



Independent observer  
of the Global Fund

OFM EDITION SPECIAL  
**51ÈME RÉUNION DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION DU FONDS  
MONDIAL**  
GENÈVE, AVRIL 2024

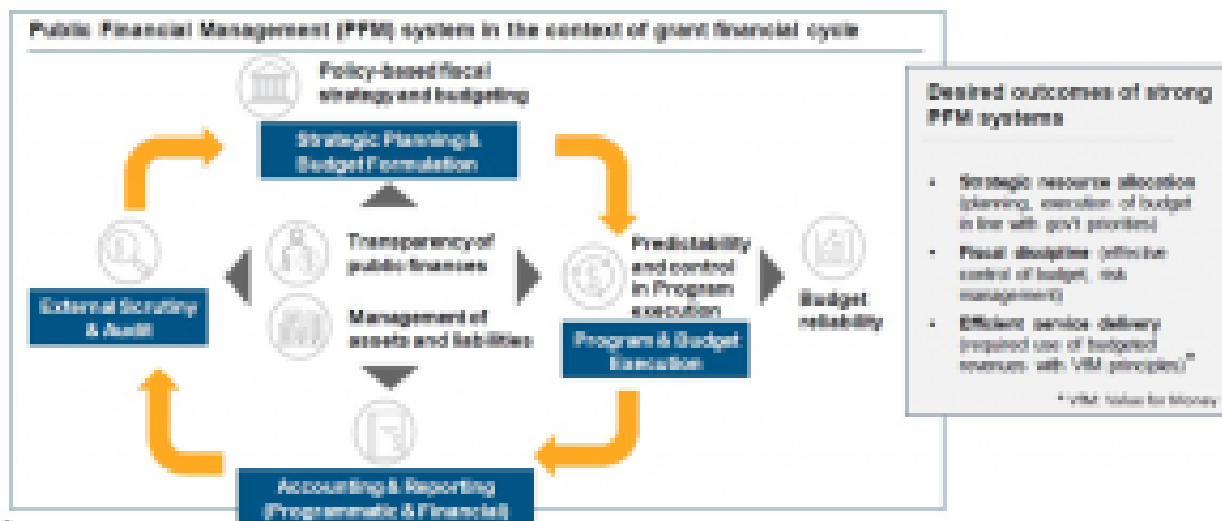
## Renforcer la gouvernance de la santé mondiale: Le rôle de l'accélérateur de gestion des finances publiques

Lors de la 51ème réunion du Conseil du Fonds mondial à Genève, en Suisse, du 23 au 24 avril 2024, le Secrétariat du Fonds mondial a partagé une stratégie décisive pour l'adoption de la gestion des finances publiques (GFP). Cette stratégie offre une approche adaptée et progressive aux contextes individuels des pays, visant des interventions sanitaires durables et efficaces. Soulignant le lien entre le cofinancement et la gestion des finances publiques, le Secrétariat a mis en avant des initiatives telles que le programme de transformation financière et la stratégie Co-link pour moderniser les pratiques financières et renforcer la redevabilité. Les stratégies futures comprennent l'éducation des parties prenantes sur la gestion des finances publiques, l'alignement sur la vision « Un plan, un budget, un rapport » et l'intégration des institutions supérieures de contrôle (ISC) pour une meilleure surveillance financière.

### Le rôle crucial de la gestion des finances publiques

La GFP est au cœur des systèmes gouvernementaux, servant de cadre de gestion des ressources sous la supervision du ministère des Finances. Dans le contexte des cycles de financement des subventions du Fonds mondial, la GFP joue un rôle essentiel pour assurer la transparence, la redevabilité et l'efficacité des allocations et de l'utilisation des ressources financières (Figure 1).

Figure 1: Systèmes de gestion des finances publiques



Source: Document du conseil d'administration du Fonds mondial GF/B51/04B

Dans le financement mondial de la santé, le cofinancement et la GFP sont des éléments interconnectés. Dans les efforts déployés par les pays pour remplir leurs obligations en matière de financement de la santé et optimiser leurs investissements, l'alignement entre le cofinancement et la gestion des finances publiques devient de plus en plus apparent.

