



Independent observer
of the Global Fund

PLUS DE QUESTIONS QUE DE RÉPONSES : LES PARTIES PRENANTES SONT IMPATIENTES D'OBTENIR DES CLARIFICATIONS SUR LES PLANS DE MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE DU FONDS MONDIAL

Au cours des réunions des comités qui se sont tenues avant la retraite du CA, du 6 au 7 juillet 2022, les membres ont été informés des plans d'opérationnalisation de la prochaine stratégie 2023-2028 du Fonds mondial. Il a été demandé aux membres du CA de lire à l'avance une présentation d'une vue d'ensemble de l'engagement du CA et des Comités sur la mise en œuvre de la stratégie, y compris les décisions futures à prendre par le CA et les comités dans les prochains mois par rapport à la mise en œuvre de la stratégie.

Bien qu'il n'ait pas été prévu de discuter de cette mise à jour pendant la retraite du CA, les parties prenantes ont néanmoins estimé que le sujet était suffisamment important pour faire l'objet de commentaires écrits. Le présent article est donc basé sur des documents antérieurs faisant le point au Comité stratégique (CS) sur les préparatifs de la mise en œuvre de la stratégie 2023-2028 du Fonds mondial et sur les commentaires des parties prenantes sur ce sujet.

Contexte

Le Secrétariat a formulé plusieurs messages clés sur la manière dont les parties prenantes devraient considérer la mise en œuvre de la stratégie :

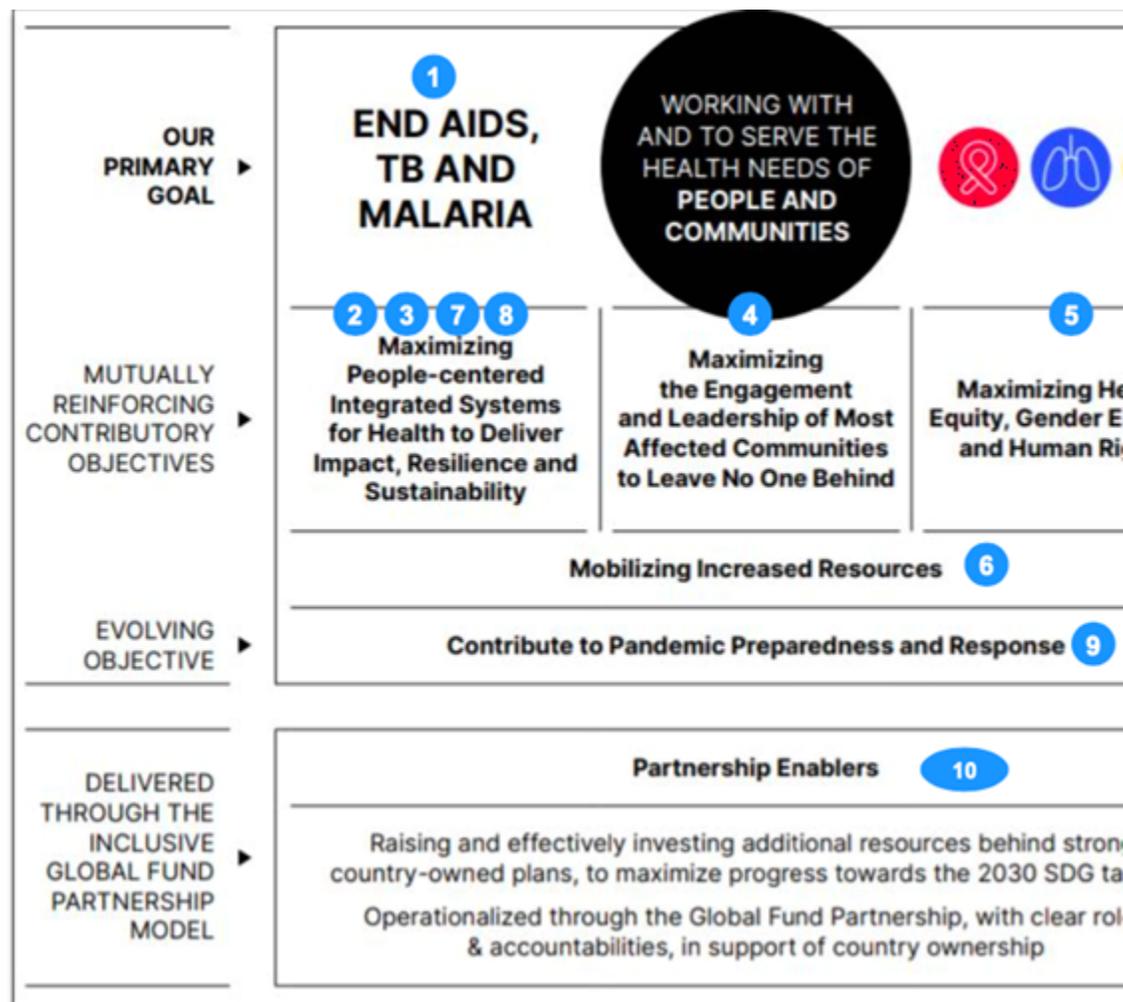
- La "mise en œuvre de la stratégie" ne doit pas être perçue comme une chose distincte- elle est partie intégrante de tout ce que nous faisons;

