

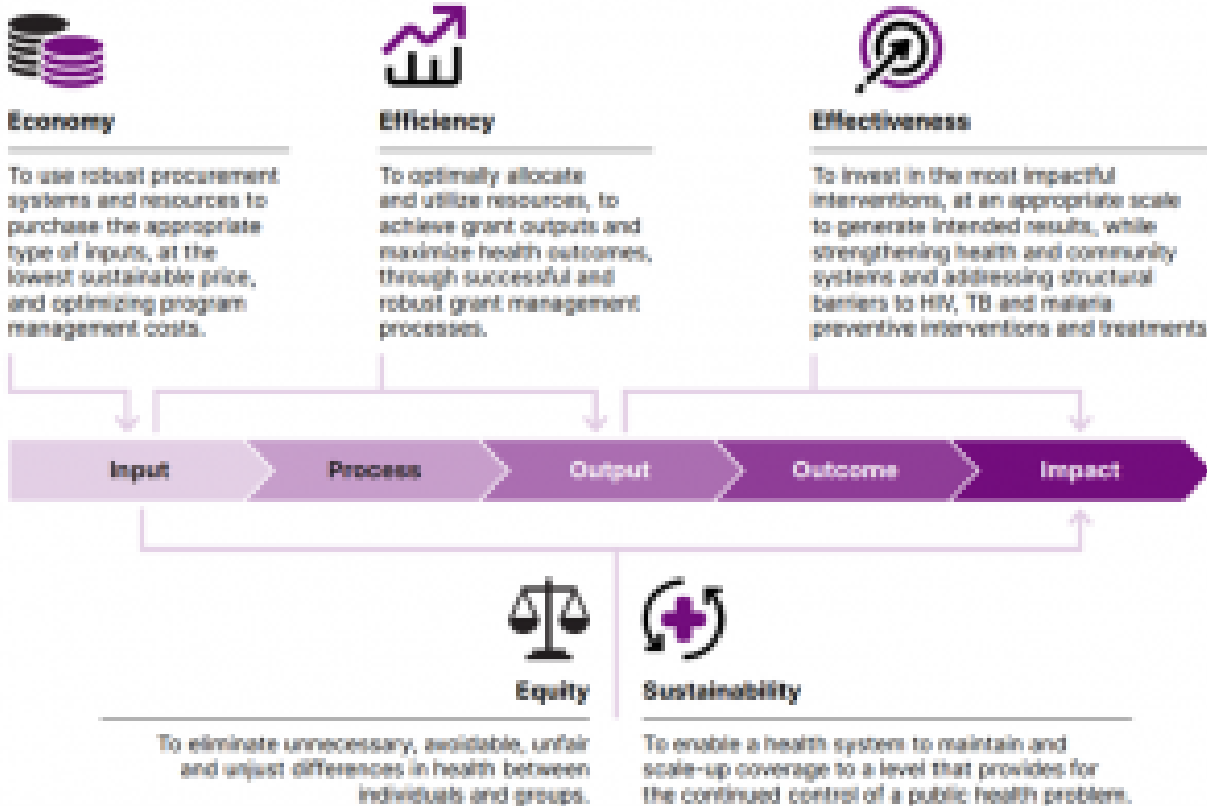


## Le Bureau de l'Inspecteur Général du Fonds mondial recommande de veiller à l'optimisation des ressources

### Contexte

Le rapport qualité-prix est un écho d'Eco. Non, rien à voir avec l'écologie au sens de l'environnement. Tout est lié à l'économie. Dans les années 1990, le discours a façonné l'idée que <<la gestion financière est essentielle pour éviter le gaspillage des ressources publiques qui, à son tour, entrave le développement >>. Ainsi, lorsque le Fonds mondial a demandé une troisième reconstitution, l'une des valeurs ajoutées qu'il a proposées à ses partenaires en échange de leur financement était la matrice VfM (Figure 1), qui a finalement été présentée au Conseil d'administration en 2018.

Figure 1 : Le cadre d'optimisation des ressources



## L'audit du BIG

Quatre ans plus tard, le Fonds mondial a demandé au Bureau de l'inspecteur général (BIG) d'évaluer si sa démarche VfM s'était déroulée sans heurts et si, et dans quelle mesure, elle avait atteint son objectif, à savoir avoir un impact sur ses investissements dans le domaine de la santé et des équipements de laboratoire.

