Comité de la Stratégie est chargé de conseiller et de faire des recommandations au Conseil d'administration sur les indicateurs clés de performance relatifs à la stratégie et à l'impact ;
 - ii. Le Comité de l'Audit et des Finances est responsable des indicateurs clés de performance relatifs à la gestion financière.
- c) Alignement de la mission du Comité d'Éthique et de Gouvernance sur l'évolution de la fonction de gouvernance, sur la base des nouveaux domaines de supervision et du rôle actuel de ce comité, et tel que défini dans les politiques ou directives existantes.

Malgré la clarification des rôles et des responsabilités, une délégation sous-optimale des tâches à ces comités a entraîné une duplication des efforts entre le Conseil d'administration et ses comités. Une analyse des ordres du jour des réunions du Conseil d'administration et des comités depuis 2021 a révélé qu'une moyenne de 29 % (de 15 % à 56 %) des ordres du jour du Conseil d'administration révélaient une duplication de points déjà discutés au niveau des comités. Ces chiffres excluent les points pour lesquels des travaux préliminaires ont été effectués par des comités, mais qui nécessitent une décision ou une approbation du Conseil d'administration. En outre, les séances d'information et les mises à jour à l'intention du Conseil d'administration sur des points précédemment discutés par les comités, mais auxquels le Conseil d'administration a accordé moins de temps, n'ont pas été comptabilisées comme des doublons. L'analyse exclut également le temps consacré aux séances préalables au Conseil d'administration.

La collaboration constante entre les membres du Conseil d'administration et les membres des comités de chaque circonscription constitue un levier essentiel pour soutenir la délégation des sujets du Conseil d'administration à ses comités. Les membres des comités sont issus des circonscriptions qui composent le Conseil d'administration, pour un mandat de trois ans.

Cette duplication des efforts entre le Conseil d'administration et ses comités pourrait potentiellement détourner l'attention des questions stratégiques. Depuis 2021, 30 % (en moyenne) du temps du Conseil d'administration a été consacré aux points de décision et 17 % de son temps a été consacré aux points soumis aux commentaires du Conseil. Près de la moitié (49 % en moyenne) du temps de réunion du Conseil d'administration a été consacrée à des séances d'information, des mises à jour, des discussions thématiques et autres (voir la figure 46 ci-dessous). Bien qu'il soit nécessaire d'organiser des discussions approfondies au niveau du Conseil d'administration sur divers sujets d'intérêt, y compris des séances d'information portant sur des points importants, en fonction des priorités des circonscriptions, le Conseil d'administration devrait rester attentif à la proportion de temps consacré aux priorités de la stratégie.

FIGURE 46
Répartition des ordres du jour des réunions du Conseil d'administration (46^e-50^e réunions)



4. Constats d'audit

La composition actuelle du Conseil d'administration reflète le caractère mondial du Fonds, mais n'est pas alignée sur les investissements régionaux.

Le Conseil d'administration compte au total 28 membres répartis entre des membres ayant et des membres n'ayant pas le droit de vote (désignés d'office), des entités de mise en œuvre et des donateurs. Les circonscriptions ayant le droit de vote sont organisées en deux groupes – le groupe des entités de mise en œuvre et le groupe des donateurs comprenant des membres ayant le droit de vote, avec une représentation égale des entités de mise en œuvre et des donateurs (dix membres chacun). Les organisations non gouvernementales, les communautés touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme, le secteur privé et les fondations privées y sont également représentés en tant que membres ayant le droit de vote.

Le Conseil d'administration compte huit membres d'office sans droit de vote, à savoir le président et le vice-président du Conseil d'administration, le directeur exécutif et des représentants des principales organisations partenaires⁸⁵.

La composition du Conseil d'administration s'aligne sur l'approche de partenariat, mais la composition du groupe des entités de mise en œuvre ne reflète pas de façon significative la charge de morbidité et l'allocation des fonds lors de la prise de décision. La composition et la répartition des dix circonscriptions représentant les maîtres d'œuvre comprennent sept régions, deux ONG et un représentant des groupes communautaires.

Cependant, les trois régions d'Afrique orientale et australe, d'Afrique de l'Ouest et centrale et d'Asie du Sud-Est représentent de 74 % à 96 % de la charge de morbidité mondiale du VIH/ de la tuberculose/du paludisme et 85 % des allocations pour le CS7. Voir la figure 47 pour plus de détails.

Les circonscriptions régionales correspondent aux régions mondiales de l'OMS, auxquelles s'ajoute une région supplémentaire pour l'Afrique. Le Fonds mondial n'a pas réévalué les exigences en matière de composition des entités de mise en œuvre depuis sa création, malgré l'évolution des charges de morbidité et des allocations au fil du temps. La situation est similaire pour le groupe des donateurs, pour lequel le nombre de sièges n'est pas aligné sur le niveau des investissements. La composition du groupe des donateurs a été évaluée et révisée pour la dernière fois en 2018. Il s'agit d'un équilibre connu et bien compris. Cela est inhérent au modèle, étant donné que le document-cadre du Fonds mondial exige que ce dernier fonctionne de manière équilibrée en termes de régions, de maladies et d'interventions. L'équilibre entre les intérêts divers et parfois contradictoires des circonscriptions peut avoir une incidence sur les arbitrages lors des prises de décisions. Les membres du Conseil d'administration sont avant tout chargés de représenter leurs circonscriptions respectives, dont les intérêts peuvent parfois être contradictoires. Par conséquent, l'évolution du paysage des maladies et des exigences techniques de la nouvelle stratégie nécessitent un Conseil d'administration plus diversifié et plus souple afin d'assurer une représentation, un processus décisionnel et une supervision efficaces.

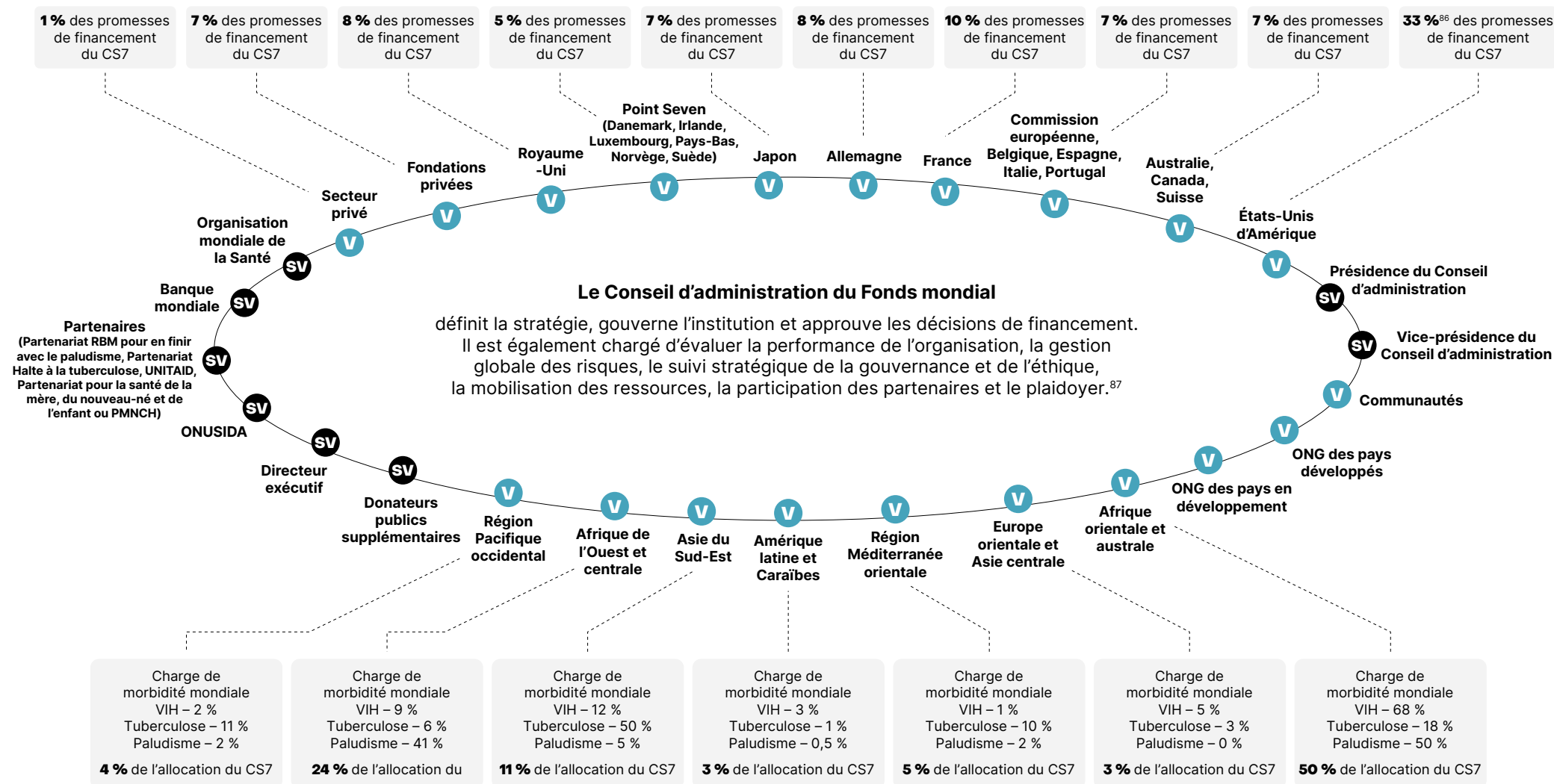
Le Fonds mondial a commandé une évaluation de la performance de la gouvernance pour 2023-2024. Cette évaluation a mesuré la capacité du Conseil d'administration à superviser l'orientation stratégique et la prise de décision de l'organisation. L'un des objectifs de l'évaluation est d'accroître l'efficacité du Conseil d'administration en identifiant les domaines susceptibles d'être améliorés en ce qui concerne l'exécution des missions, la composition, la culture et le fonctionnement. Les conclusions et les recommandations du rapport serviront à éclairer la conception d'un plan d'action destiné à renforcer les fonctions essentielles du Conseil d'administration.

