



Independent observer
of the Global Fund

LA PROPOSITION DE NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE SUSCITE UN DÉBAT ANIMÉ

Les 11 et 12 mai 2021, le Conseil du Fonds mondial s'est réuni virtuellement pour discuter des résultats de plus d'un an de réunions, de contributions et de documents contribuant à l'élaboration de la nouvelle stratégie. Cet article décrit le rapport présenté, les principales discussions tenues et les points de vue des circonscriptions du Conseil d'administration.

Objectifs de la discussion de la 45^{ème} réunion du Conseil d'administration sur le cadre stratégique

Sur la base des discussions en ligne du conseil d'administration du 19 avril et des contributions des circonscriptions reçues par courrier électronique, un projet de cadre stratégique illustré et mis à jour a été soumis à l'examen et à la contribution du conseil d'administration. Lors de la 45^{ème} réunion du Conseil d'administration, il a donc été demandé aux membres de se prononcer sur les questions suivantes :

- Laquelle des deux options ou modifications proposées pour la vision et la mission de la stratégie doit être retenue ?
- D'autres modifications sont-elles nécessaires pour clarifier le cadre des projets de buts, d'objectifs, d'orientations stratégiques et de catalyseurs de partenariat ?
- Quels sont les sujets à traiter en priorité pour plus de clarté et de détail dans le narratif de la stratégie (par exemple, en précisant les rôles et les responsabilités des acteurs du partenariat) ?
- Y a-t-il d'autres points de désaccord importants de la part de votre circonscription qui mettraient en péril votre capacité à soutenir l'approbation d'une version modifiée de ce cadre en juillet ?

La figure 1 ci-dessous nous rappelle le processus d'élaboration du cadre de la Stratégie et les progrès réalisés à ce jour. Plus de 5 000 personnes ont apporté leurs contributions, leurs suggestions et leurs

points de vue sur l'élaboration de la prochaine Stratégie du Fonds mondial. Cela inclut les neuf consultations du Comité de stratégie du Fonds mondial et du Conseil d'administration au cours du dernier trimestre de 2020 et environ 350 représentants du partenariat du Fonds mondial engagés lors du Sixième Forum de partenariat qui s'est tenu du 2 février au 15 mars 2021.

Figure 1 | Chronologie du développement de la stratégie



À la suite de la réunion du comité stratégique en mars, qui a fourni des informations sur un projet de cadre stratégique « version zéro », trois options ont été élaborées pour que le conseil d'administration puisse les commenter lors de sa réunion d'avril (encadré 1 ci-dessous). Chaque option s'appuie sur les mêmes postulats. Toutefois, chacune diffère par la clarté avec laquelle elle hiérarchise les objectifs et par la distinction qu'elle établit entre ce que nous cherchons à réaliser et la manière dont nous devons travailler pour atteindre ces objectifs.

Encadré 1 | Trois options pour le cadre stratégique

Option 1 : Projet de cadre zéro évolué, basé sur la demande du Comité stratégique (CS) de montrer l'objectif de préparation et de réponse à la pandémie (PRP) au niveau inférieur ; les communautés au centre ; représentées entre les objectifs.

- Caractéristiques : Une certaine hiérarchie des objectifs; SRPS/équité/droits de l'homme formulés comme "comment" plutôt que "comment" ; signification et impact peu clairs sur la 7e reconstitution du PRP formulée comme "complémentaire".

Option 2 : ToC hybride -Cadre basé sur la demande du CS, décrivant comment le modèle du Fonds mondial, le partenariat, les forces essentielles et les objectifs de la stratégie s'engagent et contribuent à l'impact sur les communautés ; PRP comme objectif.

- Attributs : Les objectifs sont classés par ordre de priorité ; SRPS/équité/droits de l'homme encadrés comme "comment" plutôt que "quoi" ; capable de servir de point de départ pour le ToC pour accompagner le cadre utilisé avec un autre cadre.

Option 3 : Cadre révisé différenciant explicitement le " quoi " du " comment " , avec le HTM et le PRP articulés " que le partenariat vise à réaliser, et le RSSH, l'équité/les droits de l'homme, le leadership et l'engagement communautaires comme " comment " .

- Attributs : Hiérarchie hiérarchisée des objectifs ; accent clair sur le quoi et le comment, recadrage autour de ce que le Fonds mondial vise à atteindre, essentiel pour la 7ème reconstitution et le maintien du financement VIH/TB/paludisme.

