



Independent observer
of the Global Fund

La gestion des risques à la croisée des chemins : Analyse de l'approche stratégique du Fonds mondial face aux défis d'un monde instable

La 52ème réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial, qui s'est tenue du 18 au 22 novembre 2024 à Lilongwe (Malawi), a été marquée par une discussion sur les stratégies de gestion des risques de l'organisation, telles qu'elles sont décrites dans le dernier rapport sur la gestion des risques. Ce document expose les pressions auxquelles le Fonds mondial est confronté – des chocs externes aux tensions opérationnelles internes – et indique la voie à suivre pour que l'organisation puisse maintenir son impact sur la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme dans un contexte mondial de plus en plus imprévisible.

Le rapport souligne l'importance de l'adaptabilité, de la collaboration et de l'innovation stratégique pour permettre au Fonds mondial de relever ces défis. Dans cet article, nous examinons les conclusions du rapport, ses implications pour le Fonds mondial et les réactions des différentes parties prenantes.

Le paysage mondial des risques : une matrice complexe de défis

Le rapport sur la gestion des risques souligne que le Fonds mondial opère dans un monde en perpétuelle turbulence. Trois facteurs externes interdépendants – les conflits, le changement climatique et l'instabilité

économique – ne se contentent pas d’aggraver les risques, mais remodèlent les fondements mêmes de l’organisation.

1. Pressions financières extérieures

L’environnement mondial du financement est en train de changer, l’attention des donateurs étant de plus en plus détournée vers les questions de sécurité et de changement climatique. Cette évolution met en péril la viabilité financière de programmes qui peinent déjà à atteindre les objectifs de développement durable (ODD). Dans le même temps, de nombreux pays de mise en œuvre sont confrontés à une stagnation économique post-pandémique, qui menace le financement national de la santé.

Sans une action significative, cette double pression sur les ressources risque de réduire à néant les progrès réalisés dans la lutte contre les trois maladies, laissant des millions de personnes sans accès à des services de prévention et de traitement qui leur sauveraient la vie.

2. Souches opérationnelles

Sur le plan interne, le Secrétariat est soumis à une pression considérable. L’expansion des portefeuilles de subventions, les demandes croissantes des parties prenantes et la capacité limitée des effectifs créent des goulets d’étranglement importants. Les systèmes de l’organisation, bien que robustes, doivent être modernisés pour faire face à l’ampleur et à la complexité des opérations actuelles.

Le rapport souligne la nécessité d’une double approche :

- Raffinement des pratiques traditionnelles de gestion des risques afin d’améliorer l’efficacité et la stabilité.
- L’adoption d’innovations de rupture pour garantir que le Fonds mondial reste agile et efficace dans un environnement où les ressources sont limitées.

Risques liés à l’octroi de subventions : des progrès malgré les difficultés

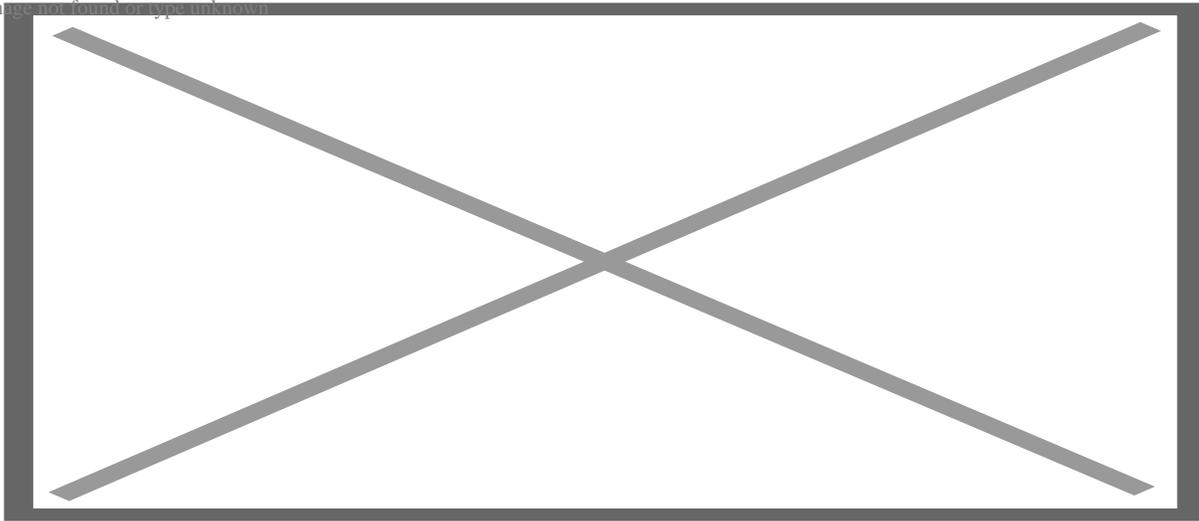
Il est encourageant de constater que le Fonds mondial a fait des progrès dans l’atténuation des risques directement liés à la performance des subventions. Ces « risques liés aux subventions » reflètent la capacité de l’organisation à maintenir l’élan programmatique face aux perturbations externes.