⁸⁵ Les principales organisations partenaires sont l'ONUSIDA, l'OMS, les partenaires (Partenariat RBM pour en finir avec le paludisme, Partenariat Halte à la tuberculose, UNITAID, le Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant ou PMNCH), l'administrateur (Banque mondiale) et d'autres donateurs publics.

4. Constats d'audit

FIGURE 47

Composition du Conseil d'administration et pourcentage d'investissements (donateurs) et de la charge de morbidité (entités de mise en œuvre)



● Membre avec droit de vote ● Membre sans droit de vote

86 La contribution des États-Unis au Fonds mondial est soumise à des restrictions législatives, notamment le fait qu'au cours de la période 2004-2023, aucune contribution du gouvernement américain ne peut dépasser 33 % du total des contributions cumulées, toutes origines confondues.

87 Source : Guide d'intégration à l'attention des membres du Conseil d'administration, février 2023.

Annexe 1 : Notations d'audit et méthodologie

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial
dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

Classification générale des notations d'audit

Notations	Définition
 Efficace	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. Les ressources, la gouvernance et le partenariat du Fonds mondial, y compris les politiques, les processus, les systèmes et les outils 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 ressources, la gouvernance et le partenariat du Fonds mondial, y compris les politiques, les processus, les systèmes et les outils sont conçus de façon adéquate, 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 ressources, la gouvernance et le partenariat du Fonds mondial, y compris les politiques, les processus, les systèmes et les outils présentent quelques faiblesses 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 ressources, la gouvernance et le partenariat du Fonds mondial, y compris les politiques, les processus, les systèmes et les outils 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 BIG réalise ses audits conformément à la définition de l'audit interne du Global Institute of Internal Auditors, aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du BIG.

Les principes et les modalités de l'approche d'audit du BIG sont décrits dans son acte constitutif, son manuel d'audit, son code de conduite et dans les mandats spécifiques à chaque engagement. Ces documents aident nos auditeurs à assurer un travail professionnel de qualité élevée et d'œuvrer avec efficacité et efficacie. 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 efficace, 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.

Annexe 2 : Acronymes

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial
dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

Sida

Syndrome d'immunodéficience acquise

C19RM

Dispositif de riposte au COVID-19 (Fonds mondial)

Organisations à assise communautaire/Organisations dirigées par les communautés

Organisations à assise communautaire/dirigées par les communautés

ICN

Instance de coordination nationale

GHI

Avenir de l'Initiative de santé mondiale

ETP

Équivalent temps plein

Gavi

Gavi, l'Alliance du vaccin

CS5

Cycle de subventions 5 (Subventions financées durant la période d'allocation 2017-2019)

CS6

Cycle de subventions 6 (Subventions financées durant la période d'allocation 2020-2022)

CS7

Cycle de subventions 7 (Subventions financées durant la période d'allocation 2023-2025)

CS8

Cycle de subventions 8 (Subventions financées durant la période d'allocation 2026-2028)

GOS

Système de gestion des subventions

Approche HBHI

« D'une charge élevée à un fort impact » (paludisme)

VIH

Virus de l'immunodéficience humaine

SGIS

Système de gestion de l'information sanitaire

PEI

Panel d'évaluation indépendante

IRM

Module de gestion intégrée des risques

ALF

Agent(s) local(aux) du Fonds

MILD

Moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée

ONG

Organisation non gouvernementale

PSN

Plan stratégique national

PAAR

Demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée

PRP

Préparation et riposte aux pandémies

PEAHS

Protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels

SRPS

Systèmes résistants et pérennes pour la santé

ODD

Objectif de développement durable (Nations Unies)

CTEP

Comité technique d'examen des propositions (Fonds mondial)

ONUSIDA

Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida

OMS

Organisation mondiale de la Santé

Annexe 3 : Réponse de la direction du Secrétariat

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

Introduction

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) a publié un rapport d'audit examinant l'adéquation et l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. S'agissant du Fonds mondial, l'audit a spécifiquement évalué :

1. l'approche visant à s'assurer que les subventions sont alignées sur la stratégie pour le cycle de subventions 7 (CS7) ;
2. les mécanismes visant à optimiser les ressources financières et humaines disponibles et à catalyser les ressources nationales pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie ;
3. la collaboration avec les partenaires dans les pays, techniques et de développement pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ; et
4. les mécanismes de gouvernance et de supervision permettant de suivre, de hiérarchiser et d'adapter les priorités stratégiques.

Compte tenu du caractère général, prospectif et stratégique de l'audit, le Secrétariat se félicite de l'occasion qui lui est donnée de présenter la réponse détaillée de sa direction. Cette réponse aborde les constats de l'audit, tant positifs que critiques, les mesures en cours et prévues du Secrétariat pour améliorer la performance dans ces domaines, ainsi que la pertinence des engagements de gouvernance en cours et des préparatifs pour le cycle de subventions 8 (CS8) par rapport aux constats. Le Secrétariat a examiné attentivement les constats de l'audit et estime que de nombreux efforts et mesures déjà en cours, éclairés par d'autres audits et évaluations pertinents (en particulier l'Examen stratégique 2023), constituent une base solide pour répondre aux constats de l'audit. Ces mesures – qui sont largement détaillées ci-dessous – décrivent les domaines prioritaires dans lesquels le Secrétariat doit progresser à court terme, tout en tenant compte de la nécessité de protéger, et non de préempter, le rôle essentiel du Conseil d'administration dans la poursuite de l'élaboration du modèle du Fonds mondial en fonction des résultats de la prochaine reconstitution des ressources. La poursuite de l'évolution du modèle du Fonds mondial en vue de la mise en œuvre de la stratégie sera au cœur des travaux du Secrétariat et du Conseil d'administration au cours de l'année à venir, et les constats de l'audit continueront d'alimenter les discussions en cours, alors que le partenariat envisage la seconde moitié de la période couverte par la stratégie.

Le Secrétariat apprécie la coordination entre le BIG et le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage indépendant, qui a commandé l'Examen stratégique 2023⁸⁸. Les deux rapports formulent des recommandations pour la période de la stratégie 2023-2028 dans des domaines étroitement liés. La réponse détaillée du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023⁸⁹ décrit les mesures assorties de délais que le Secrétariat engagera en réponse aux recommandations de cet examen, et qui seront suivies par le Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage. Bon nombre des problèmes mis en évidence par l'audit sont traités dans le cadre des mesures de l'Examen stratégique 2023. Le Secrétariat veillera à ce que le suivi et les rapports du Bureau de l'Évaluation et de l'Apprentissage sur les mesures de l'Examen stratégique 2023 soient partagés avec le BIG et les organes de gouvernance concernés.