### Formulation du budget

Au début du cycle financier, la formulation du budget guide l'allocation des ressources. Des pratiques de GFP solides, soutenues par des codes budgétaires transparents et des systèmes de gestion financière robustes, assurent une allocation des fonds basée sur les priorités et les besoins. Ces pratiques incluent la planification infranationale qui permet de cibler les investissements là où ils sont le plus nécessaires.

### Exécution du budget

Une exécution efficace du budget permet de traduire les plans financiers en résultats. Les systèmes de gestion des finances publiques dotés de mécanismes d'achat fiables permettent aux gouvernements d'assurer le suivi des services et des produits de base en fonction des priorités. Une exécution efficace du budget permet un suivi précis du cofinancement, ce qui contribue à assurer la pérennité et la gestion des risques. Elle facilite également les processus de vérification et d'audit propres aux pays.

### Suivi et validation du budget

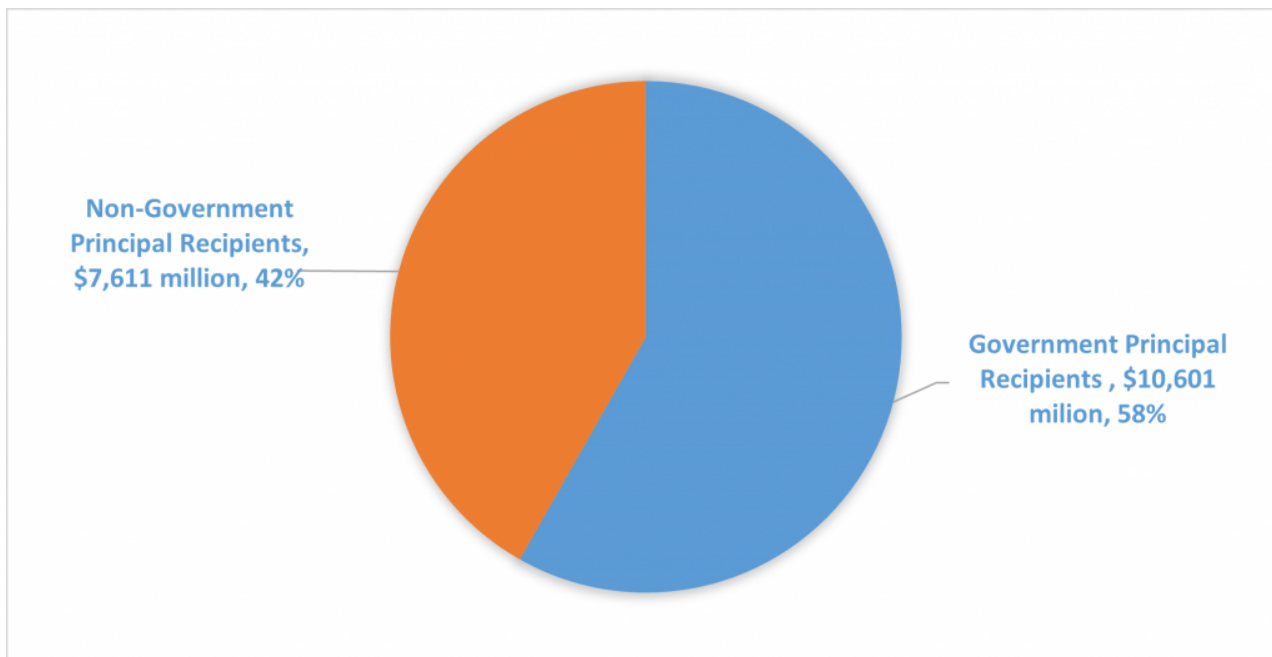
Le suivi des dépenses en interne et en externe complète le cadre de cofinancement et de gestion des finances publiques. Des systèmes de GFP solides permettent un suivi efficace des ressources de santé, et notamment des engagements de cofinancement, garantissant ainsi le respect des exigences en matière de financement. L'alignement du suivi budgétaire sur l'évaluation de l'impact permet aux pays de renforcer l'appropriation nationale et d'améliorer l'efficacité des dépenses de santé. De solides systèmes de suivi et d'audit atténuent les risques et soutiennent l'alignement des donateurs, améliorant ainsi la visibilité des ressources consacrées à la santé en vue d'une planification efficace.

