



# DOMAINE D'ETUDE N°1 – EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DU FONDS MONDIAL

Note d'évaluation n° 6  
mise à jour novembre 2008

## RÉSUMÉ :

Le Domaine d'étude n°1 de l'évaluation à cinq ans vise à analyser l'efficacité organisationnelle du Fonds mondial, à évaluer les progrès réalisés à ce jour et à identifier les principaux domaines d'amélioration. L'évaluation révèle que l'organisation a accompli des avancées exceptionnelles et encourageantes sur une courte période de temps, qu'elle a su tirer des leçons et s'adapter rapidement. Résultant de ces succès, cette évaluation a également permis d'identifier d'importants défis que le Fonds mondial devra relever pour développer tout son potentiel et assumer les nouvelles responsabilités inhérentes à sa prochaine phase de croissance.

## CONTEXTE :

L'évaluation à cinq ans est une évaluation indépendante mandatée par le Conseil d'administration et menée sous la supervision du Groupe technique de référence en évaluation (TERG). L'étude du système de partenariats du Fonds mondial dans 16 pays et au niveau mondial (Domaine d'étude n°2) a été finalisée et présentée au Conseil d'administration en avril 2008. L'examen de l'impact sur les trois maladies dans 18 pays (Domaine d'étude n°3) se poursuit avec des activités de collecte de données et d'analyse au niveau national en cours d'achèvement. Le rapport du Domaine d'étude n°3 et le rapport final de l'évaluation à cinq ans, effectuant une synthèse de toutes les conclusions et recommandations des trois Domaines d'étude, seront soumis au Conseil d'administration du Fonds mondial lors de sa réunion de mai 2009.

## RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES :

### 1. Stratégie : se concentrer sur la vision, la mission et le plan d'action

- A.** Le Fonds mondial doit élaborer une **déclaration de vision et de mission** cohérente, basée sur des principes directeurs hiérarchisés, pour servir de cadre à un futur **plan d'action**.
- B.** Le plan d'action du Fonds mondial doit prévoir, pour chacune des trois maladies, l'élaboration d'**approches différenciées par pays** à partir de : (1) des profils épidémiologiques et (2) de l'évaluation de la capacité de chaque pays à soutenir les programmes de lutte contre les maladies, en tenant compte des profils et de la fonctionnalité des Instances de coordination nationale (CCM).
- C.** Le plan d'action du Fonds mondial doit comprendre des points de référence favorisant un bon équilibre de l'allocation des ressources :
  - (1) en fixant **des normes minimales d'efforts déployés pour des pays à faible capacité et à morbidité élevée** ;
  - (2) en indiquant explicitement comment **l'assistance technique sera financée**, quelle sera la participation des partenaires techniques et les solutions de financée de ces derniers, tout en respectant la responsabilité des pays.

### 2. Partenariats : le fondement des principes et de la stratégie du Fonds mondial

- A.** Le TERG attend le rapport final du Domaine d'étude n°2 pour formuler une recommandation plus spécifique sur l'amélioration des partenariats du Fonds mondial. Dans l'intervalle, le TERG recommande au Fonds mondial de **définir clairement le rôle de ses principaux partenaires** grâce à un processus transparent et participatif. Cette recommandation concerne les partenaires techniques, la société civile et les partenaires privés aussi bien que les donateurs et les bénéficiaires.

### 3. Gouvernance : surcharge imputable aux questions opérationnelles

- A.** Le Conseil d'administration doit **se concentrer sur les questions stratégiques** et déléguer les questions opérationnelles à ses comités et au Secrétariat.
- B.** Au cours du prochain cycle de réunions des Comités et du Conseil d'administration, ce dernier doit envisager de recourir à un conseiller/médiateur externe qui travaillera avec le Conseil d'administration, les Comités et le Secrétariat. Son rôle sera d'observer et d'**analyser les processus, d'identifier les domaines de délégation et de rationalisation possibles** et de proposer des moyens de renforcer la communication et les relations de travail entre les trois groupes.
- C.** Le Conseil d'administration doit définir précisément l'assistance nécessaire aux **groupes constitutifs à ressources limitées** mais dont les membres sont nombreux, comme la société civile et les communautés.



