



**RAPPORT DE LA RETRAITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS MONDIAL  
CONSACRÉE AUX PARTENARIATS**

**APERÇU :**

1. Ce rapport, préparé par le Président et le vice-Président du Conseil d'Administration, récapitule les délibérations du Conseil du Fonds mondial lors de sa retraite des 7 et 8 octobre 2008 à Glion, en Suisse. Les recommandations présentées dans ce rapport seront examinées, sur instruction du Conseil d'Administration, par le Comité approprié et devront être prises en compte lors de la préparation de la stratégie de partenariat qui sera examinée par le Comité de Politique et de stratégie, puis par le Conseil d'Administration, lors de la 19<sup>ème</sup> réunion en mai 2009.

**Élément de décision :**

***Le Conseil prend note du Rapport de la Retraite du Conseil d'Administration (GF/B18/15) et demande aux Présidents et aux vice-Présidents du comité de Politique et de stratégie et du comité du Portefeuille de prendre en compte les recommandations lors de l'élaboration de leurs plans de travail si nécessaire.***

**Cette décision n'a pas d'incidences budgétaires matérielles.**

## 1<sup>ère</sup> PARTIE : INTRODUCTION

1. Le Président et le vice-Président du Conseil d'Administration ont convenu de cette retraite, organisée à Glion (Suisse) les 7 et 8 octobre, afin de traiter des questions relatives au partenariat du Fonds mondial. Les objectifs de cette retraite comprennent les points suivants :

i) Mettre en place une compréhension commune au sein du Conseil d'Administration quand aux questions essentielles quant aux questions liées au partenariat du Fonds mondial.

ii) Discuter et proposer des solutions pour répondre aux défis dans les cinq domaines sélectionnés.

iii) Renforcer la participation et le partenariat au sein du Conseil d'Administration et du Secrétariat en matière de solutions.

2. Les discussions ont couvert cinq thèmes principaux : l'assistance technique, la capacité de supervision des programmes, le renforcement des systèmes de santé, les instances de coordination nationale (CCM) et le modèle de partenariat du Fonds mondial.

3. Documents de référence inclus : le rapport d'évaluation à cinq ans, MACRO 2; le document récapitulatif du Groupe de référence d'évaluation technique (TERG) sur le Secteur d'étude 2 ; le rapport de consultation des partenaires ; le rapport des études de cas des CCM ; et les documents de travail préparés par le Secrétariat pour chaque groupe de travail.

4. Participants : Membres du Conseil et suppléants, Présidents et vice-Présidents de Comité du Conseil, Président et vice-Président du TERG, Président du TRP (Groupe d'examen technique), les Directeurs exécutifs des partenariats **Faire reculer le paludisme** et **Halte à la tuberculose**, la Direction Exécutive du Secrétariat et le personnel approprié. La liste des personnes présentes est fournie en Annexe 1 de ce document.

5. Les différents thèmes ont été abordés en groupe de travail. La métrologie adoptée fut la suivante : Chaque groupe était dirigé conjointement par un membre ou un suppléant du Conseil d'Administration et un membre du Secrétariat, afin renforcer la participation et de diriger vers des solutions issues du Conseil d'Administration et du Secrétariat, et d'améliorer les relations entre le Conseil d'Administration et le Secrétariat.

6. Les groupes de travail étaient chargés d'examiner les recommandations issues des différents rapports et d'envisager des solutions visant à traiter les problématiques de manière opérationnelle. Ces idées comprennent :

i) quels changements apporter au modèle d'entreprise et/ou aux politiques existantes pour résoudre la problématique.

ii) quel mode de fonctionnement différent le Secrétariat pourrait-il adopter pour résoudre la problématique.

iii) quels partenaires pourraient intervenir pour résoudre la problématique.

7. Les conclusions de chaque groupe de travail ont été examinées par le Président et le vice-Président, puis approfondies afin d'aboutir à des recommandations spécifiques et susceptibles d'être mises en pratique.

8. Ce rapport contient un résumé des problématiques abordées par chaque groupe de travail, présente les recommandations et traite des étapes à suivre pour les mettre en œuvre.