Subventions alignées sur la stratégie

Le Secrétariat salue le constat de l'audit selon lequel « une planification en temps utile de la mise en œuvre de la stratégie, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, a facilité la conception de subventions alignées sur la stratégie, en respectant les principes d'appropriation par le pays et de partenariat » et « le Secrétariat du Fonds mondial a entrepris des mises à jour approfondies et opportunes de plusieurs politiques, processus, systèmes et outils afin de faciliter les demandes de financement et l'établissement des subventions pour le CS7 ».

En ce qui concerne les investissements en faveur de SRPS, le rapport reconnaît que « le Fonds mondial a investi de manière significative dans les activités en faveur de SRPS pour soutenir les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme », que « les interventions en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies ont été considérablement intensifiées grâce aux investissements provenant du C19RM », et qu'il y a une « intensification significative et la complémentarité des investissements du CS7 et de ceux provenant du C19RM ». Il note que 60 % des investissements du cycle de subventions 6 (CS6) liés aux SRPS se sont concentrés sur les salaires, les indemnités journalières, les frais de transport et autres coûts liés à la supervision, aux réunions, à la formation, aux technologies de l'information, à l'assistance technique et aux mesures d'incitation pour les agents de santé, et conclut que « si ces investissements sont essentiels pour soutenir la lutte contre les trois maladies en comblant les lacunes, ils contribuent moins au renforcement des systèmes à long terme ». Le Secrétariat note toutefois que les efforts essentiels de renforcement des systèmes à long terme ne nécessitent pas nécessairement d'importants investissements (p. ex. cadres juridiques pour la reconnaissance des agentes et agents de santé communautaires), ou ne font pas partie des subventions aux pays (p. ex. engagement politique, assistance technique). Et comme le souligne la réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023, la comparaison des montants de financement entre les activités en faveur de SRPS peut être trompeuse compte tenu de leur impact prévu, en fonction du contexte du pays et de la maturité globale du système de santé. L'audit constate aussi « qu'il est possible de définir plus précisément ce que le Fonds mondial considère comme des interventions de soutien et des interventions de renforcement ». Pour mettre en œuvre la mesure définie dans la réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023, le Secrétariat a mis à jour la méthodologie de catégorisation et de suivi des investissements contributifs aux SRPS et à la préparation et riposte aux pandémies, qui a été approuvée par le Comité de la Stratégie lors de sa 25^e réunion en juillet 2025. Le rapport conclut que « la priorisation à l'échelon du pays imputable au paysage global du financement et à la maturité du système de santé limite la capacité du Secrétariat à orienter la conception des interventions en faveur de SRPS pour assurer un alignement sur la stratégie du Fonds mondial ». Le Secrétariat souligne que les investissements du Fonds mondial en faveur de SRPS se concentrent sur des domaines spécifiques de force et de pertinence stratégique, et que les types d'investissements nécessaires pour faire progresser les systèmes de santé et réaliser les plans pris en charge par les pays dépendent fortement du contexte national. Dans le cadre des mesures décrites dans la réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023, le Secrétariat examinera les orientations en matière de SRPS en préparation pour le CS8 afin de s'assurer qu'elles sont différenciées, hiérarchisées

88 <https://www.theglobalfund.org/en/iel/evaluations/2024-04-01-end-term-strategic-review-2017-2023/>.

89 https://www.theglobalfund.org/media/14800/iep_gf-elo-2024-01-secretariat-management_response_en.pdf.

et qu'elles s'appuient sur les enseignements tirés du CS7 et des investissements ciblant les SRPS du C19RM. Le Secrétariat étudie aussi une approche à plus long terme de l'assistance technique en vue de lever les obstacles systémiques à la mise en œuvre des activités en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies.

Le Secrétariat du Fonds mondial reconnaît que le partenariat du Fonds mondial n'est pas sur la bonne voie pour atteindre les objectifs mondiaux fixés pour 2030 en matière de réduction de l'incidence du VIH et du paludisme, comme le décrit régulièrement le Secrétariat dans ses rapports au Conseil d'administration sur les indicateurs clés de performance. S'agissant du paludisme, l'audit considère que « l'approche de la lutte contre le paludisme a permis d'identifier clairement les priorités », mais note « qu'il est possible de créer des plans consolidés, hiérarchisés et différenciés pour les pays à forte charge de morbidité afin de réduire l'incidence ». Le Secrétariat note que cette tâche dépasse la seule mission du Fonds mondial et qu'elle relève activement du partenariat élargi de lutte contre le paludisme. Concernant cette maladie, cela inclut les efforts en cours de l'approche « D'une charge élevée à un fort impact » (approche HBHI) qui se concentre particulièrement sur l'adaptation infranationale et le renforcement des capacités en matière d'utilisation des données pour la prise de décision. Le Secrétariat dispose d'un personnel spécialisé au sein de l'équipe chargée de la lutte contre le paludisme qui est intégrée à la Division de la Gestion des subventions pour soutenir ce travail. Le Secrétariat continue également de déployer des efforts concertés pour améliorer l'accès à des soins de qualité au niveau des structures de santé primaire et des communautés, où la majorité des cas de paludisme sont observés, en notant que les pays ciblés par les interventions en faveur de SRPS recoupent les pays où la charge de morbidité du paludisme est la plus lourde. Tandis que le partenariat mondial poursuit une action coordonnée dans les pays les plus touchés, le Fonds mondial continue de fournir un soutien technique aux pays où la participation et le financement des partenaires sont limités. Ces pays sont aussi confrontés à des problèmes complexes tels que l'invasion de l'espèce *Anopheles stephensi*, la résistance émergente aux médicaments antipaludéens, les délétions génétiques du parasite qui échappent à la détection par le test de diagnostic rapide le plus couramment utilisé, ainsi que la résistance aux insecticides et le changement climatique. Parallèlement, le Secrétariat travaille avec des partenaires, notamment des fabricants, pour mettre sur le marché des produits alternatifs abordables permettant de faire face à ces nouvelles menaces biologiques. En outre, le Fonds mondial participe activement à l'élaboration de la stratégie mondiale « Big Push to 2030 » qui établira une feuille de route commune pour l'ensemble des partenaires à tous les niveaux afin de progresser vers l'éradication du paludisme, avec des responsabilités claires pour chacun d'entre eux.

S'agissant du VIH, l'audit constate qu'il y a une « nécessité d'aligner et de clarifier les priorités et la nature du soutien accru à la réduction de l'incidence ». Le Secrétariat note que les partenaires techniques sont les entités responsables de la définition des orientations normatives. Comme pour le paludisme, le Secrétariat travaille avec les partenaires techniques spécialisés en matière de VIH, notamment les partenaires de la Coalition mondiale pour la prévention du VIH⁹⁰, pour définir et soutenir les pays afin de réduire l'incidence du virus, comme le souligne le rapport d'audit. Plus précisément, l'équipe chargée du VIH du Fonds mondial dirige, en étroite

collaboration avec le Département Communautés, Droits et Genre et la Division de la Gestion des subventions, un plan de travail pour la réduction de l'incidence du VIH qui priorise un soutien à 14 pays. La phase 1 de ce plan de travail s'est concentrée sur l'amélioration de la qualité et de la quantité des investissements dans la prévention du VIH du CS7 et a abouti à des investissements plus nombreux et de meilleure qualité dans cette prévention. La phase 2 est en cours et se concentre sur l'aide à la mise en œuvre dans les 14 pays prioritaires. En outre et conformément aux mesures de gestion du Secrétariat en réponse à l'Examen stratégique 2023, le Secrétariat du Fonds mondial examinera les orientations pour le CS8 en vue de déterminer où intégrer au mieux davantage d'orientations concernant l'établissement des priorités, notamment en ce qui concerne la réduction de l'incidence. Le Secrétariat note que l'orientation des partenaires techniques concernant la définition des priorités, en particulier dans un environnement où les ressources sont limitées, est essentielle et doit être mieux définie. Lorsque de nouvelles orientations des partenaires techniques seront disponibles, le Secrétariat les intégrera dans la mise en œuvre en cours et dans les orientations pertinentes du CS8.

