



Independent observer  
of the Global Fund

## L'EXAMEN STRATÉGIQUE 2017 DU FONDS MONDIAL IDENTIFIE DES DÉFICIENCES DANS PLUSIEURS DOMAINES PROGRAMMATIQUES, NOTAMMENT LES DÉMARCHES DIFFÉRENCIÉES, LA CAPACITÉ D'ABSORPTION ET LES TRANSITIONS

Un rapport préparé fin 2017 – mais publié en février 2019 seulement – est le résultat final d'un examen stratégique réalisé par le Groupe technique de référence en évaluation sur la manière dont le Fonds mondial a mis en œuvre, et continuera de le faire, ses plans stratégiques.

L'examen stratégique 2017 constate que bien qu'au niveau mondial, le Fonds mondial ait adopté le concept de démarches différenciées sur l'ensemble du cycle de vie des subventions (par ex. durant la procédure de candidature et la mise en œuvre des subventions), il n'est pas clair si cela s'étend aux programmes au niveau des pays. L'examen a par ailleurs recensé un certain nombre de problèmes critiques requérant une solution, notamment la capacité d'absorption des pays et la meilleure manière d'assurer la pérennité des programmes après le retrait du soutien du Fonds mondial.

L'examen stratégique a initialement été mené par la firme de conseil Itad en association avec Euro Health Group. Les consultants se sont appuyés sur un dialogue continu et les retours du Groupe technique de référence en évaluation. La méthodologie adoptée pour l'examen comprenait un examen documentaire, des entretiens avec des informateurs clés et des études de cas de pays.

Les consultants ont mené leurs travaux en décembre 2016 et ont présenté leur rapport en juillet 2017. Le Groupe technique de référence en évaluation a présenté les constatations de l'examen stratégique au

Conseil d'administration en novembre 2017. Le [rapport final](#) n'a cependant été publié (en anglais) qu'en février 2019.

Commentant le retard de publication du rapport final, le Directeur de la communication au Fonds mondial, Seth Faison, a indiqué à Aidsplan que « l'examen 2017 du Groupe technique de référence en évaluation s'était terminé en 2018, et qu'il avait fallu du temps pour mener les consultations sur l'examen, convenir de la marche à suivre et coordonner la réponse de la direction. Nous comptons sur une publication plus rapide des rapports sur les examens futurs du Groupe technique de référence en évaluation. »

Le rapport final se compose d'un résumé (deux pages), du rapport présenté par les consultants en juillet 2017 (67 pages), d'une section de discussion assortie de recommandations, préparée par le Groupe technique de référence en évaluation (huit pages) et d'une « réponse de la direction » préparée par le Secrétariat du Fonds mondial en décembre 2018 (deux pages).

Dans la suite de cet article, nous présentons un résumé du rapport final.

## Conclusions générales

Dans son rapport final, le Groupe technique de référence en évaluation présente ses « conclusions générales » sur sept thèmes :

1. la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre des examens précédents ;
2. la position du Secrétariat concernant la mise en œuvre de la stratégie 2017/2022 ;
3. l'introduction des démarches différenciées ;
4. la mise en œuvre de questions liées à la pérennité et à la transition, notamment les problèmes complexes en matière d'appropriation par les pays et de capacité d'absorption ;
5. l'intégration des systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) et des questions liées aux droits humains et au genre dans les procédures du Fonds mondial ;
6. le centrage accru sur le rapport coût/efficacité et l'emphase renouvelée sur la modélisation des données et la mesure des résultats et de l'impact ; et
7. l'alignement entre la stratégie 2017/2022 et le contexte changeant de la santé mondiale.

Les différents thèmes se recoupent partiellement.

Le rapport final conclut que la vaste majorité des recommandations formulées à l'issue d'un [examen stratégique réalisé en 2015](#) ont été pleinement ou au moins partiellement suivies. Le rapport constate par ailleurs que « le Secrétariat a planifié et s'est préparé adéquatement pour la mise en œuvre de la stratégie 2017/2022 ».

En outre, le rapport préparé par les consultants en juillet 2017 affirme que :

« Pour la première fois, le Secrétariat a envisagé de manière globale les liens essentiels entre sa stratégie, l'identification et la priorisation des activités, l'allocation de fonds et la mesure des résultats. Cette procédure de planification stratégique est une avancée importante, l'ensemble large de priorités stratégiques pour 2017/2022 se traduisant par un plan de mise en œuvre hiérarchisé et concret pour 2017. »

Les tableaux 1, 2 et 3 ci-après présentent les conclusions de l'examen stratégique 2017 sur trois questions spécifiques incluses dans les sept thèmes – 1) démarches différenciées, 2) appropriation par les pays et 3) renforcement des systèmes résistants et pérennes pour la santé. Outre les conclusions de l'examen, les tableaux présentent les recommandations concernées et les réponses du Secrétariat.

Tableau 1 : Résumé des constatations et recommandations et réponse du Secrétariat :  
Démarches différenciées

Constatations de l'examen	Le Fonds mondial a fait preuve d'un engagement significatif envers l'introduction des démarches différenciées. Des efforts actifs ont été menés en vue de réorganiser les structures fondamentales de gestion. En raison des implications de la démarche différenciée, il n'y a pas suffisamment de preuves que ces changements ont eu un comportement et des résultats au niveau des pays.
Recommandation	Suivre et, le cas échéant, rectifier la mise en œuvre des mesures et politiques de différenciation.
Réponse du Secrétariat	Il est nécessaire de poursuivre la différenciation dans l'ensemble du portefeuille en termes de ressources dans ce domaine.