Des systèmes de GFP solides présentent de nombreux avantages pour la gouvernance et la gestion financière. Ils se concentrent sur l'allocation stratégique des ressources en fonction des priorités du gouvernement et sur le maintien de la discipline fiscale en assurant le contrôle des budgets et la gestion efficace des risques. En outre, ils garantissent une prestation de services efficace grâce à une utilisation judicieuse des recettes budgétisées sur la base des principes d'optimisation des ressources.

Les organismes gouvernementaux responsables de mise en œuvre ont bénéficié d'une allocation importante lors du cycle de subvention 6 du Fonds mondial.

Au cours du Cycle de subvention 6 (CS6), le Fonds mondial a alloué 18,211 milliards de dollars à 122 pays, en faisant appel à une combinaison d'entités gouvernementales et non gouvernementales pour la mise en œuvre. Les principaux bénéficiaires (PR) gouvernementaux étaient responsables de mise en œuvre des programmes dans 82 pays, soit 67 % de l'ensemble des pays participants. Ces PR gouvernementaux ont reçu une part importante du budget, s'élevant à 10,601 milliards de dollars, soit 58 % du budget total (figure 2). Dans les 33 % de pays restants, le Fonds mondial a engagé des PR non gouvernementaux. Le fait que la part du lion revienne aux PR gouvernementaux n'empêche pas certains d'entre eux de prendre également le contrôle du financement des PR ONG, comme le montre cet article d'[Aidspace](#).

Figure 2: Entités responsables de mise en œuvre du Fonds mondial



Co-link jette les bases pour stimuler la transformation financière en vue d'améliorer la gestion des finances publiques

Entre 2012 et 2014, le Fonds mondial a lancé son programme de transformation financière dans l'optique de moderniser les pratiques de gestion financière. Cette initiative, motivée par la reconnaissance de la nécessité d'un changement systémique, a permis de réaliser de nouveaux progrès en matière de gestion des finances publiques. Pour ce faire, il a aidé activement les pays à développer leurs capacités en matière de gestion financière afin d'améliorer l'efficacité, la redevabilité et la transparence dans le suivi des dépenses de santé et la production de rapports y afférents.

En 2015 et 2016, une analyse des problèmes liés au système de gestion financière (SGF) a conduit à l'élaboration de la stratégie Co-link, qui s'est concentrée sur la gestion financière de routine, l'harmonisation des donateurs et la gestion des finances publiques. En 2017, le Secrétariat a officiellement lancé le « Projet de renforcement des liens avec les pays », ou l'initiative Co-link, en l'intégrant de manière transparente dans la stratégie relative aux systèmes de santé résilients et pérennes (SSRP). Ce projet met l'accent sur trois piliers clés : la GFP, les systèmes harmonisés pour les donateurs et la gestion financière de routine, avec un accent particulier sur le renforcement des capacités. En alignant les différentes parties prenantes et les ressources, Co-link a activement jeté les bases d'un progrès accéléré dans l'adoption de la GFP.

Le Secrétariat a mis en œuvre la première phase du projet de 2017 à 2022 et obtenu des résultats appréciables. Les réalisations notables comprennent une augmentation de 22% de l'absorption budgétaire, un alignement réussi des ressources pour le VIH dans 52 pays, et le déploiement de systèmes dans 17 nations francophones. En outre, les ISC ont réalisé 16 audits des subventions du Fonds mondial, tandis que 14 projets pilotes d'argent mobile ont été mis en œuvre. Par ailleurs, des systèmes d'harmonisation des donateurs et de gestion des finances publiques pour les subventions du

Fonds mondial ont été mis à l'essai dans huit pays, couvrant ainsi toutes les nations ciblées.

En 2022 et 2023, l'évaluation de la maturité de la GFP a permis de cartographier méticuleusement les composantes de la GFP et de procéder à une évaluation approfondie des personnes, des processus et des systèmes, jetant ainsi les bases du développement des capacités et des interventions ciblées. Aujourd'hui, Co-link reste un pilier de la stratégie globale d'engagement en faveur de la GFP, caractérisée par son extensibilité et sa pertinence contextuelle. Cette stratégie rassemble activement les parties prenantes des organisations à base communautaire (OBC), des organisations de la société civile (OSC), des représentants du gouvernement, des ministères des finances, des ISC et autres, en stimulant la collaboration et l'inclusion, préparant ainsi le terrain pour des actions durables en matière de renforcement de la gestion des finances publiques.