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT	CALENDRIER
Générer un impact durable Le Secrétariat présentera au Conseil d'administration des options pour les considérations relatives à la pérennité, y compris la révision des politiques concernant l'admissibilité, les allocations, les investissements catalytiques, et la pérennité, la transition et le cofinancement en anticipation du CS8.	Décembre 2025
Orientations du CS8 en matière de SRPS et de préparation et riposte aux pandémies Le Secrétariat examinera ses documents de demande de financement et ses directives pour s'assurer que les orientations et les informations sur les SRPS sont clairement définies, différenciées et facilement comprises par toutes les parties prenantes, et qu'elles s'appuient sur les enseignements tirés des investissements en faveur de SRPS provenant du C19RM (p. ex. sur la nécessité d'engager les entités et les institutions de coordination des activités ciblant les SRPS/la préparation et riposte aux pandémies). En ce qui concerne les mises à jour des politiques et des documents d'orientation opérationnelle spécifiques, le Secrétariat entreprendra un examen global de ces derniers en anticipation du CS8. Il tiendra compte des recommandations formulées par les évaluateurs sur l'opérationnalisation des différents aspects (p. ex. exigences pour les entités en charge des SRPS/de la préparation et riposte aux pandémies dans le cadre du dialogue au niveau des pays et des instances de coordination nationales (ICN), les récipiendaires principaux/sous-récepteurs maîtres d'œuvre, le renforcement des partenariats, les possibilités d'assistance technique) relatifs à la priorisation des investissements. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	2024-2025, en préparation pour le CS8

90 <https://hivpreventioncoalition.unaids.org/fr>.

Annexe 3 : Réponse de la direction du Secrétariat

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT	CALENDRIER
Investissements contributifs aux SRPS et à la préparation et riposte aux pandémies Après approbation du Comité de la Stratégie lors de sa 25 ^e réunion en juillet 2025, le Secrétariat a mis à jour la méthodologie de catégorisation et de suivi des investissements contributifs aux SRPS et à la préparation et riposte aux pandémies. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	2024 (achevé)
Orientations du CS8 en matière d'établissement des priorités Le Secrétariat examinera ses documents de demande de financement et ses directives en vue de déterminer où il serait le plus approprié d'intégrer davantage d'orientations concernant l'établissement des priorités, notamment pour accélérer l'introduction de nouveaux outils (tels que de nouveaux outils thérapeutiques) et de nouvelles technologies. Il prendra en considération le fait que les orientations des partenaires techniques doivent également fournir des conseils aux pays sur l'établissement des priorités en matière d'investissement et l'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles technologies. Les orientations du CS8 tiendront aussi compte des enseignements tirés du CS7 et des propositions du Comité technique d'examen des propositions (CTEP). <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	En cours, en préparation pour le CS8
Suivi de la performance des programmes et des subventions Le Secrétariat établira et/ou révisera ses mécanismes afin d'améliorer l'utilisation des données relatives aux opérations programmatiques, financières et d'approvisionnement pour renforcer le suivi de la performance des subventions et des programmes, ainsi que la supervision organisationnelle des résultats des performances des subventions et des programmes. Il s'agira notamment de clarifier les rôles et les responsabilités en matière de suivi des programmes. <i>Mesure de gestion convenue 1 de l'audit de l'approche du Fonds mondial en matière de suivi des subventions, GF-OIG-24-008</i>	30 juin 2025
Orientations du CS8 en matière d'égalité des genres et de droits humains Le Secrétariat examinera ses documents de demande de financement et ses directives pour le CS8 et tiendra compte des enseignements tirés de la mise en œuvre du marqueur de l'égalité des genres et de l'utilisation des fiches techniques sur l'égalité des genres et l'élimination des obstacles à la prise en charge du VIH et de la tuberculose liés aux droits humains durant le CS7, dans le cadre de l'élaboration des documents pour le prochain cycle. On envisagera un renforcement de l'utilisation des éléments essentiels des programmes en tant que leviers d'investissement dans les programmes liés aux droits humains et à l'égalité des genres. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	2024-2025, en préparation pour le CS8

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT	CALENDRIER
Rapport annuel sur les indicateurs clés de performance spécifiques sur l'équité en matière de santé, l'égalité des genres, les droits humains et la participation communautaire Le cadre d'indicateurs clés de performance 2023-2028 comprend cinq indicateurs clés (E1, E2a, E2b, E3a, E3b) qui examineront spécifiquement les résultats du partenariat dans la maximisation des aspects d'équité en matière de santé, d'égalité des genres et de droits humains, tandis que l'indicateur clé C1 s'intéressera à la participation communautaire. Ces indicateurs clés de performance permettront au Fonds mondial de savoir comment le partenariat se comporte par rapport à ses objectifs. L'indicateur clé de performance E3a mesurera la satisfaction des femmes et des communautés de diverses identités de genre vis-à-vis de leur participation tout le long du cycle des subventions – en vue de l'établir à un niveau constamment acceptable, avec pour objectif un taux de satisfaction minimum de 75 %. L'indicateur clé de performance E3b examinera les performances des indicateurs spécifiques au genre, l'objectif étant qu'au moins la moitié des indicateurs liés au genre aient une performance de 90 % ou supérieure dans la cohorte définie. L'indicateur clé de performance E1 suivra l'intensification des programmes visant à lever les obstacles liés aux droits humains. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	En cours (le rapport sur les indicateurs sera présenté au printemps ou à l'automne)
Mise en œuvre du Fonds pour l'égalité des genres Dans le cadre de l'initiative stratégique de participation communautaire du CS7, un financement sera utilisé pour renforcer la participation des femmes, des filles et des communautés de diverses identités de genre au dialogue au niveau du pays sur l'égalité des genres, les politiques et les processus de planification, en mettant l'accent sur l'intégration des interventions liées au VIH/à la tuberculose/au paludisme. Les rapports seront présentés au Comité de la Stratégie sous forme de mises à jour semestrielles sur la mise en œuvre de l'initiative stratégique du CS7. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	2024-2026

Annexe 3 : Réponse de la direction du Secrétariat

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT

CALENDRIER

Participation des organisations dirigées par les communautés/à assise communautaire à la mise en œuvre ; examen des orientations opérationnelles

Le Secrétariat a entrepris un examen des politiques et procédures opérationnelles en vue de réviser les exigences pour faciliter une participation renforcée des organisations dirigées par les communautés et des organisations à assise communautaire dans la mise en œuvre des programmes soutenus par le Fonds mondial. Une série de documents d'orientation, ainsi que des politiques et procédures internes, ont été mis à jour pour le CS7 afin de mettre davantage l'accent sur la nécessité d'inclure les organisations dirigées par les communautés/à assise communautaire dans la mise en œuvre, compte tenu de leur avantage comparatif dans des domaines programmatiques clés. Il s'agit notamment de directives budgétaires, d'orientations pour les récipiendaires principaux, de procédures d'approbation et de recommandation de subventions, d'orientations du CTEP, ainsi que d'indicateurs de risque et de mesures d'atténuation des risques. D'autres approches pour passer des contrats à un niveau inférieur à celui du récipiendaire principal, y compris des modèles de financement en fonction des résultats mieux adaptés aux organisations dirigées par les communautés/à assise communautaire, sont en cours d'intégration, et les directives, politiques et procédures connexes seront ensuite mises à jour. Faciliter la participation des organisations dirigées par les communautés/à assise communautaire et leur inclusion dans les dispositifs de mise en œuvre restera une priorité pour l'ensemble de la période couverte par la stratégie et contribuera à la préparation du CS8.

Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023

En cours, en préparation pour le CS8

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT

CALENDRIER

Participation et représentation des communautés

De nouvelles mesures destinées à renforcer et à mieux évaluer la participation communautaire dans les procédures liées au Fonds mondial ont été intégrées dans le déploiement du CS7. Il s'agit notamment des attentes minimales en matière de participation communautaire à des étapes clés du cycle de vie des subventions (de l'élaboration de la demande de financement à la mise en œuvre, en passant par l'établissement des subventions), de la mise à jour des orientations, de l'intégration d'une annexe sur les priorités des communautés et de la société civile en tant que document obligatoire au moment de la soumission de la demande de financement, et du renforcement de la coordination et de la collaboration entre le Secrétariat et les principaux partenaires en matière de soutien. En outre, des initiatives gérées par le Secrétariat, telles que l'Initiative stratégique de participation communautaire, apportent un soutien direct aux réseaux et organisations dirigés par les communautés pour élaborer et mettre en œuvre des « plans de participation communautaire » dans l'ensemble du portefeuille. L'évaluation de ces mesures se poursuivra en 2024. Avec les données issues du rapport sur l'indicateur clé de performance C1 et les conclusions de l'évaluation thématique indépendante prévue sur la participation communautaire, elle servira à éclairer d'autres mesures/révisions pour le CS8.