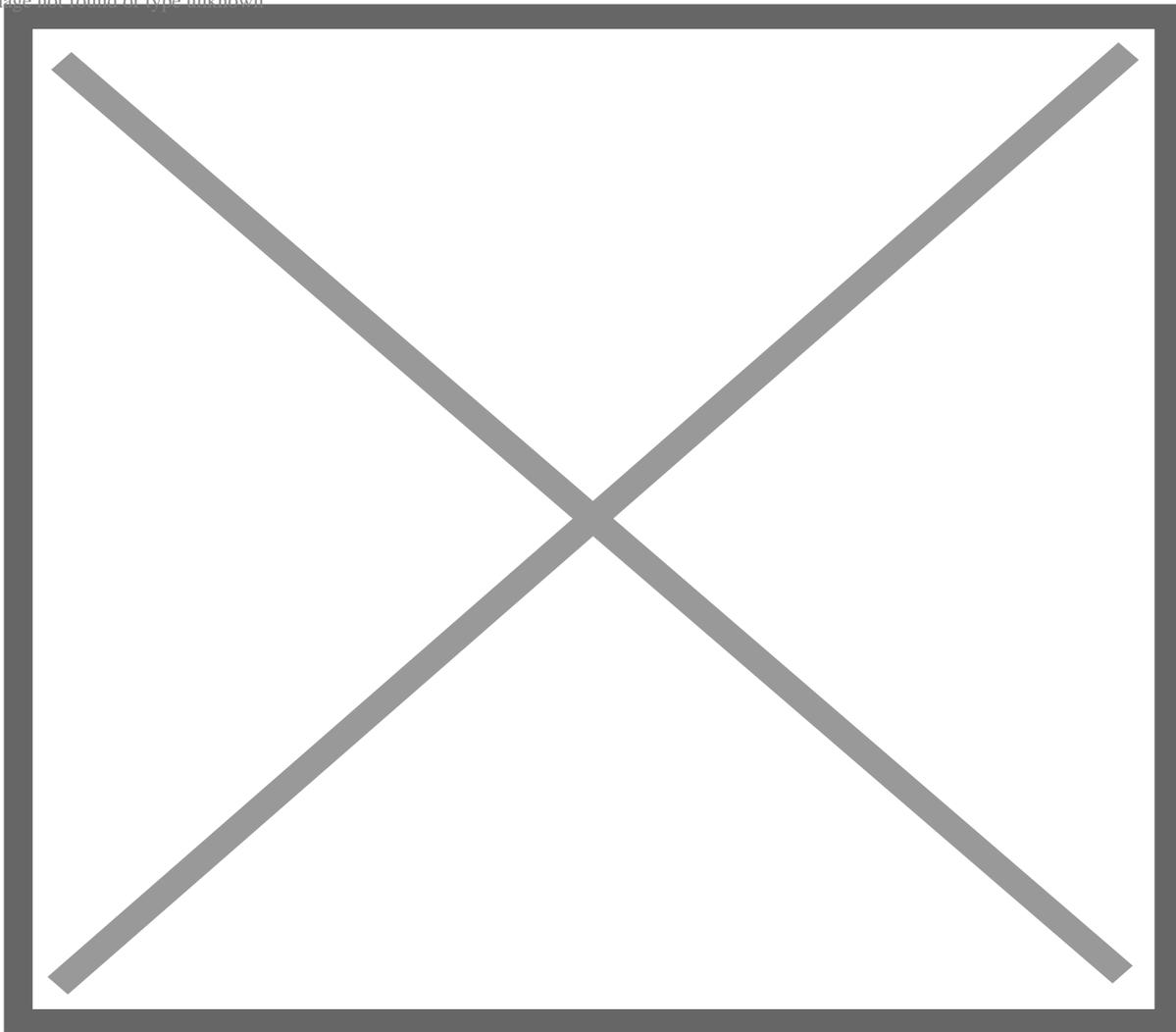
Qualité du programme VIH : un succès stabilisé