- Le CA et les Comités permanents assurent le suivi stratégique de la mise en œuvre de tous les domaines de la stratégie;
- Le conseil d'administration a déjà pris plusieurs décisions clés (éligibilité, méthodologie d'allocation, investissements catalytiques) qui sont directement liées à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie;
- Les décisions à venir concernant le cadre de S&E/d'ICP définiront la manière dont nous mesurerons les progrès globaux de la nouvelle stratégie (voir l'article 4, Mesurer la performance de la nouvelle stratégie du Fonds mondial, pour en savoir plus);
- Les évaluations, les données sur la performance des subventions et des initiatives stratégiques, les informations de gestion du Secrétariat ainsi que les rapports des partenaires et d'autres ressources pertinentes viendront compléter les rapports sur la performance de la stratégie ;
- Enfin, le Secrétariat a déclaré qu'une gouvernance efficace et un partenariat solide sont essentiels pour assurer le succès.

Pour mettre en place une gouvernance efficace, il est indispensable d'améliorer la communication et de produire les rapports de manière extensive (voir l'article 3, La transparence est un principe fondateur du Fonds mondial: où est-elle donc ?)

Les 10 changements clés sont mis en correspondance avec le Cadre stratégique 2023-2028 du Fonds mondial approuvé par le CA. A titre de rappel, ils sont présentés dans le premier schéma ci-dessous :

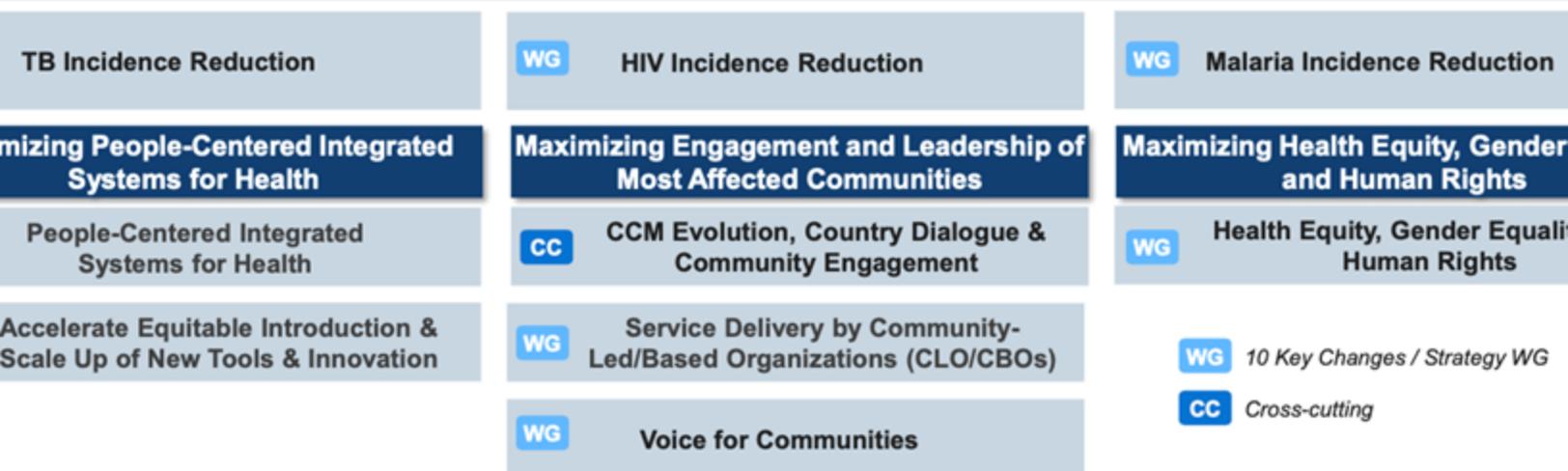
Fighting Pandemics and Building a Healthier and More Equitable World



Le deuxième schéma, vous pouvez les voir illustrés avec les questions transversales telles que (i) les composantes essentielles du programme et (ii) l'évolution de l'instance de coordination nationale (ICN), le dialogue pays et l'engagement communautaire.