Cette mesure est également pertinente pour les constats de l'audit du BIG dans le cadre de la « participation du partenariat » et est décrite dans la réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023.

En cours, en préparation pour le CS8

Mécanismes pour optimiser les ressources

Ressources financières

L'audit considère que « le Fonds mondial dispose d'un modèle de fonctionnement qui présente un bon rapport coût-efficacité », soulignant qu'à chaque fois qu'il reçoit dix dollars US, il en investit plus de neuf dans les pays. S'agissant de l'optimisation des ressources, le rapport conclut que « le cadre du Fonds mondial est plus complet que ceux de ses pairs et tout à fait adapté à la mission de l'organisation ». Le rapport appelle à des efforts supplémentaires pour intégrer le cadre d'optimisation des ressources dans les processus clés. Le Secrétariat s'est engagé à rendre opérationnel le cadre d'optimisation des ressources par la mise en œuvre de la feuille de route relative à cette optimisation, comme indiqué dans la mesure de gestion convenue 1 de l'audit du BIG sur l'optimisation des ressources des investissements du Fonds mondial dans les équipements de santé et de laboratoire⁹¹.

Bien que reconnaissant que « des efforts sont en cours pour hiérarchiser les ressources de la septième reconstitution », l'audit constate « qu'il est possible d'évaluer davantage l'impact des arbitrages de financement sur la mise en œuvre des priorités stratégiques ». Le rapport conclut qu'une occasion a été manquée parce que « le Secrétariat n'a pas défini d'autres options de hiérarchisation et d'arbitrages pour l'orientation du Conseil d'administration » lors de la 50^e réunion du Conseil d'administration en novembre 2023. Bien que noté dans le rapport, le Secrétariat rappelle qu'en novembre 2023, 70 % des subventions du CS7 avaient été soumises au Conseil d'administration pour approbation ou en étaient aux étapes finales de leur processus d'établissement. La plupart du portefeuille de subventions du CS7 devant commencer à être mis en œuvre le 1^{er} janvier 2024, novembre 2023 aurait été beaucoup trop tard pour intégrer les orientations du Conseil d'administration en matière de hiérarchisation des priorités. Dans le cadre de la discussion sur les sources et les utilisations des fonds en novembre 2022⁹², le Secrétariat a discuté avec le Conseil d'administration du fait que la portée et l'ampleur de ce que le partenariat du Fonds mondial peut réaliser dans le cadre de cette reconstitution des ressources sont limitées. Après la décision du Conseil d'administration sur les sources et les utilisations des fonds⁹³, l'établissement des priorités se fait principalement au niveau des pays, sur la base des plans nationaux et conformément au principe d'appropriation par le pays. En outre, les indicateurs clés de performance relatifs à la stratégie – qui mesurent les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs de la stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028 – sont basés sur les financements disponibles et les progrès sont régulièrement communiqués au Conseil d'administration.

Le rapport suggère que le Secrétariat « a la possibilité d'analyser et d'identifier plus en détail les domaines stratégiques qui ont été priorisés et dépriorisés au sein des subventions » pour « identifier les priorités stratégiques spécifiques dont la mise en œuvre est la plus menacée », et « identifier les domaines dans lesquels il conviendrait d'intensifier l'action si des fonds supplémentaires devenaient disponibles dans le cadre de la prochaine reconstitution ou d'autres mécanismes de mobilisation des ressources ». Le Secrétariat ne pense pas qu'un

exercice distinct soit nécessaire, étant donné que cette question est prise en compte dans les processus existants. Dans le cadre de l'établissement des priorités au niveau des pays, ces derniers sont censés privilégier les interventions ayant le plus d'impact dans la limite des ressources existantes et en fonction de leur contexte national spécifique. Ces subventions sont examinées par les partenaires au sein du Comité d'approbation des subventions et approuvées par le Conseil d'administration. De plus, dans leur demande de financement, les pays incluent une requête appelée « demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée » pour financer des investissements prioritaires qui ne peuvent l'être en raison d'un manque de moyens. Les interventions que le CTEP juge stratégiquement ciblées et techniquement valables sont enregistrées en tant que « demandes de qualité non financées » – qui devront être financées lorsque des ressources supplémentaires seront disponibles au cours du CS7 ou par d'autres partenaires. Si et lorsque des fonds supplémentaires deviennent disponibles pour l'optimisation du portefeuille, le Secrétariat appliquera le cadre d'établissement des priorités approuvé par le Comité de la Stratégie et collaborera avec les partenaires pour identifier les argumentaires d'activités susceptibles d'obtenir un financement supplémentaire. En septembre 2024, il reste plus de 5 milliards de dollars US de demandes de qualité non financées pour le CS7, dont 3,8 milliards de dollars US de demandes considérées par le CTEP comme « hautement prioritaires ». Ce montant s'ajoute au milliard de dollars US approuvé par le CTEP au titre des demandes de qualité non financées dont le financement est déjà couvert par des économies et des gains d'efficacité réalisés lors de l'établissement des subventions.

Afin de maximiser l'impact des ressources disponibles, dans le cadre des discussions en cours sur la pérennité, le Secrétariat présentera des recommandations aux Comités et au Conseil d'administration sur l'avancement des considérations relatives à la pérennité, la hiérarchisation des politiques de base et la disponibilité des ressources, y compris en ce qui concerne l'admissibilité, la méthodologie d'allocation, les investissements catalytiques et la pérennité, la transition et le cofinancement en anticipation du CS8. De surcroît, comme indiqué dans la réponse de la direction du Secrétariat de l'Examen stratégique 2023, le Secrétariat examinera les orientations du CS8 en vue de renforcer davantage les considérations relatives à la pérennité (p. ex. pérennité, transition et cofinancement, optimisation des ressources, notes d'information de base, éléments essentiels des programmes). Le Secrétariat continuera de prendre en compte les résultats de l'audit au fur et à mesure que le Conseil d'administration et lui-même feront évoluer le modèle du Fonds mondial afin d'obtenir un impact durable et de protéger les acquis, notamment lors des prochaines décisions du Conseil d'administration pour la préparation du CS8.

Ressources humaines

L'audit constate que « le Fonds mondial a continuellement adapté ses structures et son modèle de mobilisation des ressources pour accomplir sa mission complexe qui évolue en permanence », mais « qu'il est nécessaire de clarifier les rôles clés afin de renforcer la responsabilité dans la mise en œuvre de la stratégie ». En particulier, le rapport observe « qu'il est possible de définir plus précisément les missions des équipes techniques et les protocoles

91 https://www.theglobalfund.org/media/14703/oig_gf-oig-24-001_report_fr.pdf.

92 GF/B48/03 Partie B – Révision 1.

93 GF/B48/DP04.

Annexe 3 : Réponse de la direction du Secrétariat

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

de participation » et que « le rôle de supervision, de suivi et de communication de l'information est interprété différemment et n'est pas assuré de manière cohérente par les différentes équipes techniques ». Le Secrétariat note que l'audit regroupe toutes les équipes techniques et ne considère pas que les rôles dans les domaines de la finance, du juridique et de la gestion du risque sont différents des rôles des équipes techniques chargées des maladies, des SRPS et du Département Communautés, Droits et Genre. Le premier groupe peut être classé dans la catégorie des fonctions de « deuxième ligne », axées sur la supervision, le suivi et la conformité, tandis que le deuxième groupe fournit des conseils techniques programmatiques très différenciés en fonction du contexte national, plutôt qu'un rôle de suivi et de supervision. En collaboration avec les équipes de pays, ces équipes techniques doivent trouver un équilibre entre les orientations techniques et le contexte opérationnel et financier d'un pays, en veillant à ce que ce dernier s'approprie les programmes. Des protocoles de participation affaibliraient l'agilité et la différenciation requises de la part des équipes techniques et des équipes de pays pour répondre aux contextes nationaux individuels. Lorsque la collaboration entre les équipes techniques et les équipes de pays ne fonctionne pas efficacement, il existe des canaux et des points de recours tout le long du cycle des subventions pour assurer un alignement (notamment par le biais de réunions préalables à l'examen du Comité d'approbation des subventions et lors des réunions de ce dernier). Le prochain rapport consultatif du BIG sur les risques couvrira également ces domaines et le Secrétariat examinera les constats du présent audit et du rapport consultatif sur les risques en même temps.