Aperçu de l'orientation du Conseil du 19 avril sur le cadre stratégique

Les réactions du Conseil d'administration en avril ont été prises en compte dans l'élaboration des documents envoyés au Conseil d'administration avant la deuxième journée du Conseil, le 12 mai.

Le Conseil d'administration a insisté sur le fait que l'élimination des trois maladies devait rester l'objectif principal du Fonds mondial. L'option 3 a reçu un soutien général, avec la possibilité d'intégrer certains aspects de la "théorie du changement" de l'option 2, par exemple pour articuler les contributions du VIH, de la tuberculose (TB) et du paludisme à l'amélioration des capacités de préparation et de réponse aux pandémies (PRP). Le Conseil d'administration a noté que la pandémie de COVID-19 est un facteur majeur dans le paysage de la santé mondiale, qui justifie un objectif avec une visibilité suffisante sur la PRP, doté de ressources supplémentaires, avec un approfondissement du rôle du Fonds mondial et de la coordination des partenaires, et en soulignant les synergies avec le VIH, la tuberculose et le paludisme et le soutien des systèmes de santé. En outre, le Conseil d'administration a estimé que le Cadre stratégique devait maintenir les conclusions de la réunion intersessions du Conseil de décembre sur les systèmes de santé résilients et durables (SRPS). Le Conseil a souligné l'importance de positionner les communautés au centre du travail du Fonds mondial, ainsi que les systèmes communautaires, le leadership et l'engagement qui sont essentiels à la façon dont le Fonds mondial travaille. D'autres améliorations ont été apportées sur le langage, y compris la spécificité autour de l'égalité des sexes, le rôle dans une architecture plus large, etc. Des options de mise à jour de la vision et de la mission de la stratégie ont été proposées, conformément à l'avis du Conseil d'administration sur l'orientation du cadre stratégique, et à la contribution du comité stratégique en mars 2021.

Aperçu des déclarations et des contributions reçues à la suite des discussions du conseil d'administration du 19 avril.

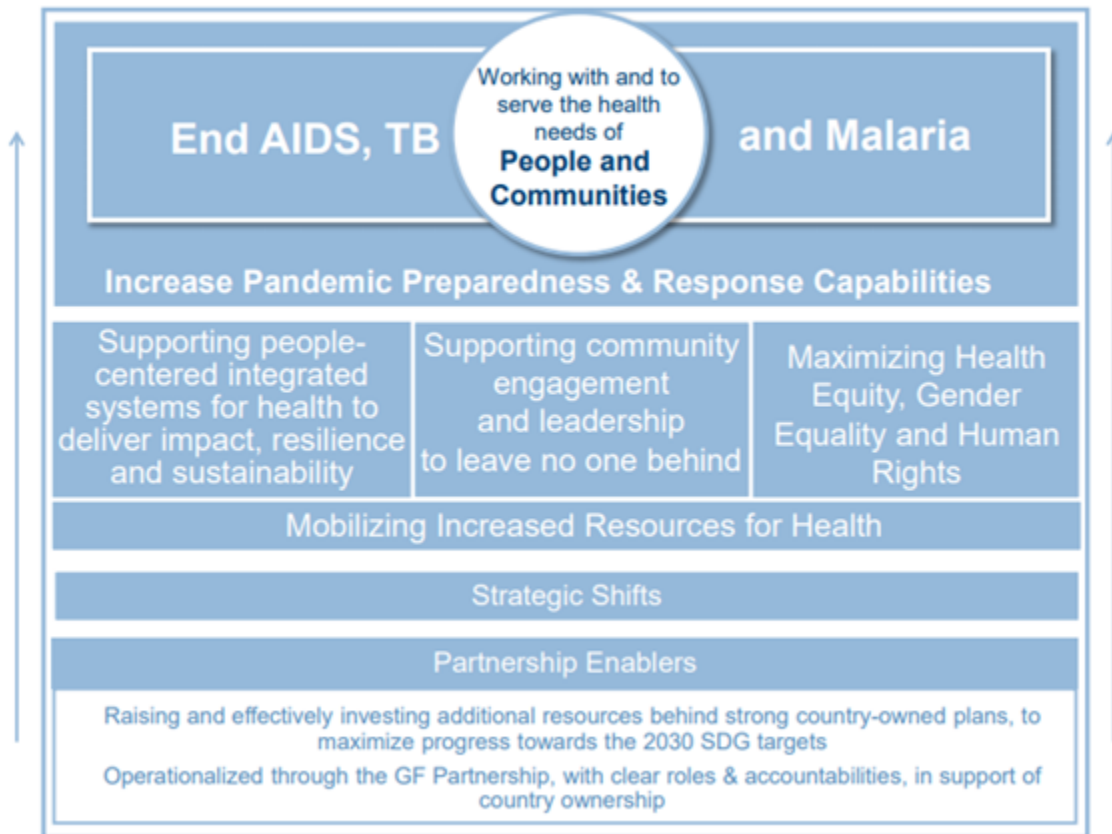
Une grande richesse de contributions a été reçue, qui seront utilisées pour rédiger le récit de la stratégie et décrire les domaines d'intérêt prévus pour chacun des buts, des objectifs, des changements et des catalyseurs de partenariat – ainsi que des contributions plus larges reçues au cours du processus de développement de la stratégie.