9. Il comporte les sections suivantes :

- 2<sup>ème</sup> partie : Assistance technique
- 3<sup>ème</sup> partie : Capacité de supervision des programmes
- 4<sup>ème</sup> partie : Systèmes de santé
- 5<sup>ème</sup> partie : Instances de coordination nationale
- 6<sup>ème</sup> partie : Modèle de partenariat du Fonds mondial.

## 2<sup>ème</sup> PARTIE : ASSISTANCE TECHNIQUE

### Problèmes clés

1. Le principe de gestion au niveau national du Fonds mondial et son rôle étant défini en tant que mécanisme de financement - n'a pas défini le problème de la prestation d'assistance technique (TA) auprès des responsables de la mise en œuvre des programmes du Fonds mondial ni celui de la relation entre le Fonds mondial et ses partenaires. Au fil des années, le Fonds mondial a abordé la question de l'assistance technique en donnant la possibilité aux responsables de la mise en œuvre de la financer par le biais de leurs subventions.

2. Il est toutefois apparu clairement au cours des six dernières années que de nombreux pays n'ont pas réussi à identifier correctement leurs propres besoins en matière d'assistance technique dans leurs propositions. On a également pu constater qu'il existe une confusion sur la définition de l'assistance technique, de l'assistance en gestion et de renforcement des capacités. Les notions de soutien à court et long terme demandés et requis par les pays sont également confuses.

3. L'assistance technique est actuellement assurée de manière ponctuelle et est considérée comme « dépendante » de l'approvisionnement par les responsables de la mise en œuvre au niveau national. L'assistance en gestion (MA) et le soutien pour un renforcement des capacités à plus long terme ont nettement fait défaut. En vue d'essayer de régler la question des performances dans les subventions, le Fonds mondial a mis en place le système de réponses et d'alertes précoces (EARS). Les subventions présentant des performances faibles ou insuffisantes ont été identifiées et associées à des partenaires techniques afin d'y apporter l'assistance nécessaire. Les partenaires du Fonds mondial apportant une assistance technique aux responsables de la mise en œuvre des programmes ont déclaré que cela a donné lieu à un « mandat non subventionné » pour leurs organisations.

4. Les partenaires ont également mis en place plusieurs initiatives, telles que l'équipe de soutien à la mise en œuvre globale (GIST - Global Implementation Support Team) et la fonction d'assistance technique de l'ONUSIDA, mécanismes qui ne sont pas clairement compris par tous les pays.

5. Une assistance technique coordonnée et en harmonisée devient une priorité puisque le Fonds mondial vise le renforcement des systèmes de santé et des stratégies nationales et compte doubler son volume d'ici à 2010. Cela pose une question essentielle : *quelle est l'influence du Fonds mondial dans les décisions concernant les besoins en matière d'assistance technique de la part des responsables de la mise en œuvre et les prestataires AT appropriés ?*

6. Les pays ont commencé à demander au Fonds mondial de s'investir davantage quant à la prestation et au financement de l'AT pour aider à améliorer les performances et la qualité de

l'assistance technique fournie. Certains pays recevant actuellement des subventions ont demandé au Fonds mondial de jouer un rôle de supervision pour veiller à ce que les partenaires fournissent une assistance technique d'excellente qualité permettant d'améliorer les performances de la subvention.

7. Le secteur d'étude 2 pour l'évaluation à cinq ans a confirmé qu'il n'existe encore aucun système efficace et effectif pour la prestation d'assistance technique vis-à-vis des subventions du Fonds mondial. L'évaluation souligne qu'au niveau global, le Fonds mondial n'a pas suffisamment clarifié et soutenu la coordination des responsabilités, rôles et sources de financement des différents partenaires qui interviennent auprès des responsables de la mise en œuvre de subventions du Fonds mondial, bien que des éléments ad-hoc aient été mis en place, et il n'est pas du tout évident que ce soit le rôle du Fonds mondial. Au niveau national, le secteur d'étude 2 a constaté que la confusion à l'égard des rôles et responsabilités quant à l'identification et la mobilisation des besoins en matière d'assistance technique est encore plus prononcée.