L'audit conclut que « le Fonds mondial peut optimiser davantage le déploiement et l'utilisation des ressources humaines afin de maximiser leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques » et note que le quart du personnel affecté aux subventions est chargé de superviser 9 % des investissements financiers du Fonds mondial dans les régions d'Asie, d'Europe orientale, d'Amérique latine et des Caraïbes. Le Secrétariat note que ces régions comprennent certains des portefeuilles les plus complexes et que, comme l'indique le rapport, le déploiement de ressources vers des portefeuilles plus petits est nécessaire pour protéger le soutien aux populations clés et assurer une transition responsable des financements du Fonds mondial. L'audit note aussi « qu'il est important pour le Secrétariat d'évaluer en permanence l'équilibre optimal des effectifs entre la mise en œuvre des subventions et les conseils et l'assistance techniques », faisant référence à un rapport de 2011 d'un groupe de haut niveau qui conseillait que les équipes de pays représentent au moins 50 % de l'effectif total du Secrétariat. Le Secrétariat observe que ce rapport a été publié à l'époque où le Fonds mondial avait un modèle basé sur des séries, qui nécessitait des fonctions différentes de celles du modèle actuel basé sur les allocations. En outre, l'équilibre adéquat entre la mise en œuvre des subventions et l'assistance technique dépend en partie de la reconstitution des ressources. Pour chaque cycle, une fois les résultats de la reconstitution connus, le Conseil d'administration décide du déploiement optimal des ressources entre les sommes allouées aux pays, les investissements catalytiques et le budget de fonctionnement. Le Secrétariat s'attaque néanmoins aux risques soulevés grâce aux travaux en cours dans le cadre de l'initiative « People & Organization Ambition » 2023-2028 et de la planification des effectifs. L'un des objectifs de cette initiative consiste à veiller à conserver une organisation continuellement agile, notamment une structure

alignée sur la stratégie. Grâce à son cadre de planification des effectifs, le Secrétariat évalue, planifie et modifie régulièrement les ressources, les compétences et l'allocation budgétaire afin de garantir une réalisation optimale de la mission et de la stratégie du Fonds mondial. Des mises à jour sont fournies au Comité de l'Audit et des Finances au moins une fois par an dans le cadre de la mise à jour de l'initiative « People & Organization Ambition ».

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT		CALENDRIER
Ressources financières		
Générer un impact durable Le Secrétariat présentera au Conseil d'administration des options pour les considérations relatives à la pérennité, y compris la révision des politiques d'admissibilité, d'allocation, les politiques relatives aux investissements catalytiques et la politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement en anticipation du CS8.		Décembre 2025
Feuille de route pour l'optimisation des ressources Le Secrétariat du Fonds mondial promouvra l'établissement des priorités et les modalités de mise en œuvre des aspects du cadre d'optimisation des ressources (en ciblant spécifiquement l'efficacité, l'équité et l'économie) dans les processus de base des subventions. Pour ce faire, il élaborera et lancera activement la mise en œuvre d'une feuille de route tenant compte des constats de l'audit sur l'optimisation des ressources du BIG et d'autres évaluations de l'optimisation des ressources menées par le Secrétariat. <i>Mesure de gestion convenue 1 de l'audit du BIG sur l'optimisation des ressources des investissements du Fonds mondial dans les équipements de santé et de laboratoire, GF-OIG-24-001</i>		31 mars 2026
Mettre à jour la note de politique opérationnelle sur le cofinancement La note de politique opérationnelle révisée clarifiera les exigences de la politique et la manière dont elles sont appliquées, y compris comment et quand des dérogations peuvent être utilisées. Une procédure de retenue des fonds en cas de non-conformité est déjà prévue dans la note de politique opérationnelle existante sur le cofinancement et le Secrétariat réexaminera cette procédure dans le cadre de l'élaboration de la note de politique opérationnelle actualisée. Des orientations provisoires sont en place et répondent aux exigences de l'établissement des subventions du CS7. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>		2024

Annexe 3 : Réponse de la direction du Secrétariat

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT	CALENDRIER
Mieux utiliser les engagements de cofinancement programmatique En lien avec l'élaboration d'une note de politique opérationnelle actualisée sur le cofinancement, le Secrétariat utilise le dialogue avec les pays concernés par l'établissement des subventions du CS7 pour améliorer la mesure dans laquelle les engagements de cofinancement programmatique spécifiques sont pris – puis évalués au cours de la mise en œuvre des subventions. Ceci répondra à l'objectif de la politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement du CS7 – qui est d'absorber les coûts des principales composantes programmatiques, telles que les ressources humaines et l'achat de médicaments et de produits essentiels, aux programmes destinés à lever les obstacles liés aux droits humains et au genre, ainsi qu'aux programmes ciblant les populations clés et vulnérables, tout en s'attaquant aux principaux goulets d'étranglement qui entravent la pérennité. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	En cours
Processus et données relatifs au cofinancement Le Secrétariat a fait des progrès significatifs dans l'examen de la qualité et de la gouvernance des données relatives au cofinancement et a développé une plate-forme provisoire de données pour soutenir l'établissement des subventions du CS7 et les exigences en matière de qualité des données et de responsabilité du premier rapport sur le nouvel indicateur clé de performance R1A. Le Secrétariat étudie la manière d'intégrer la collecte systématique des données de cofinancement dans les systèmes de transaction qui soutiennent le cycle de vie des subventions, ce qui améliorera la qualité et la gouvernance des données relatives au cofinancement et les reliera de manière plus responsable aux processus existants. Dans le même ordre d'idées, au niveau des pays, le Secrétariat s'est efforcé d'améliorer la visibilité de la politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement, et la sensibilisation aux exigences en matière de données et de communication de l'information. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	En cours
Financements conjoints et mixtes Le Conseil d'administration et le Secrétariat considèrent les financements conjoints et mixtes comme des moyens prometteurs de mobiliser des ressources nationales supplémentaires en faveur de la lutte contre les trois maladies et de tirer parti du financement existant des systèmes de santé pour mieux les relier aux résultats en matière de riposte au VIH/à la tuberculose/au paludisme. En novembre 2023, le Conseil d'administration a approuvé un Cadre d'élaboration, d'examen, d'approbation et de mise en œuvre des opérations de financement mixte qui permettra au Secrétariat d'intensifier ces types de transactions de manière plus rationnelle, en travaillant notamment avec les banques multilatérales de développement. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	En cours

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT	CALENDRIER
Priorités des investissements catalytiques pour le CS8 En consultation avec les partenaires techniques, le Secrétariat examinera comment tirer le meilleur parti de cette modalité pour encourager des interventions spécifiques et mobiliser des ressources supplémentaires. La capacité à utiliser cette modalité pour promouvoir des interventions ou des domaines prioritaires spécifiques dépendra des sources globales de fonds disponibles pour les investissements catalytiques durant le CS8 et de la priorisation des domaines d'investissement par le Comité de la Stratégie/le Conseil d'administration. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	Décembre 2025
Ressources humaines	
Simplification et agilité Le Secrétariat examinera ses processus et procédures en vue d'une simplification accrue (y compris les processus et exigences relatifs aux demandes de financement et à l'établissement des subventions), notamment en cherchant à savoir où des éléments peuvent être intégrés et où des outils tels que l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine peuvent être mis à profit pour réduire davantage la charge de travail. Dans le cadre de cet exercice, le Secrétariat examinera et traitera les incitations contre-productives involontaires (dans la mesure où elles sont significatives et relèvent de la sphère de contrôle du Secrétariat) à différents stades du cycle de vie des subventions. En ce qui concerne la simplification en particulier, on veillera à ce que les orientations essentielles sur la différenciation en fonction du contexte national, ou d'autres domaines importants d'orientation technique, ne soient pas perdues. Globalement, les deux axes de travail chercheront à s'assurer que les objectifs de la stratégie sont encouragés au mieux par les orientations, les outils et les processus du Fonds mondial, mais de la manière la plus simple possible. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	2024-2025, en préparation pour le CS8

Participation du partenariat

Le Secrétariat partage l'observation du rapport selon laquelle la réussite du modèle du Fonds mondial dépend d'un partenariat fort aux niveaux mondial et national. Le Secrétariat apprécie que le BIG mette en lumière cette question majeure. L'audit estime que « des efforts continus sont déployés pour impliquer les partenaires dans les différents processus et décisions du Fonds mondial » et souligne que « des mesures positives ont été prises pour renforcer la collaboration du Secrétariat avec les partenaires techniques et de développement ».