Renforcer la gestion des finances publiques: Un élément clé de la vision « Un plan, un budget, un rapport ».

Dans la gouvernance de la santé mondiale, les décideurs politiques se concentrent de plus en plus sur une approche unifiée. Ils cherchent à rationaliser la planification, la budgétisation et la production de rapports dans le cadre de la vision « Un plan, un budget, un rapport » (3 ONE). La GFP sert de pivot à ce processus, en facilitant la mise en œuvre de chaque composante.

## Un plan

Des systèmes de GFP efficaces soutiennent l'élaboration de plans stratégiques unifiés à l'échelle du pays pour le secteur de la santé. En facilitant l'engagement des parties prenantes et en garantissant la transparence de l'allocation des ressources, la GFP permet la mise en place de stratégies de santé globales et coordonnées.

## Un budget

Les systèmes de GFP consolident les ressources provenant de diverses sources, notamment, le financement public, les contributions des donateurs et le soutien des ONG dans un budget unique aligné sur les objectifs stratégiques en matière de santé. Grâce à une budgétisation et une gestion financière efficaces, la GFP garantit une allocation judicieuse des ressources en phase avec les priorités définies dans le plan stratégique.

## Un rapport

Les systèmes de GFP renforcent la gouvernance, la surveillance et la redevabilité dans la gestion des fonds, ce qui permet d'améliorer le suivi des engagements de cofinancement et de l'affectation des ressources nationales à la santé. En normalisant les processus de production des rapports et en améliorant la transparence, la GFP permet un meilleur contrôle législatif et garantit un décaissement et une utilisation responsables des fonds publics.

Si les normes idéales en matière de GFP sont claires, elles varient d'un pays à l'autre. Le Fonds mondial doit trouver un équilibre entre le modèle idéal et la pratique, en tenant compte des défis propres à chaque pays. Pour combler le fossé entre la théorie et la pratique, le Fonds mondial prévoit de former les parties prenantes à la GFP par le biais d'ateliers. Ces ateliers impliqueront les dirigeants nationaux, les directeurs du budget et les partenaires, dans le but de créer une compréhension commune de la GFP et de sa pertinence dans différents contextes. La collaboration et la flexibilité sont essentielles pour permettre au Fonds mondial d'améliorer la gestion des finances publiques et de concrétiser la vision des 3 ONE. En mettant à profit l'expertise des parties prenantes, le Fonds peut se frayer un chemin dans les complexités de la gouvernance de la santé mondiale et réaliser des progrès en vue d'améliorer les systèmes de santé. Grâce à des investissements stratégiques dans la GFP et à des efforts visant à promouvoir l'alignement sur d'autres initiatives mondiales pour la santé (IMS), le Fonds mondial peut améliorer les résultats en matière de santé pour tous.

#### Feuille de route pour une mise en œuvre efficace de la gestion des finances publiques

La mise en place de systèmes de GFP performants nécessite une approche stratégique et personnalisée tenant compte du contexte unique et des défis auxquels chaque pays est confronté. À court terme (3 ans), une phase d'évaluation et de renforcement des capacités est prévue (figure 3). Elle est suivie d'une phase d'harmonisation des donateurs (3-5 ans) afin d'aligner les actions sur celles des principaux donateurs. Les efforts à moyen et long terme (5-10 ans) priorisent le renforcement des systèmes de gestion des finances publiques et enfin, à long terme (10 ans et plus), l'objectif est l'adoption permanente de pratiques de gestion financière efficaces intégrées dans les structures de gouvernance.