#### 4. Structure organisationnelle : un plan à moyen terme est nécessaire en matière de ressources humaines

- A.** Conformément aux prévisions de croissance du Fonds mondial, le Conseil d'administration doit fixer **de nouveaux plafonds budgétaires pour le Secrétariat** et permettre au Directeur exécutif de recruter dans la limite de ces plafonds et selon un plan de recrutement bien défini. La taille du Secrétariat doit augmenter en fonction des besoins fonctionnels et sur la base d'une compréhension commune du rôle des partenaires.
- B.** **Un plan à moyen terme en matière de ressources humaines** doit être élaboré et définir clairement la politique dans ce domaine pour les années à venir.

#### 5. Gestion des processus et des subventions : simplification et innovation

- A.** Le Fonds mondial doit sensiblement rationaliser ses **processus d'examen des subventions** et réduire les délais de décaissement. Pour ce faire :
- Les fonds doivent être alloués sur des périodes plus longues, particulièrement pour les nouvelles subventions et pour les subventions recevables dans le cadre du Processus de reconduction des subventions (RCC). Ce point peut nécessiter l'amendement de la Politique globale de financement.
  - Le Conseil d'administration doit autoriser le Secrétariat à initier la procédure sans attendre son approbation formelle pour les nouvelles subventions recommandées par le Comité d'examen technique (TRP) en "financement" ou "financement conditionnel".
- B.** Le Fonds mondial doit étudier le moyen d'exploiter le **système de financement basé sur la performance afin d'encourager** les bons résultats, en permettant par exemple aux subventions très performantes d'être prolongées et revues à la hausse sans être soumises au processus d'examen du TRP, à moins de présenter des objectifs sensiblement différents.

#### 6. Systèmes essentiels à la mission : besoins en investissements et en innovation

- A.** Le Fonds mondial doit continuer à renforcer le **suivi du financement** en incluant le suivi des dépenses au niveau des sous-réциpiendaires. Pour que la mise en œuvre soit efficace, une formation supplémentaire s'avèrera probablement nécessaire pour les Responsables de portefeuille du Fonds mondial (FPM), les Agents locaux du Fonds (LFA), les Récipiendaires principaux (PR) et les sous-réциpiendaires.
- B.** L'unité **Approvisionnement** du Fonds mondial doit être renforcée, autorisée à travailler de façon plus proactive avec les partenaires et encouragée à chercher des moyens novateurs d'assister les pays en matière d'approvisionnement, particulièrement pour les pays dotés de systèmes d'approvisionnement peu efficaces et qui présentent des besoins en formation et assistance.
- C.** Besoin urgent d'une **Stratégie des systèmes d'information** globale, réactive, flexible et prévoyante. La nouvelle approche du Système de gestion des subventions (GMS) doit être fermement soutenue.
- D.** En matière de **mobilisation des ressources**, le Fonds mondial doit poursuivre ses efforts pour tenter d'attirer les financements de pays n'ayant pas encore apporté de contribution, en encourageant éventuellement les contributions par région. Le Fonds mondial doit également tenter d'impliquer davantage le secteur privé, notamment en élargissant la gamme et le type de contributions possibles, et en insistant par exemple sur le co-investissement plutôt que sur les contributions monétaires.

### GRUPE DE RÉFÉRENCE D'ÉVALUATION TECHNIQUE (TERG)

Le Groupe technique de référence en évaluation (TERG) est un organe consultatif ayant pour mission de fournir des conseils techniques indépendants au Conseil d'administration du Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme. Le TERG conseille le Fonds mondial sur les approches et pratiques d'évaluation, l'indépendance, les procédures de reporting et d'autres aspects techniques et de gestion en matière de suivi et d'évaluation à tous les niveaux. Le TERG est composé de représentants des différentes parties prenantes : praticiens, représentants d'instituts de recherche, universitaires, représentants des pays donateurs et réциpiendaires et représentants d'organisations non gouvernementales.

### ÉVALUATION À CINQ ANS DU FONDS MONDIAL

L'évaluation à cinq ans est planifiée et mise en œuvre sous la supervision du TERG. Le premier rapport sur l'efficacité organisationnelle a été publié fin 2007 et le rapport d'évaluation final incluant en particulier l'impact sur les trois maladies est prévu en mai 2009. Les éléments de l'évaluation sont tous conçus pour générer des conclusions susceptibles de recours. Les conclusions de l'évaluation permettront au Fonds mondial de progresser et de procéder à des améliorations concrètes.

ACCÉDER À L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT :

[www.theglobalfund.org/terg](http://www.theglobalfund.org/terg)

ISBN 92-9224-141-9

The Global Fund



Year Evaluation

TERG