Pour la première fois, le risque de qualité des programmes de lutte contre le VIH a obtenu une note « modérée » (Figure 1), grâce à de solides performances programmatiques dans les pays les plus touchés et à des efforts stratégiques visant à garantir la continuité des services de traitement et de prévention. Cependant, des difficultés persistent pour surmonter les obstacles liés aux droits humains et pour élargir les services de prévention afin d'atteindre les populations vulnérables.

Figure 1 : Tableau récapitulatif des niveaux de risque et des objectifs

Image not found or type unknown





Qualité des programmes de lutte contre la tuberculose : des progrès assortis de mises en garde

Le risque de qualité du programme de lutte contre la tuberculose est en baisse, mais pour atteindre le niveau « modéré » d'ici à la mi-2025, il faudra combler d'importants déficits de financement. Le rapport prévient que sans un soutien financier et technique durable, les progrès dans l'extension des outils de diagnostic et l'accès aux traitements pourraient s'essouffler, en particulier dans les pays à forte charge de morbidité comme le Nigéria et le Bangladesh.

Qualité des programmes de lutte contre le paludisme : une préoccupation croissante

En revanche, le risque lié à la qualité du programme de lutte contre le paludisme a augmenté de façon alarmante, en raison des perturbations induites par le climat, de l'émergence de la résistance aux insecticides et des incertitudes en matière de financement. Si les moustiquaires imprégnées d'insecticide à double action et les stratégies innovantes sont porteuses d'espoir, les lacunes dans la couverture des programmes restent considérables.

Risques liés à l'absence de subventions : une menace croissante

Alors que les risques liés aux subventions se sont généralement stabilisés ou ont diminué, les risques non liés aux subventions, c'est-à-dire ceux qui sont liés au fonctionnement interne du Fonds mondial, ont tendance à augmenter. Il s'agit notamment des risques suivants :

- Capacité et culture du personnel : Les demandes opérationnelles persistantes mettent à rude épreuve le personnel du Secrétariat, ce qui entraîne des risques en matière d'efficacité, de bien-être et de moral.
- Gouvernance et surveillance : La complexité de la navigation dans les structures de gouvernance multipartites met à l'épreuve l'agilité des processus de prise de décision.
- Contrôles internes : Les difficultés rencontrées pour aligner des opérations rationalisées sur des mécanismes de contrôle solides soulignent la nécessité de procéder à des améliorations ciblées.

Domaines d'amélioration prioritaires

Le rapport sur la gestion des risques définit des priorités claires pour 2024, témoignant d'un engagement à s'adapter et à prospérer malgré les pressions croissantes.

1. Instaurer une culture de la prise de conscience des risques

Le Secrétariat est le fer de lance des efforts visant à instaurer une culture de gestion proactive des risques dans l'ensemble de ses activités. Les programmes de formation, le dialogue ouvert et l'amélioration des outils de compensation des risques visent à donner au personnel et aux partenaires les moyens de prendre des décisions éclairées dans des environnements à forts enjeux.

2. Faire progresser l'analyse et le suivi des risques

Les investissements dans des outils de données et des tableaux de bord de pointe améliorent la capacité du Fonds mondial à analyser les risques en temps réel. En reliant la performance des programmes aux indicateurs de risque, ces outils fournissent des informations précieuses pour anticiper les menaces émergentes.

3. Cadres d'assurance sur mesure

L'adoption de modèles d'assurance fondés sur le risque représente une évolution vers la précision dans l'atténuation des risques. En concentrant ses ressources sur des domaines hautement prioritaires, le Fonds mondial peut maximiser l'impact de ses interventions sans compromettre la surveillance.