Figure 3: Parcours vers une mise en œuvre efficace de la GFP



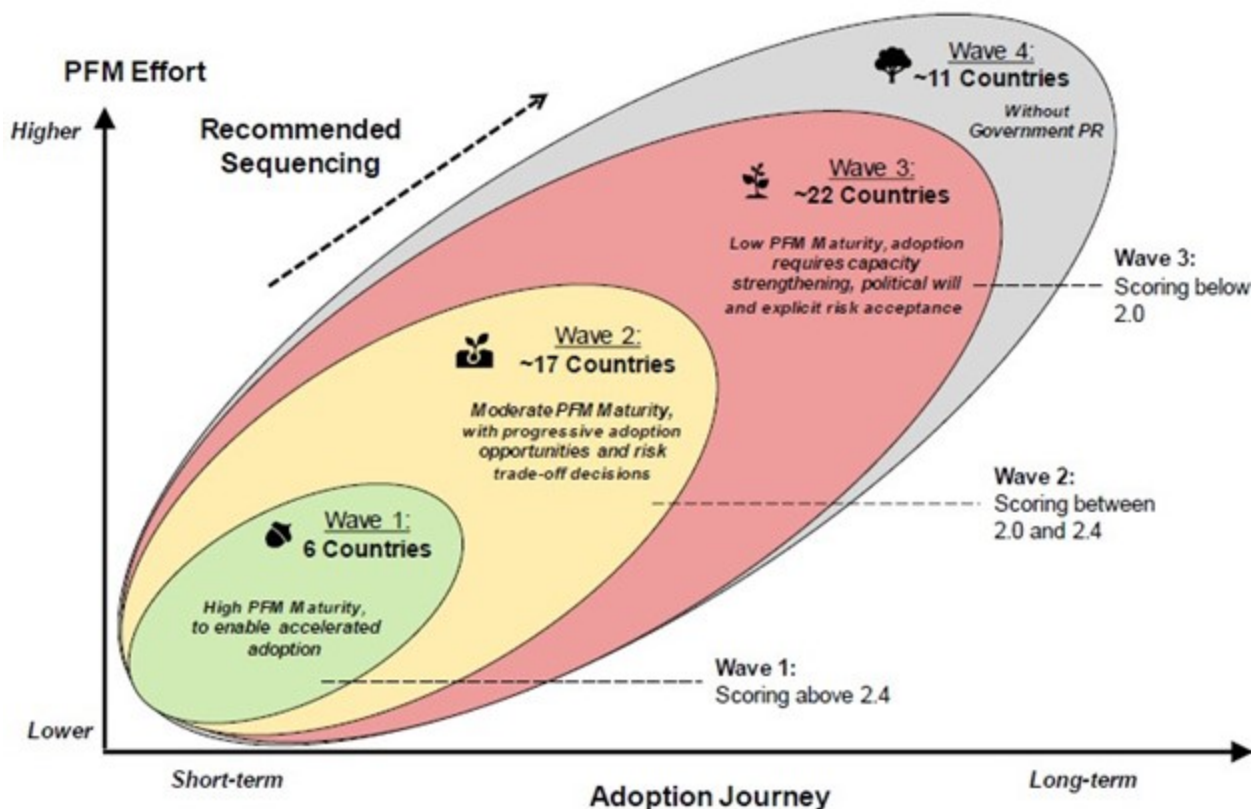
Source: Document du conseil d'administration du Fonds mondial GF/B51/04B

La mise en œuvre réussie de la GFP repose sur des facteurs clés. Il est important d'aligner les stratégies de santé sur celles des parties prenantes afin d'en assurer la pérennité. L'évaluation de la maturité de la GFP et l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités sont essentielles pour réaliser des progrès. Pour améliorer l'efficacité de l'aide, il convient de synchroniser les ressources avec les priorités des donateurs et de rationaliser les processus. La GFP doit être étroitement liée aux objectifs de développement nationaux afin d'améliorer l'allocation des ressources et les capacités institutionnelles.

Comprendre la maturité de la GFP dans les portefeuilles du Fonds mondial

[La maturité de la GFP](#) est une mesure du niveau d'avancement des systèmes financiers d'un pays. Les pays étant confrontés aux complexités du financement de la santé, il devient essentiel d'évaluer leur maturité en matière de gestion des finances publiques afin d'éclairer les interventions stratégiques et de stimuler les progrès. Les données de référence du Fonds mondial sur la maturité de la GFP révèlent un parcours d'adoption diversifié, allant du court au long terme, avec des niveaux de maturité variables dans les différents portefeuilles (Figure 4).

Figure 4 : Maturité de la GFP dans les portefeuilles du Fonds mondial



Source: Document du conseil d'administration du Fonds Mondial GF/B51/04B

La maturité de la GFP est essentielle pour mettre en œuvre le cadre des « 3 ONE » dans divers contextes nationaux.