Qu'est-ce qui était sous le microscope du BIG ?

6 pays. 3 catégories d'investissement spécifiques sur 4 mois (voir les figures 2 et 3 ci-dessous).

Figure 2. Audit du BIG sur les résultats du Fonds mondial en matière d'optimisation des ressources

## Country Selection and coverage

The OIG selected a sample of six countries, which were selected on the basis that they represented material investments across the three equipment types. Together, the countries selected 37% of the investments made in Grant Cycle (GC) 6 in the selected equipment types.

Type of equipment	Bangladesh	Malawi	Mozambique	Nigeria	Ethiopia	Uganda	Total for Sampled countries	Total investment in selected equipment types	% sampled of total GP investment
GeneOport Equipment, cartridge and warranties	42	21	25	23	17	24	152	393	39%
Molecular platforms used for Viral Load and/or EID testing, reagents and warranties (apart from investments in GeneOport, as already mentioned above)	-	42	-	8	7	19	75	212	35%
Chest X-ray Equipment and warranties	4	5	9	8	-	10	36	112	32%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>39</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>263</b>	<b>717</b>	<b>37%</b>

(USD in millions)

Figure 3. Notation de l'audit VfM du BIG pour le Fonds mondial

Rating	Scope
<b>Partially achieved</b>	<b>VfM audit period: January 2018 to June 2022</b>

### Fiche d'évaluation du cadre de la VfM

Le Fonds mondial a reçu une note orange qui, s'il s'agissait d'un compteur de vitesse, indiquerait que oui, le Fonds mondial est prêt à fonctionner, mais qu'il doit réviser son moteur de distribution et vérifier les dysfonctionnements du portefeuille d'équipements liés à la santé et aux laboratoires. En outre, le carburant dans le réservoir d'investissement a besoin d'un complément de VfM. Certains des domaines mis en évidence par le BIG comme nécessitant un entretien couvrent les cinq indicateurs lumineux du cadre VfM : "l'absence de conseils détaillés aux candidats aux subventions sur les compromis (économie) ; l'absence d'exigences harmonisées ou régulières en matière de rapports sur l'utilisation des équipements au niveau du pays/de la subvention (efficacité) ; l'absence de méthodologie permettant d'évaluer la manière dont les investissements contribuent directement à l'impact escompté (efficacité) ; l'incapacité d'évaluer l'accès équitable aux services de diagnostic dans l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial (équité) ; et l'absence d'une définition claire (viabilité).

Le défaut fondamental identifié par le BIG est que, tout en rendant le cadre de la gestion axée sur les résultats complet et axé sur la mission, les concepteurs ont laissé le moteur de la gestion axée sur les

résultats tourner au ralenti dans la première vitesse de financement et ne sont jamais passés à la vitesse de mise en œuvre et de clôture en ce qui concerne les investissements matériels spécifiques, tels que les équipements de santé et de laboratoire. Les arrêts au stand des différents départements du Fonds mondial n'ont jamais permis de déterminer si les pays avaient atteint la vitesse de croisière en matière de gestion axée sur les résultats. En effet, le Secrétariat leur a donné des instructions générales, mais n'a pas précisé qui devait prendre en charge la trousse à outils de la gestion participative. En outre, ceux qui étaient aux commandes au niveau de l'organisation ne disposaient pas d'indicateurs de performance clés pour savoir s'ils atteignaient les objectifs de la gestion axée sur les résultats. L'absence de coordination ou de structure dans l'établissement des rapports a été aggravée par les limitations des données qui ont mis un terme à la dynamique de la gestion axée sur les résultats. Une fois de plus, cela s'est produit parce que cela n'avait jamais été pris en compte comme un défi lors de la conception du châssis VfM ! Tout cela va à l'encontre du modèle de performance et de responsabilité du Fonds mondial, qui met l'accent sur "une plus grande concentration sur la gestion des prestations et des performances".