Tableau 2 : Résumé des constatations et recommandation et réponse du Secrétariat :  
Appropriation par les pays

Constatations de l'examen	Le Fonds mondial doit être plus clair en ce qui concerne les degrés d'autorité et de responsabilité dans la mesure dans laquelle sa stratégie complète les priorités nationales. Bien que le Fonds mondial existe des problèmes et des tensions au niveau de la mise en pratique des principes. Les pays et des donateurs, et les couches d'appropriation au sein des pays (par ex. gouvernements).
Recommandation	Entreprendre un examen rigoureux des problèmes liés à l'appropriation par les pays en vue de la mise en œuvre des politiques et principes du Fonds mondial en la matière. (Rec. 7)
Réponse du Secrétariat	Le Groupe technique de référence en évaluation a évalué l'appropriation par les pays au titre d'un examen thématique sur les modèles de partenariat. L'appropriation par les pays est réalisée dans des domaines tels que l'initiative d'évolution des instances de coordination nationale. Le Secrétariat fournit des conseils dans ces domaines, lesquelles exposent les principes du Fonds mondial en matière d'appropriation par les pays. Les parties prenantes participant aux subventions du Fonds. Il y a une certaine souplesse quant à la mise en œuvre par les pays, ce qui s'avère nécessaire afin de travailler de manière efficace dans plus de 100 pays.

Tableau 3 : Résumé des constatations et recommandation et réponse du Secrétariat :  
Renforcement des systèmes de santé résistants et pérennes

Constatations de l'examen	Bien que le Fonds mondial ait accordé une priorité élevée aux questions liées aux SRPS (Systèmes de santé résistants et pérennes), une plus grande clarté est nécessaire au niveau des pays concernant la manière de mettre ces priorités en œuvre. Il est nécessaire que le Fonds mondial et ses partenaires promeuvent davantage l'attention et l'investissement dans ces questions.
Recommandation	Clarifier davantage pour les pays les priorités et le centrage visé des investissements dans les systèmes de santé résistants et pérennes.
Réponse du Secrétariat	Le Secrétariat est également d'avis qu'une plus grande clarté est requise dans certains domaines. Le Comité technique d'examen des propositions pour leurs observations et leurs recommandations. Le Secrétariat continuera de soutenir l'investissement du Fonds mondial dans les systèmes résistants et pérennes pour la santé. Le Secrétariat continuera de soutenir l'examen thématique en cours du Groupe technique de référence en évaluation et des travaux connexes.

Remarque : Les sept mesures clés identifiées par le Comité technique d'examen des propositions et le Groupe technique de référence en évaluation ont alimenté les délibérations du Comité de la stratégie sur le renforcement des systèmes résistants et pérennes pour la santé. L'examen thématique du Groupe technique de référence en évaluation vient de se terminer. Le Secrétariat a indiqué à Aidsplan qu'un rapport sur cet examen thématique sera publié en temps opportun. L'examen consultatif du Bureau de l'Inspecteur général devrait se terminer prochainement. Les rapports sur les examens consultatifs du BIG ne sont généralement pas publiés.

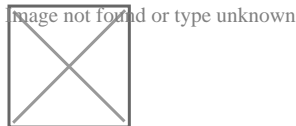
Par ailleurs, l'examen stratégique 2017 conclut que bien que le Fonds mondial ait élaboré des définitions, des politiques et des orientations concernant la pérennité et la transition et ait commencé à les mettre en œuvre, il existe un certain nombre de problèmes critiques à résoudre.

#### Problèmes critiques à résoudre

Les problèmes critiques sont notamment les suivants : a) comment assurer la pérennité des programmes clés après le départ du Fonds mondial du pays (en particulier les programmes auxquels participent la société civile et les populations clés), b) faire face aux problèmes complexes liés à la capacité d'absorption des pays, c) assurer l'appropriation par les pays tout au long du processus de transition, d) remédier au manque de clarté concernant la mesure dans laquelle les principes d'appropriation par le pays s'appliquent, e) manque d'engagement à dialoguer lorsque les objectifs du pays et ceux du Fonds mondial ne sont pas alignés et f) nécessité de tirer davantage parti des partenariats qui appuient l'obtention de résultats concrets et d'un impact à long terme.

Le Groupe technique de référence en évaluation a présenté 15 recommandations au total, divisées en trois catégories : « Poursuivre et intégrer », « surveiller et rectifier » et « Agir maintenant » (voir la Figure ci-après).

Figure : Résumé des recommandations de l'examen stratégique 2017



Source : Examen stratégique 2017

Remarque : Les recommandations indiquées en gras sont celles auxquelles le Groupe technique de référence en évaluation accorde la plus haute priorité.

Les examens stratégiques du Groupe technique de référence en évaluation sont disponibles en anglais uniquement sur le site Web du Fonds mondial :

- [Examen stratégique 2017](#)
- [Examen stratégique 2015](#)

[Read More](#)

---