Le Rwanda et l'Éthiopie servent d'exemples, chacun s'efforçant d'améliorer ses processus de planification et de budgétisation dans le secteur de la santé. Le Rwanda suit une approche structurée, en commençant par la définition des priorités et la planification stratégique à l'aide du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), et assure la transparence grâce au financement basé sur les performances du Fonds mondial. Le système intégré de gestion financière et les mécanismes de contrôle interne du Rwanda renforcent la transparence et la redevabilité. En revanche, l'Éthiopie applique les principes des "3 ONE" dans le cadre de son plan de transformation du secteur de la santé (HSTP-II), en regroupant les activités dans un plan unifié dans le but d'améliorer la coordination. Les parties prenantes alignent leurs contributions sur le plan sectoriel général, et le financement du Fonds mondial est géré par le système national de gestion des finances publiques, assurant l'alignement sur le plan stratégique du secteur de la santé. Les deux pays cherchent à améliorer l'efficacité et la transparence, bien que leurs approches soient différentes.

Il est essentiel de comprendre l'interaction entre la maturité de la GFP et la mise en œuvre des « 3 ONE » pour obtenir les résultats souhaités. Sur les 17 pays étudiés, environ 40 % ont un bon niveau de maturité en matière de GFP. Cela signifie qu'ils sont bien placés pour utiliser leurs compétences en matière de gestion financière afin de contribuer à la réalisation des 3 ONE. Il est toutefois important d'adapter les méthodes utilisées pour s'assurer qu'elles correspondent à la situation spécifique de chaque pays. Actuellement, environ 3 millions de dollars sont versés directement à des groupes non gouvernementaux.

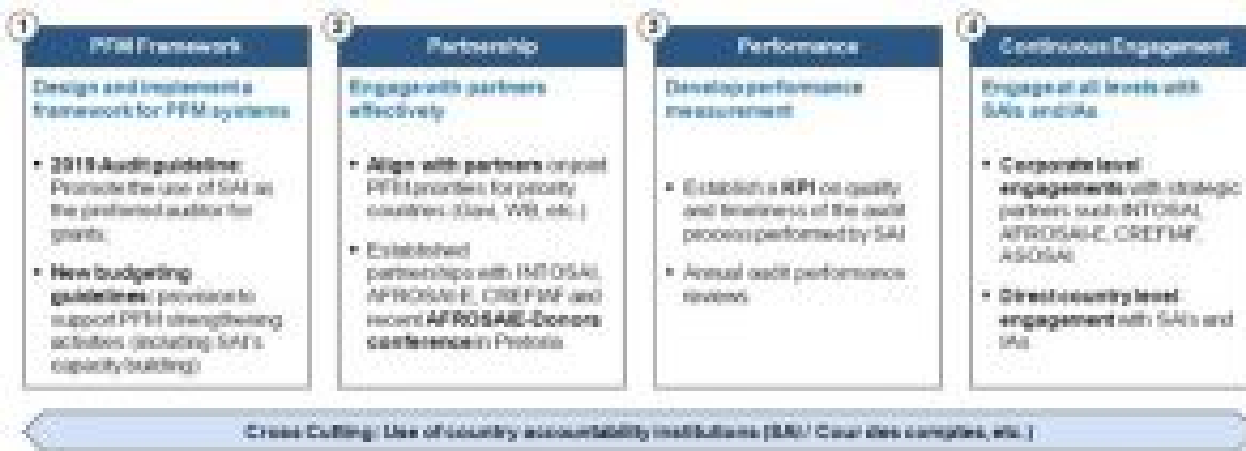


Il est crucial de comprendre comment ces groupes sont impactés par les 3 ONE et quelle est l'efficacité des méthodes du gouvernement concernant leur recrutement. Pour les 40 % de pays ayant une faible maturité en matière de GFP, une analyse plus approfondie est nécessaire pour déterminer les meilleurs moyens d'apporter un soutien et de coordonner les efforts entre les différents groupes.