En ce qui concerne les partenariats en faveur de SRPS, l'audit note que le caractère limité des capacités des entités de mise en œuvre peut affecter la réalisation des objectifs de la stratégie en matière de SRPS et de préparation et riposte aux pandémies. Le rapport souligne également que les activités en faveur de SRPS sont souvent mises en œuvre par des programmes nationaux de lutte contre les maladies en tant que bénéficiaires principaux et par des entités du système de santé en tant que sous-bénéficiaires, et conclut que « ces accords ont créé des problèmes d'intégration et limité la supervision du bénéficiaire principal, ce qui est l'un des facteurs conduisant à un taux d'absorption généralement faible des fonds consacrés aux interventions en faveur de SRPS ». Dans le cadre des préparatifs pour le CS8 et sur la base des constats de l'audit et de l'Examen stratégique 2023, le Secrétariat étudie des approches différenciées pour aider les pays à renforcer leurs systèmes pour la santé. Il s'agit notamment d'approches permettant une intégration plus poussée des investissements dans la lutte contre le VIH/la tuberculose/le paludisme au sein des systèmes de santé des pays, et d'un soutien accru aux entités de mise en œuvre par le biais d'une assistance technique et de réserves afin de faire progresser davantage l'intégration et la coordination. Ces approches s'appuieront sur les enseignements tirés des partenariats d'assistance technique élargis dans le cadre des initiatives stratégiques des CS6 et CS7, et les investissements limités en gestion centralisée du C19RM. L'objectif est d'éclairer une approche à plus long terme de l'assistance technique destinée à éliminer les goulets d'étranglement systémiques qui entravent la mise en œuvre d'activités en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies.

Le rapport note que « les investissements en faveur de SRPS sont principalement basés et guidés par des plans stratégiques nationaux » au lieu des plans de santé nationaux et conclut que « cette approche ne tient pas compte des besoins du contexte plus large du système de santé et peut conduire à une allocation et une coordination sous-optimales des ressources ». Comme le souligne le rapport, une annexe sur les lacunes et les priorités en matière de SRPS a été introduite durant le CS7 dans le cadre de la demande de financement. Celle-ci vise à identifier et à hiérarchiser les investissements essentiels en faveur de SRPS. Les candidats sont invités à expliquer comment les priorités transversales en matière de SRPS sont alignées sur celles énoncées dans le plan national du secteur de la santé et d'autres politiques et stratégies nationales clés. Comme l'indique le rapport, les plans nationaux du secteur de la santé sont souvent trop généraux pour éclairer les investissements du Fonds mondial. En complétant la demande de financement, cette approche vise à rassembler les plans pertinents pour prioriser les investissements en faveur de SRPS, y compris les plans stratégiques nationaux spécifiques aux maladies et les plans nationaux du secteur de la santé. Le rapport observe que

la supervision, par l'ICN, des activités liées aux SRPS est souvent restreinte, ce qui contribue à une faible absorption des financements. Comme expliqué dans la réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023, des efforts sont actuellement déployés pour veiller à ce que les ministères et les communautés maîtres d'œuvre concernés soient pleinement impliqués dans les discussions de l'ICN, notamment en ce qui concerne le suivi, la supervision et la planification pour le CS8. En outre, dans le cadre de la réorientation du C19RM⁹⁴, le Fonds mondial a donné la priorité aux investissements dans les composantes thématiques des systèmes de santé qui sont également essentielles pour la préparation aux pandémies. Alors que les progrès globaux seront suivis dans l'ensemble des 42 pays prioritaires en matière de SRPS, un système de suivi et de supervision intensifié a été mis en place pour 17 pays de la cohorte, sélectionnés sur la base de l'ampleur de l'investissement et/ou de l'impact potentiel.

Le Secrétariat apprécie le fait que bon nombre des constats de l'audit relatifs aux partenariats s'appuient sur les conclusions de l'Examen stratégique 2023 et renvoie à la réponse de la direction du Secrétariat à cet examen pour ce qui est des mesures prises par le Secrétariat dans ce domaine.

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT

CALENDRIER

Mise en œuvre des investissements en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies

Le Secrétariat se concentrera sur un sous-ensemble de pays prioritaires pour accélérer la mise en œuvre des investissements du CS7 et du C19RM en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies par le biais d'un soutien accru du Secrétariat, d'une assistance technique plus ciblée (p. ex. par le biais des investissements limités en gestion centralisée et des initiatives stratégiques). Il se concentrera aussi sur une optimisation des modalités de mise en œuvre des interventions en faveur de SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies (en notant que cela peut se faire au niveau des sous-bénéficiaires ou des sous-sous-bénéficiaires plutôt qu'au niveau des bénéficiaires principaux). Les efforts veilleront également à s'assurer que les ministères et les communautés maîtres d'œuvre concernés participent pleinement aux discussions de l'ICN, par exemple en ce qui concerne le suivi, la supervision et la planification pour le CS8.

Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023

En cours, en préparation pour le CS8

94 <https://www.theglobalfund.org/fr/covid-19/response-mechanism/c19rm-extension/>.

Annexe 3 : Réponse de la direction du Secrétariat

Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT	CALENDRIER
Assistance technique en matière de SRPS et de préparation et riposte aux pandémies Dans le cadre des initiatives stratégiques des CS6 et CS7 et des investissements limités en gestion centralisée, les partenariats d'assistance technique se sont développés (p. ex. Centres africains pour le contrôle et la prévention des maladies, Société africaine pour la médecine de laboratoire (ASLM), Clinton Health Access Initiative (CHAI), Last Mile Health, Task Force for Global Health) afin de fournir une assistance technique à plus long terme sur des sujets clés, notamment les agentes et agents de santé communautaires, la surveillance, les laboratoires et les chaînes d'approvisionnement. Des travaux sont en cours pour examiner comment l'impact de cette assistance technique peut éclairer une approche à plus long terme dans ce domaine afin d'éliminer les goulets d'étranglement systémiques qui entravent la mise en œuvre des SRPS et de la préparation et riposte aux pandémies. L'objectif est en outre de renforcer la collaboration avec le groupe central de donateurs dans les pays prioritaires pour s'assurer que leur assistance technique se concentre sur les domaines clés, qu'elle est efficace et qu'elle a de l'impact. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	En cours, en préparation pour le CS8
Leadership et participation communautaires Pour que les programmes soutenus par le Fonds mondial répondent mieux aux besoins et aux priorités des communautés, le Fonds mondial continuera de favoriser une plus grande reconnaissance des communautés les plus touchées par les trois maladies en tant qu'acteurs légitimes disposant d'une expertise technique, de compétences et d'une expérience uniques et pertinentes. Le renforcement d'une participation et d'un leadership communautaires significatifs restera une priorité à tous les niveaux du modèle du Fonds mondial et tout le long du cycle de vie des subventions afin de garantir que nos investissements restent adaptés aux besoins réels et changeants des personnes et des communautés. Cela se fera par des investissements pour soutenir les communautés les plus touchées par le VIH/la tuberculose/le paludisme afin qu'elles participent au niveau national, le suivi et la réitération des attentes minimales en matière de participation communautaire, et la réalisation d'évaluations thématiques dirigées par les communautés et de l'indicateur clé de performance C1 qui sont programmées pour éclairer les stratégies liées au CS8. <i>Réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023</i>	En cours, en préparation pour le CS8