## Une occasion manquée

Une façon de considérer l'audit du BIG est que le Fonds mondial doit améliorer ses performances dans la façon dont il procède dans son portefeuille d'investissement en équipements de santé et de laboratoire. Mais cela s'applique également aux pays. Selon une [enquête menée en 2012](#) auprès des bénéficiaires principaux (PR), il y a toujours eu des tensions entre les principes du Fonds mondial, qui laissent aux pays une marge de manœuvre sur la manière dont les fonds sont déployés (appropriation) et une approche basée sur les objectifs (financement basé sur la performance), ce qui a suscité le ressentiment des PR quant à la limitation de la méthodologie d'évaluation de la performance à des mesures numériques uniquement, par exemple. Les conclusions de l'audit du BIG amènent donc à se demander pourquoi les départements du Fonds mondial et les pays ont fait preuve d'un tel manque d'initiative en rédigeant leurs propres manuels pour mesurer la gestion axée sur les résultats au cours de la mise en œuvre et de la clôture de ce portefeuille particulier. Le document technique sur la gestion axée sur les résultats, auquel le BIG fait référence, leur donnait déjà le droit de le faire : l'équilibre entre les cinq dimensions complémentaires de la gestion axée sur les résultats devait tenir compte du contexte national, des stratégies de santé et de la capacité des systèmes de santé, des tendances et des pièges liés aux maladies, des budgets nationaux et des financements extérieurs.

Le cadre de la gestion axée sur les résultats contient essentiellement des paramètres quantitatifs de l'économie de la santé, tels que l'efficacité et l'efficience. Les pays avaient donc la possibilité de créer leur propre voiture pilote d'efficacité et d'efficience qualitatives, de choisir l'équité et la durabilité comme co-voyageurs, de concevoir eux-mêmes les autres éléments nécessaires à un voyage sûr et de collecter des données tout au long de la route qu'ils ont choisie, afin de franchir les barrières de l'approche descendante du cofinancement mondial. La société civile, souvent laissée sur la touche alors que les initiatives mondiales en matière de santé se contentent de la saluer au passage, aurait également pu ajouter ses propres puces sous le capot pour créer un moteur à carburant alternatif davantage axé sur la communauté.

En ce qui concerne les équipes clés du Fonds mondial, qui sont nombreuses à avoir été nommées par le BIG – Division de la gestion des subventions, Opérations d'approvisionnement, Finances et Division des

investissements stratégiques et de l'impact (Conseils techniques et partenariats, Droits des communautés et égalité des sexes, Santé et Finances) – on ne sait pas ce qui s'est passé pour que les équipements de santé et de laboratoire perdent leur place sur la feuille de route VfM de chacune d'entre elles. Le Fonds mondial avait déjà commencé à se pencher sur la gestion axée sur les résultats au sein de sa propre organisation. En 2022, par l'intermédiaire d'un groupe de travail à l'échelle du Secrétariat, il cherche à populariser l'utilisation du portefeuille VfM au niveau de l'entreprise et des subventions, et sa fiche technique VfM a également été révisée pour soutenir les subventions du cycle 7 en 2024. La [Stratégie 2023-2028](#) du Fonds mondial couvre également de manière spécifique l'amélioration des systèmes de laboratoire, des chaînes d'approvisionnement et des capacités de diagnostic.

L'optimisation des ressources est importante et tous ceux qui aspirent à une place à la table, ceux qui y sont déjà et ceux qui travaillent dans le back-office doivent reconnaître que le manque d'orientation, les instructions ouvertes sans rôles définis, etc. ne doivent pas nécessairement être comblés par des définitions plus détaillées ou des listes de contrôle. Dans une économie allégée, il est temps d'alléger également l'évaluation et de laisser une plus grande marge de manœuvre pour faire avancer les paramètres d'optimisation des ressources, pour commencer. Un exemple cité par le BIG y fait allusion lorsqu'il souligne le manque de définition de la dimension de durabilité dans le portefeuille d'investissement en équipements de santé et de laboratoire. Le BIG pose la question suivante : la durabilité se réfère-t-elle à l'achat de modèles personnalisés soutenus par un solide réseau de fournisseurs, ou à "l'investissement dans des plateformes ouvertes qui n'enferment pas les pays dans des fournisseurs spécifiques", ou encore à la manière dont les investissements quittent la voie rapide du Fonds mondial pour rejoindre l'autoroute gouvernementale ? C'est dans ces espaces vastes et ouverts qu'une nouvelle voie peut s'ouvrir.

[Read More](#)

---