Réflexions stratégiques : naviguer dans un nouveau paradigme

Les douze prochains mois seront déterminants pour le Fonds mondial, qui s'efforcera de maintenir les avancées programmatiques tout en se positionnant pour l'avenir. Le rapport identifie plusieurs impératifs stratégiques :

Équilibrer la rationalisation et la surveillance

L'efficacité est cruciale, mais elle ne doit pas se faire au détriment des mécanismes de contrôle solides qui sous-tendent la crédibilité et l'efficacité du Fonds mondial.

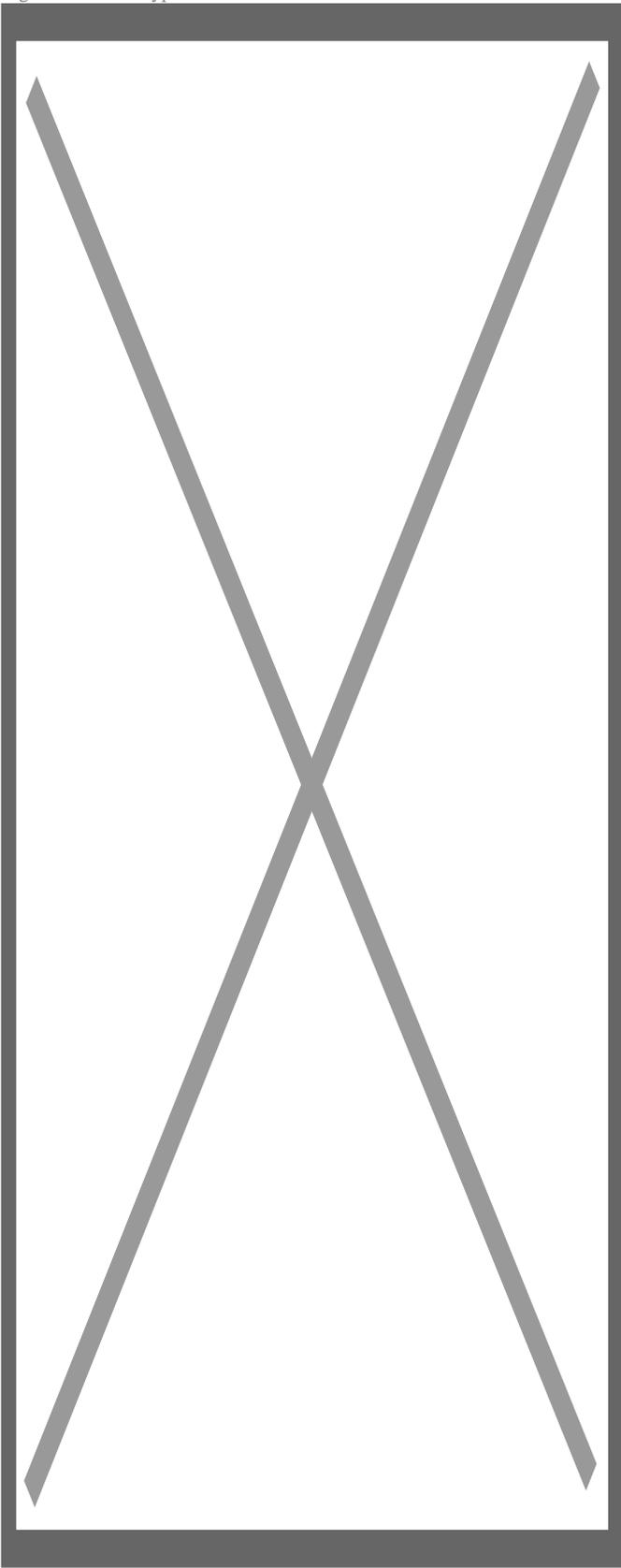
Tirer parti des partenariats pour le développement durable

Le renforcement de la résilience nécessitera une collaboration plus étroite avec les gouvernements locaux, la société civile et d'autres parties prenantes. Donner aux partenaires nationaux les moyens de s'approprier davantage les résultats en matière de santé est une étape essentielle vers la viabilité à long terme.