END AIDS, TB AND MALARIA

Program Essentials (previously referred to as Quality Standards)



Mobilizing Increased Resources

Health Financing

Contribute to Pandemic Preparedness & Response

Pandemic Preparedness

Pour rappel, pour chacun des deux domaines transversaux et des dix changements clés, il existe une théorie du changement couvrant un énoncé du problème, un impératif de la stratégie, des changements dans le prochain cycle de la stratégie, des domaines clés du Secrétariat et des considérations essentielles au niveau des pays. Plusieurs articles des précédents OFM couvrent la stratégie et son contenu (les plus récents, publiés en avril, sont les suivants: [Plans pour l'opérationnalisation de la prochaine stratégie du Fonds mondial](#), [Comprendre le "comment" de la mise en œuvre de la prochaine stratégie du Fonds mondial](#) ainsi que de nombreux autres articles antérieurs).

Les parties prenantes ont encore beaucoup de questions

Les parties prenantes ont apprécié les consultations approfondies et les efforts du Secrétariat pour assurer l'intégration dans les différents flux de travail des 10 changements clés et des domaines transversaux dans leur intégralité. Les résultats ont donné une idée plus claire des changements à apporter au modèle opérationnel (par exemple, l'analyse des lacunes des systèmes de santé résilients et pérennes (SSRP), le plan de gestion du changement pour la préparation aux pandémies, l'introduction des composantes essentielles des programmes) et aux politiques du Fonds mondial. Le Secrétariat a également brossé un tableau plus clair de la manière dont le partenariat assurera la collaboration pour atteindre les objectifs du Fonds mondial.

Toutefois, certaines questions restent encore à régler.

Certaines personnes, tout en reconnaissant que des progrès avaient été réalisés depuis la dernière réunion du CS, restaient préoccupées par le fait que cette discussion n'avait pas encore été liée à la décision à prendre en matière de dépenses de fonctionnement du Secrétariat et aux considérations relatives à l'estimation des coûts de la stratégie. Les discussions du CS et du conseil d'administration ont montré un niveau d'ambition accru concernant une série de priorités, telles que la tuberculose, la communauté, les droits et le genre (CDG) ou les ICN, et il est temps d'évaluer si les capacités du

Secrétariat sont à la hauteur de ces ambitions.

À cet égard, beaucoup étaient intéressés par l'approche des composantes essentielles des programmes qui devrait aider à clarifier et à simplifier les attentes programmatiques pour le prochain cycle. Il a été également salué le fait que les Instances de Coordination Nationales (ICN) seraient évaluées par le biais de revues annuelles des performances et ont souhaité en savoir plus à ce sujet: comment les performances seraient-elles mesurées, par qui et cela aurait-il des implications sur les dépenses de fonctionnement ? Les parties prenantes recommandent de maximiser l'utilisation de ces revues au niveau des CS, par exemple en fournissant un rapport annuel consolidé sur les performances des ICN, avec quelques exemples clés et des recommandations de suivi. Ils ont estimé que ce sujet n'a pas été suffisamment discuté au sein du CS et que des échanges réguliers fondés sur des données probantes sont désormais attendus afin de continuer à éclairer la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

Certaines personnes souhaitaient davantage de précisions sur les interrelations – par exemple, entre les investissements catalytiques, les ajustements qualitatifs, le cadre d'ICP /de S&E et les résultats des groupes de travail – afin de générer une image holistique de l'opérationnalisation de la stratégie. Ils attendent avec impatience le nouveau texte narratif et la nouvelle vue d'ensemble fournis par le Secrétariat pour expliquer les différentes composantes de la mise en œuvre et leurs liens et espèrent les recevoir avant la réunion du conseil d'administration du mois de Novembre.

En ce qui concerne l'évolution des ICN, le dialogue pays et l'engagement communautaire, les plans ont omis un thème essentiel pour les ICN, ainsi que pour la pérennité et l'appropriation par les pays : s'assurer que les ICN soient intégrées aux systèmes nationaux et cessent de fonctionner comme des structures parallèles, comme c'est le cas actuellement.

Sur la réduction de l'incidence du VIH : Premièrement, les plans n'indiquent pas les priorités et les changements clés pour traiter les questions liés aux facteurs structurels – directs et indirects – de l'épidémie de VIH. Deuxièmement, le Fonds mondial a mis en œuvre avec succès des programmes pilotes sur les obstacles liés aux droits humains pour les trois maladies (Breaking Down Barriers) et son programme pour les adolescentes et les jeunes femmes, mais il ne fait pas mention d'une reproduction ou d'une mise à l'échelle de ces succès.