Intégrer les institutions supérieures de contrôle dans la feuille de route de la GFP

La GFP est essentielle pour assurer une gouvernance efficace en ce sens qu'elle garantit la transparence, la redevabilité et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques. Les ISC sont des acteurs clés dans ce cadre, car elles fournissent des évaluations indépendantes des pratiques financières des gouvernements. L'intégration des ISC dans la feuille de route de la GFP est primordiale pour renforcer l'assurance et la redevabilité (figure 5).

Figure 5: Quatre piliers de la stratégie d'engagement des institutions supérieures de contrôle par le Fonds mondial



Source: Document du Conseil d'administration du Fonds Mondial GF/B51/04B.

Les ISC, mandatées par les constitutions de leurs pays respectifs, contrôlent les finances publiques, offrant une assurance aux parties prenantes et identifiant les domaines à améliorer. Un engagement actif requiert une collaboration entre le gouvernement, les partenaires de développement et les ISC dans l'optique d'aligner les priorités en matière de contrôle sur les objectifs de la GFP. Le renforcement des ISC par le biais d'un développement des capacités et d'un soutien juridique permet d'améliorer leur efficacité et leur indépendance. Cette intégration renforce l'assurance et la redevabilité par la détection de la fraude, du gaspillage et de l'inefficacité, ce qui améliore finalement la gouvernance et la prestation de services.

Commentaires des parties prenantes

Par le biais de déclarations écrites, certaines parties prenantes ont soutenu les efforts du Fonds mondial en faveur de l'amélioration de la gestion des finances publiques. Elles estiment qu'en améliorant la transparence du cofinancement et en renforçant les capacités des ISC, le Fonds mondial peut contribuer à la mobilisation d'un financement national durable. Ce point de vue suggère une confiance dans l'efficacité des stratégies du Fonds mondial et souligne l'importance d'une GFP efficace pour parvenir à la viabilité financière.

En revanche, d'autres parties prenantes ont exprimé des inquiétudes quant à la capacité d'adaptation du cadre de la GFP, en particulier dans le contexte de l'approche des 3 ONE. Elles ont souligné les différences considérables entre les pays en ce qui concerne les définitions du budget, les procédures, les agences responsables et les rapports financiers. Cette appréhension révèle la nécessité d'une plus grande flexibilité et d'une adaptation plus poussée pour répondre aux divers contextes et défis auxquels sont confrontés les pays individuellement.

#### Commentaires du Secrétariat sur la GFP et la pérennité

Le Secrétariat a précisé qu'il n'est pas à la tête de la réforme de la GFP; en effet, celle-ci est principalement menée par des institutions telles que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI). Leur objectif est de s'assurer que les subventions sont bien intégrées dans les budgets nationaux afin d'améliorer la gestion des fonds. Ils mettent l'accent sur l'utilisation efficace des fonds au sein des pays en vue d'éviter que l'argent non dépensé ne soit reversé au Trésor public. En collaborant étroitement avec des partenaires de la santé mondiale tels que l'Organisation mondiale de la santé, ils veillent à ce que les stratégies de gestion des finances publiques et relatives à la viabilité tiennent compte de l'ensemble de l'écosystème de la santé et respectent les normes mondiales.

Des efforts sont en cours pour intégrer progressivement le « Plan unique » dans les programmes, avec des ateliers pour aider à la compréhension et à la mise en œuvre de ce plan. Le Secrétariat considère la GFP comme un outil de pérennisation, visant à aider les pays à maintenir leurs résultats en matière de santé, même en l'absence de financement extérieur. Il a souligné l'importance pour les ministres des finances de comprendre comment les changements au niveau du financement affectent la santé et l'éducation.

En réponse aux questions concernant l'alignement sur des agences telles que la Banque mondiale, le Secrétariat reconnaît les différences mais se concentre sur une stratégie personnalisée basée sur la charge de morbidité et les besoins des pays. Il promet un soutien rapide aux pays plutôt que de longues discussions politiques, soulignant l'urgence de maintenir l'impact sur la santé. Enfin, il souligne la nécessité d'adapter les stratégies pour une gestion efficace de l'évolution de la situation et relever les défis liés à la viabilité.

Document du Conseil d'administration GF/B51/04B, Alignement stratégique: Accélérateur de la gestion des finances publiques, devrait être disponible très prochainement à l'adresse <https://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/51>.

[Read More](#)

---