Il y avait plusieurs options sur la manière dont PRP pourrait être positionné dans le cadre de la stratégie – mais il a été jugé important de continuer à aller de l'avant sur la base des domaines d'orientation convenus afin de faire progresser les discussions sur la stratégie. Quelques circonscriptions ont proposé des objectifs spécifiques sur les "approches intégrées et centrées sur les personnes". Comme l'a déjà noté le Conseil d'administration, il est essentiel que le Fonds mondial adopte cette approche pour le financement des programmes, c'est pourquoi elle figure comme l'un des *modus operandi* des programmes VIH, tuberculose et paludisme, et SRPS, plutôt que comme un objectif autonome. En ce qui concerne les "changements stratégiques" qui seraient nécessaires pour rendre la stratégie opérationnelle, un certain nombre de suggestions ont été reçues et intégrées dans le texte du cadre stratégique. Le Conseil d'administration a noté l'enthousiasme suscité par la nécessité d'articuler les rôles et responsabilités distincts et complémentaires des acteurs du partenariat du Fonds mondial, qui seront décrits dans le narratif de la stratégie.

Mise à jour de l'illustration du cadre stratégique pour examen par le Conseil d'administration

La figure 2 constitue le projet d'illustration du cadre stratégique qui a été utilisé dans la discussion lors de la réunion du Conseil et qui reflète les contributions à ce jour. Toutefois, il ne s'agit pas de la prochaine version du cadre stratégique – celle-ci sera présentée avant la réunion extraordinaire du comité stratégique qui se tiendra en juin et une réunion spéciale du conseil d'administration qui aura lieu en juillet.

Figure 2 – Cadre stratégique révisé basé sur l'orientation du 19 avril et les contributions reçues à ce jour.



Pour expliquer le schéma ci-dessus :

- « Ce que nous faisons » – nos objectifs : L'objectif principal est de mettre fin au SIDA, à la tuberculose et au paludisme, en travaillant avec et pour répondre aux besoins de santé des personnes et des communautés ;
- L'objectif conditionnel et évolutif, sous réserve de ressources supplémentaires : Accroître les capacités de préparation et de ressources en cas de pandémie ;
- « Comment nous travaillons » : trois objectifs contributifs se renforçant mutuellement : Soutenir les systèmes de santé intégrés centrés sur les personnes afin de produire un impact, une résilience et une durabilité ; Soutenir l'engagement et le leadership communautaires pour ne laisser personne de côté ; et Maximiser l'équité en matière de santé, l'égalité des sexes et les droits de l'homme ; avec l'objectif transversal de Mobiliser des ressources accrues pour la santé ;
- Changements stratégiques pour améliorer l'efficacité : et
- Travailler à travers le modèle de partenariat inclusif du Fonds mondial : les catalyseurs du partenariat.

Commentaires sur l'approche révisée du Cadre stratégique

Lors de l'examen de l'approche révisée du cadre, le Secrétariat a noté que les documents envoyés ont suscité une vive discussion rivalisant avec celle de n'importe quelle réunion du Conseil d'administration tenue en présentiel par le passé ; par conséquent, le Secrétariat/ souhaite construire sur ces débats jusqu'à la prochaine réunion du Comité de stratégie qui examinera le cadre. Le retour d'information a été clair : malgré les efforts déployés pour refléter les contributions de l'appel du Conseil du 19 avril, la réaction du Conseil d'administration montre que l'équipe du Secrétariat du Fonds mondial doit consulter davantage les circonscriptions. Les remarques les plus importantes concernaient les impératifs et la réponse l'objectif à un niveau trop élevé et que le PPR décrivait le "comment" agir et non pas sur quoi agir. Elle ne devrait pas être considérée comme supérieure aux leviers essentiels pour atteindre les

objectifs en matière de VIH, de tuberculose et de paludisme ; des préoccupations ont été exprimées concernant la fragmentation. Le Conseil a estimé que la PRP devait découler d'autres efforts et non les remplacer car ce n'est pas une fin en soi et elle doit être intégrée dans tous les domaines.