En ce qui concerne la préparation et la riposte aux pandémies (PPR), le Fonds mondial ne doit pas se contenter de chercher à définir son rôle dans l'architecture mondiale de la santé, en particulier en ce qui concerne la PPR, mais doit également préciser comment il travaillera avec de nouvelles institutions telles que le nouveau fonds PPR annoncé par la Banque mondiale (voir notre article sur le Fonds pour les intermédiaires financiers dans le dernier OFM, Le Fonds pour les intermédiaires financiers: un nouveau modèle qui duplique celui du Fonds mondial.). Le Fonds mondial doit également clarifier la manière dont il travaillera avec les Centres africains de contrôle et de prévention des maladies, qui ont joué un rôle central dans la riposte de l'Afrique à la COVID-19.

Pour ce qui est du financement de la santé, le Fonds mondial ne fournit aucune information sur la manière dont il entend mettre à profit d'autres interventions dans ce domaine, telles que la réunion des dirigeants africains de l'Union Africaine sur le financement de la santé. Plutôt que de réinventer la roue, le Fonds mondial devrait exploiter ce type d'opportunités qui ont déjà pris de l'ampleur.

Concernant le cofinancement, les parties prenantes ont tout d'abord réaffirmé que la [Politique de Pérennité de transition et de cofinancement](#) (STC) devrait être appliquée pour inciter les pays responsables de la mise en œuvre à dépenser plus et mieux dans le domaine de la santé, et non faire peser une charge excessive sur ces derniers et les ICN. En outre, l'application de la politique doit être stratégique et rationalisée au sein du pays avec les interventions du gouvernement et des autres partenaires. Le cofinancement dans le cadre de la stratégie de santé du Fonds mondial doit être aligné

sur le plan stratégique d'un pays pour améliorer l'accès équitable à la santé.

Les parties prenantes ont également exprimé très clairement leur mécontentement par rapport au niveau actuel de transparence concernant les engagements financiers des pays. Elles ont estimé que pour aider à mieux comprendre les progrès réalisés dans les engagements de cofinancement et dans l'intérêt de la transparence et surtout de la redevabilité, le Secrétariat devrait envisager de publier les engagements de cofinancement signés par les pays. L'accès à ces informations peut aider les autres entités gouvernementales, les communautés, les organisations de la société civile et autres à assurer le suivi de ces engagements.

La politique de STC stipule que pour les pays à faible revenu, le cofinancement peut être entièrement utilisé pour le renforcement des systèmes de santé. Dans la pratique, sous la pression/l'incitation du Secrétariat ou d'autres parties prenantes, de nombreux pays à faible revenu s'engagent à acheter des produits de santé. Lorsque les pays ne peuvent pas respecter leur engagement, il s'ensuit des ruptures de stock de médicaments, de produits de santé ou d'autres crises aux conséquences graves. Pire encore, à la fin du cycle, un grand nombre de ces mêmes pays ne parviennent pas à absorber leur allocation, ce qui a pour conséquence la réduction de leur allocation dans le cycle suivant (étape 2 de l'ajustement qualitatif).

Il est préférable, selon les intervenants, d'aider les pays à revenu faible et intermédiaire de la tranche inférieure à mettre en place des systèmes de santé pérennes. L'objectif de la nouvelle stratégie qui consiste à "Maximiser les investissements centrés sur les personnes dans le domaine de la santé" prévoit d'utiliser la "politique de cofinancement pour accroître les dépenses nationales en matière de SSRP." Cet objectif est conforme à la politique de STC, en particulier pour les pays à faible revenu. Toutefois, il est encore plus important de traduire cette déclaration en actes car l'analyse de rentabilité de la nouvelle stratégie souligne qu'un tiers des ressources sera consacré au renforcement des systèmes de santé et qu'un tiers des ressources nécessaires à la réussite du partenariat proviendra des ressources intérieures dont le cofinancement.

De nombreuses personnes ont estimé que la mise en œuvre de la Stratégie devrait se concentrer sur les leviers ayant la plus grande capacité d'influence ou d'incitation tout au long du cycle de financement (par exemple, le dialogue pays, l'octroi de subventions, l'orientation et les outils tels que le Cadre modulaire), la manière dont ils seront appliqués et les résultats attendus. Étant donné l'accent mis sur les composantes essentielles des programmes, il convient de clarifier davantage leur nature et la manière dont ils sont censés faire progresser les domaines d'intervention de la Stratégie.