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT	CALENDRIER
Participation et représentation des communautés De nouvelles mesures destinées à renforcer et à mieux évaluer la participation communautaire dans les procédures liées au Fonds mondial ont été intégrées dans le déploiement du CS7. Il s'agit notamment des attentes minimales en matière de participation communautaire à des étapes clés du cycle de vie des subventions (de l'élaboration de la demande de financement à la mise en œuvre, en passant par l'établissement des subventions), de la mise à jour des orientations, de l'intégration d'une annexe sur les priorités des communautés et de la société civile en tant que document obligatoire au moment de la soumission de la demande de financement, et du renforcement de la coordination et de la collaboration entre le Secrétariat et les principaux partenaires en matière de soutien. En outre, des initiatives gérées par le Secrétariat, telles que l'initiative stratégique de participation communautaire, apportent un soutien direct aux réseaux et organisations dirigés par les communautés pour élaborer et mettre en œuvre des « plans de participation communautaire » dans l'ensemble du portefeuille. L'évaluation de ces mesures se poursuivra en 2024. Avec les données issues du rapport sur l'indicateur clé de performance C1 et les conclusions de l'évaluation thématique indépendante prévue sur la participation communautaire, elle servira à éclairer d'autres mesures/révisions pour le CS8. <i>Cette mesure est également pertinente pour les constats de l'audit du BIG dans le cadre de la « participation du partenariat » et est décrite dans la réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023.</i>	En cours, en préparation pour le CS8

Gouvernance et Suivi stratégique

L'audit considère « qu'un mécanisme complet de renforcement du suivi et de la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie a été conçu », notamment « une amélioration de la conception des indicateurs clés de performance en mettant davantage l'accent sur la responsabilité du Fonds mondial au niveau de la performance stratégique » ainsi que « des améliorations apportées au cadre modulaire », et que « les processus opérationnels actualisés et les améliorations apportées au suivi des performances du Secrétariat sont alignés sur le nouveau champ d'application de la stratégie ».

En ce qui concerne le suivi des investissements en faveur de SRPS, l'audit souligne à juste titre que les données relatives à quatre des 11 indicateurs clés de performance ciblant les SRPS dans le cadre des indicateurs clés de performance 2023-2028⁹⁵ seront collectées auprès d'une cohorte de 18 pays au moyen d'évaluations ciblées des structures de santé. L'audit note que les investissements directs en faveur de SRPS dans ces 18 pays représentent 32 % du total des investissements directs consacrés à ces systèmes et conclut, sur la base de cette donnée, que la couverture des investissements ciblant les SRPS par les indicateurs clés de performance

95 <https://www.theglobalfund.org/fr/covid-19/response-mechanism/c19rm-extension/>.

est faible. Le Secrétariat précise que ces quatre indicateurs clés de performance couvrent 34 % des investissements directs du Fonds mondial au profit de SRPS pour le CS6 dans les domaines des ressources humaines pour la santé, de la gouvernance et de la planification du secteur de la santé, et de la prestation de services intégrés. Ces domaines ne représentent toutefois que 28 % du total des investissements directs consacrés à ces systèmes durant le CS6⁹⁶. Les autres domaines d'investissements directs au profit de SRPS sont bien couverts par les indicateurs clés de performance correspondants. Il est donc inapproprié de se concentrer sur quatre indicateurs clés de performance qui ne sont pas destinés à mesurer l'ensemble des domaines d'investissement en faveur de SRPS afin d'évaluer comment la performance est suivie pour l'ensemble des investissements directs consacrés à ces systèmes. Les investissements directs totaux ciblant les SRPS (37 % dans le CS6) sont en majorité destinés au renforcement des capacités des systèmes de gestion de l'information sanitaire, et tous les pays à fort impact/essentiels font partie de la cohorte des indicateurs clés de performance correspondants. Onze pour cent des investissements directs du CS6 en faveur de SRPS vont au renforcement des systèmes communautaires avec un indicateur clé de performance correspondant couvrant tous les pays admissibles, et 9 % sont consacrés à la gestion des produits de santé là où la cohorte d'indicateurs clés de performance couvre tous les grands portefeuilles. Le rapport d'audit note que certains des plus importants bénéficiaires du Fonds mondial ne sont pas inclus dans la cohorte pour les indicateurs clés de performance basés sur les évaluations ciblées des structures de santé comme, par exemple, l'Afrique du Sud et le Bangladesh. Cependant, le Secrétariat observe que la majorité des investissements directs au profit de SRPS du CS6 au Bangladesh sont dans des domaines différents de ceux mesurés par le biais des évaluations ciblées des structures de santé – près de 80 % de ces investissements du CS6 sont consacrés au SGIS et 7 % au renforcement des systèmes communautaires, et le Bangladesh est inclus dans la cohorte des indicateurs clés de performance correspondants (S6a, S6b, S7, S4). Pour l'Afrique du Sud, plus de 30 % des investissements directs en faveur de SRPS du CS6 concernent le renforcement des systèmes communautaires, 30 % le SGIS et 25 % la gestion des produits de santé. Pour chacun de ces domaines, l'Afrique du Sud figure dans la cohorte des indicateurs clés de performance correspondants. Il apparaît donc que la performance de plus de 85 % des investissements directs en faveur de SRPS est suivie dans ces deux pays, même s'ils ne font pas partie de la cohorte des indicateurs clés de performance basés sur des évaluations ciblées des structures de santé. Le Secrétariat fait également remarquer que la cohorte de 18 pays dont les structures de santé réalisent des évaluations ciblées – cohorte approuvée par le Conseil d'administration à l'issue d'un vaste processus de consultation auprès d'experts internes et externes – comprend un nombre limité de pays afin d'assurer un bon équilibre entre la représentativité des résultats et des capacités financières et humaines suffisantes au niveau des pays. Enfin, dans le cadre de la pratique courante, le Secrétariat revoit les indicateurs clés de performance approuvés par le Conseil à chaque cycle d'allocation sur la base des enseignements tirés et des nouvelles données disponibles, et recommande des ajustements au Comité de la Stratégie et au Conseil d'administration pour approbation.

MESURES DU SECRÉTARIAT POUR TRAITER LES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LES CONSTATS D'AUDIT

CALENDRIER

Suivi de la performance des programmes et des subventions Le Secrétariat établira et/ou révisera ses mécanismes afin d'améliorer l'utilisation des données relatives aux opérations programmatiques, financières et d'approvisionnement pour renforcer le suivi de la performance des subventions et des programmes, ainsi que la supervision organisationnelle des résultats des performances des subventions et des programmes. Il s'agira notamment de clarifier les rôles et les responsabilités en matière de suivi des programmes. <i>Mesure de gestion convenue 1 de l'audit de l'approche du Fonds mondial en matière de suivi des subventions, GF-OIG-24-008</i>	30 juin 2025
---	---------------------

Perspectives

Dans le contexte actuel marqué par des difficultés et des restrictions des ressources, l'audit apporte une vérification indépendante utile du fait que « le modèle du Fonds mondial a joué un rôle déterminant dans la mobilisation des ressources, la promotion des partenariats et la mise en œuvre de programmes de santé – dans la perspective de mettre fin aux épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme, et de renforcer les systèmes de santé ». Le rapport d'audit conclut que « le partenariat du Fonds mondial a remporté des succès remarquables dans la lutte contre les trois maladies ».

L'audit soulève des considérations utiles pour maximiser l'impact des investissements du Fonds mondial, que le Secrétariat continuera d'utiliser pour éclairer l'opérationnalisation en cours du CS7 et les préparatifs pour le CS8, y compris dans les propositions de décisions du Conseil d'administration et les engagements de gouvernance en cours. Il est rassurant de constater que bon nombre des constats sont déjà pris en compte dans le cadre d'efforts et d'initiatives en cours, notamment grâce aux mesures décrites dans la réponse de la direction du Secrétariat à l'Examen stratégique 2023.

Nous remercions le BIG pour le présent rapport d'audit et apprécions sa collaboration avec le Secrétariat dans le processus d'audit. Le travail du BIG complète le suivi et les contrôles actifs mis en place par le Secrétariat, et soutient son approche proactive pour détecter les problèmes de mise en œuvre de notre stratégie et être totalement transparent à leur sujet. Le Secrétariat du Fonds mondial s'engage à garantir que nous maximisons la valeur de nos investissements et améliorons leur efficacité pour lutter contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, et construire des systèmes résistants et pérennes pour la santé qui soient plus solides, plus inclusifs et plus résilients.

96 Hors investissements du C19RM.