L'investissement ne peut être augmenté que si la réponse au VIH, la tuberculose et le paludisme progresse et s'intensifie ; en d'autres termes, il ne doit pas y avoir de dilution de l'activité principale du Fonds mondial et de sa réponse aux trois maladies. La PPR évolue et des critères sont donc nécessaires, et c'est pourquoi le rôle du Fonds mondial dans la PPR par rapport aux autres acteurs doit être défini. Enfin, des préoccupations ont été exprimées quant au rôle du Fonds mondial dans le secteur de la santé mondiale et à la question de savoir s'il allait au-delà de son mandat et empiétait sur le rôle d'autres partenaires, comme l'OMS.

Commentaires des circonscriptions

Le travail important du Comité stratégique et du Secrétariat a été salué.

Les circonscriptions ont soutenu le point de vue selon lequel les communautés sont au centre du travail du Fonds mondial. Nous espérons que cette question importante sera soulignée dans le développement de la stratégie du Fonds mondial. Ils se sont fait l'écho de la déclaration selon laquelle la PRP devrait porter sur le "comment" et non sur le "quoi". Ils soutiennent l'appropriation nationale par le biais de l'Instance de coordination nationale (CCM) mais insistent sur le fait que les partenaires à tous les niveaux (Genève, Bénéficiaires principaux, CCM, etc.) doivent être clairement définis.

Nombre d'entre eux se sont fait l'écho des points soulevés par les circonscriptions par le passé, à savoir que toutes les leçons durement acquises en matière de VIH, de tuberculose et de paludisme, en particulier la nécessité de placer les droits humains, l'égalité des sexes et le leadership communautaire au centre de la réponse, doivent être au premier plan des discussions sur la solidarité mondiale en matière de santé et sur la prévention et la préparation aux pandémies.

Plusieurs participants ont indiqué qu'ils avaient été interpellés par la place de la PRP dans la stratégie. Ils ont donc choisi de placer cette dernière dans le cadre du "quoi". Ils ont reconnu le risque que le fait de la placer en tant que "quoi" puisse conduire à une dérive de la mission et (par inadvertance) à accorder la priorité à la PRP au détriment du VIH, de la tuberculose et du paludisme et au détriment de la société civile et des populations vulnérables.

D'autres circonscriptions ont soutenu la déclaration des donateurs. Ils remercient le Secrétariat pour la nouvelle version qui prend en compte certaines de leurs préoccupations. Et ont fourni quelques réflexions supplémentaires : 1) les obstacles, les défis et les barrières auxquels nous sommes confrontés pour éliminer les trois maladies sont les mêmes que ceux qui ont affaibli la capacité mondiale et nationale à prévenir une nouvelle pandémie ; 2) l'histoire de l'humanité montre que les trois maladies ont commencé comme des pandémies et sont devenues endémiques ; et 3) la nouvelle stratégie devrait clairement reconnaître les leçons tirées de notre échec à atteindre et maintenir les acquis vers la fin des trois maladies, en se demandant ce que l'on doit faire mieux, changer ou incorporer de sorte qu'en réussissant à atteindre notre objectif d'éliminer les trois maladies, nous renforçons les capacités de PRP pour répondre efficacement aux menaces futures.

Cependant, plusieurs participants ont également indiqué qu'ils soutenaient la PRP en tant qu'objectif supplémentaire contribuer à remplir l'objectif d'élimination des trois maladies.

Parmi les autres commentaires, ceux qui ont salué les changements stratégiques autour du contrôle du climat, créant une plus grande prise de conscience de notre rôle dans la santé planétaire et de notre relation avec l'environnement dans lequel nous vivons. Certains ont jugé utile de préparer une Théorie du Changement en termes de buts et d'objectifs.

Les circonscriptions ont insisté sur le fait qu'elles ne voulaient PAS d'un nouveau flux de financement vertical et que la PRP ne devait pas être un flux de travail parallèle et concurrent. Il a été jugé très important d'articuler la manière dont elle sera positionnée et ses résultats mesurés. La plupart des participants ont estimé que la PRP doit être intégrée au VIH, à la tuberculose et au paludisme, et considèrent la PRP comme un moyen de renforcer la résilience des programmes de lutte contre les maladies, ce qui, en même temps, renforcera les systèmes de santé et les systèmes communautaires en prévision d'éventuelles pandémies.