8. Le rapport du secteur d'étude 2 apporte quatre recommandations en matière d'AT. Les recommandations soulignent qu'il est nécessaire que le Fonds mondial clarifie ses politiques et procédures en matière d'accès aux budgets AT et travaille à l'élaboration de partenariats. Le rapport n'aborde pas la question du rôle des CCM et des bénéficiaires principaux, ni celui des partenaires nationaux, dans la définition des besoins et des ressources en matière de AT. Les recommandations portent essentiellement sur le Fonds mondial lui-même et ne conseillent pas la reformulation des principes qui définissent les frontières du Fonds mondial en tant qu'entité financière vis-à-vis d'autres entités de politique et de développement. Il est indispensable de réaliser une évaluation claire de la capacité des partenaires à fournir l'assistance nécessaire et ce de manière durable. Il en va de même pour les mécanismes visant à encourager la croissance de ressources inexploitées, tel que le secteur privé local.

## **Recommandations**

1. Le groupe de travail AT demande que les changements suivants concernant le modèle d'entreprise et ou les politiques existantes soient pris en compte :

i) Définir le type de relation souhaité entre les bénéficiaires principaux et les prestataires d'assistance technique, et fournir une orientation aux deux parties.

ii) Procéder à une analyse pour mettre en place une base de données des besoins en services demandés par les responsables de la mise en œuvre du Fonds mondial afin de faire la différence entre les besoins d'assistance technique, en gestion et en renforcement des capacités pour les pays.

iii) Inviter les partenaires à présenter au Fonds mondial une liste explicative des demandes d'assistance technique des différents pays qui pourraient, être financées par une voie de indépendante de financement.

iv) Les pays devraient être mieux informés par le Fonds mondial de ce qui peut être inclus dans le cadre de l'assistance technique ; de même, le Conseil d'Administration devrait assurer une orientation TRP qui soit mieux adaptée aux propositions ayant des projets AT complets et étendus. Les prestataires devraient être mis en concurrence pour ce service afin d'assurer la qualité et de maintenir les principes basés sur les performances.

v) Encourager la recherche opérationnelle dans les subventions pour aider à renforcer les capacités du monde universitaire local et soutenir l'apprentissage ainsi que la durabilité.

2. Le Groupe de travail AT recommande que les changements suivants soient apportés au mode de fonctionnement du Secrétariat :

i) Partager avec les CCM les évaluations non-confidentielles des ALF, pour les aider à identifier les lacunes en matière de capacité et allouer ou reprogrammer des ressources issues de subventions.

ii) Élaborer une liste des prestataires d'assistance technique et d'assistance en gestion au niveau local, régional et mondial sélectionnés par le biais d'un processus de qualité rigoureux. Celle-ci pourrait être sous-traitée et développée sous forme de portail relié au site Web du Fonds mondial et créé en tant que modèle de type « E-Bay » basé sur le marché. Ce modèle permettrait aux prestataires de service et aux consultants d'afficher leur travail et d'indiquer leurs coordonnées afin d'assurer le contrôle de la qualité et la transparence de l'assistance technique.

iii) Intégrer du personnel au Secrétariat (à partir du budget du personnel ou financé de manière indépendante) faisant office de liaison d'assistance technique pour travailler avec les gestionnaires de portefeuille du Fonds (GPF) et les pays afin d'identifier des prestataires TA d'excellente qualité.

iv) Améliorer la communication auprès des CCM afin qu'ils puissent reprogrammer des fonds pour financer l'assistance technique ou l'assistance en gestion et par conséquent améliorer les performances, particulièrement au cours des examens de la Phase 2.

3. Le Groupe de travail consacré à l'assistance technique recommande aux Partenaires d'examiner les idées suivantes :

i) Il faudrait encourager les partenaires bilatéraux faisant partie d'une instance de coordination nationale à considérer leur rôle en tant que liaison AT. Les membres du Conseil d'Administration issus d'agences bilatérales doivent en informer leurs collègues nationaux ou mettre au point des systèmes afin d'assurer la coordination.

ii) Les donateurs pourraient destiner leurs contributions à des agences de l'ONU pour fournir une assistance technique aux responsables de la mise en œuvre de programmes du FM.

iii) Les principaux partenaires techniques devraient fournir au Fonds mondial une analyse des coûts de services de prestation d' AT qui se situent en dehors du mandat normatif et ce pour contribuer au débat sur le financement direct.