Le Secrétariat a été exhorté à adopter les changements plus audacieux de la stratégie, tels que des processus liés aux subventions plus souples, associés à une gestion évoluée des risques et des performances, de sorte que les mesures incitatives soient alignées sur les objectifs programmatiques. Cette nécessité est à nouveau illustrée dans l'évaluation de l'engagement communautaire/des réponses dirigées avec des risques, le processus et les obstacles liés à l'architecture des subventions cités comme entravant cette force essentielle du Fonds mondial.

Certaines personnes ont formulé comme priorité d'encourager et d'améliorer les investissements SSRP. À cet égard, ils ont souhaité que les discussions se poursuivent autour d'une évaluation obligatoire des besoins en SSRP que chaque pays devrait effectuer avant de lancer le dialogue pays. De plus, l'évaluation des besoins en SSRP est-elle la même que l'analyse des écarts en matière de SSRP? Les participants ont souhaité obtenir des informations supplémentaires sur le contenu et le processus de cette analyse et sur la manière dont les résultats seraient pris en compte dans l'élaboration des demandes de financement. Ils ont apprécié le fait que le renforcement de la PPR se fera à travers des interventions dans le domaine du SSRP et de l'engagement communautaire et, étant donné que le prochain cycle d'allocation approche rapidement, ils ont émis le souhait que le Secrétariat présente un paquet

d'interventions précises pour le SSRP et la PPR qui permettent un renforcement durable et une augmentation de la résilience des systèmes de santé.

Les parties prenantes ont également souhaité que les plans de mise en œuvre répondent à l'appel de la Stratégie en faveur de changements audacieux des modèles de partenariat, y compris de nouveaux modèles spécifiques d'appui technique et de renforcement des capacités qui utilisent des partenaires/experts proches et investissent dans ces partenariats, et renforcent la redevabilité. Ce point est renforcé par les leçons apprises par le comité d'examen technique, qui mentionnent des écarts dans l'orientation des priorités, un appui technique fragmenté et la nécessité de soutenir l'expertise régionale ou locale.

Les parties prenantes ont reconnu qu'il y a des limites aux changements qui peuvent être apportés maintenant. Elles ont donc estimé qu'elles ont également besoin de plans pour l'engagement continu du CA et de ses comités afin que le partenariat soit prêt pour le prochain cycle. De même, la planification avec les pays et les partenaires devrait s'effectuer sur le long terme car cela est nécessaire pour des priorités telles que l'équité, le genre, le renforcement des systèmes, la pérennité et l'introduction d'innovations. Les participants ont recommandé des illustrations concrètes de la manière dont ces éléments s'assemblent en un sous-ensemble de priorités stratégiques afin d'aider le CA à comprendre comment la mise en œuvre de la stratégie entraînera les changements que chacun souhaite voir. Ces éléments doivent ensuite être alignés à un cadre complet de suivi-évaluation.

Les parties prenantes ont salué l'évolution des dépenses de fonctionnement, avec une augmentation des dépenses liées aux capacités programmatiques tandis que celles liées aux capacités opérationnelles diminuent. Toutefois, alors que la méthode de calcul des coûts de la nouvelle stratégie était claire, il n'y avait étonnamment aucun chiffre concernant les investissements nécessaires pour mettre en œuvre les dix priorités de la Stratégie. Les chiffres n'étaient donnés qu'à titre indicatif et les scénarios ne permettaient pas de savoir quel est le montant des dépenses d'exploitation nécessaires à la mise en œuvre effective de la nouvelle Stratégie. La stratégie d'arbitrage entre les dépenses et les priorités si la reconstitution des ressources est insuffisante est également inconnue. Ainsi, à ce stade, on peut juste estimer qu'au cours du prochain cycle, les dépenses de fonctionnement se situeront entre 794 et 930 millions de dollars. Des inquiétudes ont donc été exprimées par rapport au retard pris dans le calcul des investissements financiers et humains nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, au moment même où le partenariat plaide en faveur de la meilleure contribution possible à la reconstitution des ressources.

Enfin, les parties prenantes sont également convaincues que pour être en mesure de mettre en œuvre sa nouvelle stratégie et d'honorer ses engagements en termes de renforcement des systèmes de santé et de promotion des droits de l'homme et de l'égalité des genres, le Fonds mondial doit accroître ses effectifs au sein de ses départements transversaux. Par conséquent, le Comité d'audit et des finances doit être informé des besoins en ressources humaines liés à la mise en œuvre de la stratégie.

[Read More](#)