Innover pour avoir un impact

Qu'il s'agisse d'adopter de nouveaux mécanismes de financement ou d'explorer des technologies de rupture, le Fonds mondial doit miser sur l'innovation pour accroître ses ressources et relever les nouveaux défis.

Image not found or type unknown



Retour d'information des parties prenantes sur la gestion des risques

Les parties prenantes ont fourni des commentaires réfléchis et nuancés sur le rapport de gestion des risques du Fonds mondial, reflétant à la fois l'appréciation des progrès accomplis et l'inquiétude face aux défis actuels. L'ambition d'atteindre des niveaux de risque modérés pour le paludisme d'ici à 2025, qui pourrait être compromise par des ressources limitées et des problèmes géopolitiques persistants, a été au centre de l'attention. Ils ont souligné que pour atteindre cet objectif, il fallait intensifier les dialogues spécifiques à chaque pays, en particulier avec les parties prenantes gouvernementales, afin d'aligner les efforts collectifs et de combler les lacunes critiques en matière de financement.

Bien que le rapport reconnaisse les progrès réalisés dans des environnements opérationnels difficiles, les parties prenantes ont souligné que les risques résiduels restaient importants. L'une des préoccupations majeures concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement, pour laquelle une appropriation et une gouvernance nationales renforcées sont considérées comme essentielles pour la viabilité à long terme. Les parties prenantes ont souligné la nécessité d'une gestion nationale plus forte pour atténuer efficacement ces risques persistants.

L'importance de rendre opérationnels des systèmes de gestion des risques solides et spécifiques à chaque pays a été un thème récurrent. Les parties prenantes ont souligné que le renforcement des capacités et de l'appropriation au niveau national est fondamental pour pérenniser les progrès. Elles ont également recommandé que les futures évaluations des risques intègrent des paramètres permettant d'évaluer la manière dont les programmes de santé s'alignent sur les systèmes nationaux plus larges et les soutiennent, afin de garantir une approche plus holistique de la durabilité.

Un autre point de discussion a été l'amélioration des indicateurs de performance présentés par le Fonds mondial. Bien que ces progrès aient été appréciés, les parties prenantes ont demandé une plus grande transparence quant à la manière dont ces gains pourraient être maintenus dans un contexte de pressions fiscales croissantes et d'une conjoncture mondiale difficile. Elles ont demandé des stratégies clairement articulées pour préserver ces résultats tout en répondant aux préoccupations croissantes en matière de droits humains et aux contraintes financières externes.

La collaboration est apparue comme une priorité essentielle. Les parties prenantes ont souligné l'importance d'approfondir les partenariats avec les gouvernements nationaux, la société civile et les organisations internationales pour renforcer les résultats programmatiques et opérationnels. Ces partenariats doivent se concentrer sur la mise en place de systèmes résilients et inclusifs capables de résister aux chocs extérieurs.

Enfin, les parties prenantes ont souligné l'importance d'affiner le cadre d'appétit pour le risque du Fonds mondial afin de tenir compte de la volatilité des environnements extérieurs. Elles ont plaidé en faveur d'une approche équilibrée qui préserve les impératifs programmatiques tout en gérant les risques fiscaux et de réputation. Ces ajustements devraient être à la fois adaptatifs et tournés vers l'avenir afin de relever efficacement les nouveaux défis.

Conclusion

Le rapport sur la gestion des risques est à la fois un signal d'alarme et une feuille de route. Il met en lumière les dures réalités d'un environnement mondial instable tout en offrant une vision claire de la manière dont le Fonds mondial peut relever ces défis.

Le retour d'information collectif souligne la nécessité de poursuivre l'innovation, le partenariat et la réactivité dans les stratégies de gestion des risques afin de maintenir les progrès et de faire avancer la mission du Fonds mondial dans un paysage mondial de plus en plus complexe.

Alors que l'organisation se tourne vers l'avenir, son succès dépendra en effet de sa capacité à s'adapter, à collaborer et à innover. En restant fidèle à sa mission et en se concentrant sans relâche sur l'impact, le Fonds mondial peut s'assurer que les gains obtenus de haute lutte sont non seulement préservés mais étendus, apportant espoir et santé à des millions de personnes dans le monde.

[Read More](#)