Les communautés, les droits et le genre ont fait l'objet d'un débat animé, avec une insistance sans compromis sur la nécessité de voir des efforts accrus pour intégrer l'équité, les droits et le genre dans la prochaine stratégie. Dans le même temps, il a été demandé au Secrétariat d'examiner les implications de l'élaboration de la stratégie sur le modèle économique du Fonds mondial, la structure organisationnelle, le rôle des partenaires et les compétences du personnel, entre autres.

Certains membres des circonscriptions ont soutenu une stratégie de six ans mais ont encouragé une réflexion à mi-parcours au cas où un ajustement serait nécessaire.

Beaucoup ont souligné que la vision et la mission de leur organisation indiquaient qu'ils soutenaient fermement l'introduction de l'équité en matière de santé et des notions d'efficacité. L'accent a été mis à nouveau sur la nécessité de définir les rôles et la responsabilité des partenaires et de veiller à ce que des objectifs plus complexes tels que les droits humains et la participation communautaire puissent être garantis.

Les participants ont reconnu les résultats obtenus, mais ont souhaité accélérer les activités et attendent avec impatience une discussion sur les modalités de mise en œuvre.

Les groupes d'intérêt sont également d'accord avec la "description du secteur privé dans le contexte de la gestion des systèmes mixtes publics-privés dans les pays", mais souhaitent également mieux comprendre le rôle essentiel des gouvernements dans la réalisation et la fourniture du "droit à la santé" de leurs citoyens. Cela impliquait également la nécessité de définir clairement les rôles et les responsabilités de tous les acteurs du partenariat du Fonds mondial pour le nouveau récit stratégique.

Le Secrétariat a conclu que, bien que nous ne soyons pas tous d'accord sur le cadre actuel, il y a un accord total sur ce qui sous-tend ce cadre. Le défi du prochain comité stratégique consistera donc à développer le récit qui dépeint cette image.

Le dernier mot

La réponse de Peter Sands à la discussion a été sans équivoque :

"Le Fonds mondial a été créé en tant que mécanisme de réponse aux pandémies ; plus précisément au SIDA, puis à la tuberculose et au paludisme. Nous avons appris plus que toute autre organisation dans le monde sur la manière de le faire. Cependant, nous n'avons jamais vraiment mis l'accent sur l'aspect préparation et nous aurions sans doute dû le faire. La Covid-19 a été notre plus grand revers et nous a fait reculer face à ces trois maladies. Nous n'avons pas anticipé le risque et n'avons pas fait grand-chose pour atténuer son impact.

“Le plus grand danger pour les neuf années à venir (jusqu’aux ODD de 2030) est que nous ne gérons pas l’impact de la C19. Il ne s’agit pas de recentrer notre mission mais de protéger nos communautés des effets de la Covid-19.

“Nous avons l’obligation de mettre sur la table tout ce que nous avons appris. L’une des choses qui est d’une importance capitale pour nous, en tant que Fonds mondial, et pour les personnes que nous servons, c’est que la façon dont le monde aborde la PRP doit tenir compte des conséquences de la pandémie, qui sont tout aussi importantes car elles peuvent être aussi dévastatrices que les agents pathogènes eux-mêmes.

Aujourd’hui, nous avons parlé de la C19 comme d’un “changement des règles du jeu” – la plupart des organisations ne peuvent réagir qu’à un seul jeu avant de faire faillite, de se transformer en d’autres institutions ou de créer de nouvelles institutions. Nous devons reconnaître l’ampleur des changements qui nous entourent : pensons-nous de manière suffisamment audacieuse les changements qui doivent être effectués ?

“Nous sommes à un moment terrible de notre histoire, le pire revers que nous n’ayons jamais connu dans l’histoire du Fonds mondial. Il est normal de dire que ce n’est pas facile et que nous avons besoin de temps pour débattre de ce qu’il faut faire et de comment le faire. Ce n’est pas facile. Si c’était facile, nous serions à côté de la plaque. Il est difficile de déterminer ce qu’il convient de faire et comment tracer un chemin à travers cette tempête. Je me réjouis de la passion des participants à cette discussion, car il est vraiment important pour des millions de personnes que nous fassions les choses correctement”.

Le document du Conseil GF/B45/05A, Développement d’un cadre stratégique, devrait être disponible sous peu à l’adresse <https://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/45>.

[Read More](#)