### **Étapes suivantes**

1. Étant donné la complexité de la question et la profusion d'idées abordées dans le groupe de travail, le Secrétariat est prié de mettre au point d'autres options et de proposer un délai pour la décision du Conseil qui sera prise en consultation avec le Président du Comité de Politique et de Stratégie.

2. Le Groupe de travail consacré au partenariat avec l'ONU est prié d'organiser un dialogue entre les Conseils afin de traiter la question du financement.

3. Les principaux partenaires (OMS, ONUSIDA, **Faire reculer le paludisme, Halte à la tuberculose**) sont priés de fournir au Fonds mondial une analyse des services fournis (et de leurs coûts) aux pays subventionnés par le Fonds mondial qui sont situés en dehors du mandat normatif.

### **3<sup>ème</sup> PARTIE : CAPACITÉ DE SUPERVISION DES PROGRAMMES**

#### **Problèmes clés**

1. Le modèle de gestion au niveau national utilisé par le Fonds mondial repose sur une combinaison de systèmes spécifiques au pays et de mécanismes mis en place par le Secrétariat pour superviser ses investissements. Un mécanisme de supervision des subventions basé sur les performances constitue le pilier de son modèle opérationnel. La surveillance au niveau national comprend le suivi des bénéficiaires principaux et les systèmes d'évaluation, la supervision des CCM et la vérification de la mise en œuvre par l'Agent local du Fonds (ALF). Le Secrétariat s'appuie principalement sur les mises à jour de progression trimestrielles ou biennuelles des bénéficiaires principaux et les demandes de décaissement, la vérification des performances et de l'examen des rapports par l'ALF, les visites des GPF, la consultation avec les partenaires, de l'examen de la Phase 2 et des audits de qualité des données.

2. Au cours des six dernières années, le Fonds mondial a introduit un certain nombre d'outils visant à faciliter la supervision des subventions. Bon nombre de ces outils ont été révisés fréquemment, ce qui représente un défi important pour les pays dans la préparation de rapports. Les pays éprouvent de plus en plus de difficultés à répondre aux multiples conditions requises par le Fonds mondial et aux fréquentes modifications de ses outils. Une plus grande exigence dans la rédaction des rapports ne se traduit pas forcément par une meilleure supervision. En fait, si l'on réduisait les conditions requises, on aurait davantage d'énergie à consacrer à la supervision et celle-ci serait nettement meilleure.

3. De par sa conception, le Fonds mondial a limité la supervision directe vis-à-vis de la mise en œuvre des subventions et des pratiques de gestion financière des bénéficiaires secondaires et tertiaires. Le Fonds mondial dépend entièrement de la structure et des systèmes de gestion des bénéficiaires principaux pour assurer la gestion et le suivi des bénéficiaires secondaires et tertiaires. Dans certains cas, sur instruction du GPF, l'ALF pourra également vérifier les performances de certains bénéficiaires secondaires.

4. Le rapport consacré au secteur d'étude 2 considère que le Fonds mondial prends davantage de risques en ne disposant pas d'un système de supervision propre pour les bénéficiaires secondaires et tertiaires alors que la majeure partie des services sont fournis par ceux-ci et les fonds redirigés vers eux. D'importantes quantités de produits médicaux sont approvisionnées, stockées et distribuées au niveau des bénéficiaires secondaires et tertiaires. Ne disposant pas d'un système de suivi intégré, le Fonds mondial a du mal à comprendre comment ses ressources sont dépensées, quelles sont les améliorations requises en matière de capacité au niveau des bénéficiaires secondaires et tertiaires, quels sont les besoins de formation ou d'assistance technique et comment gagner en efficacité.

5. Le rapport du TERG donne quatre recommandations selon la capacité de supervision des subventions. Le rapport se concentre sur le renforcement des systèmes et processus au niveau national, la simplification des politiques, directives et procédures du Fonds mondial, la clarification approfondie du financement des Stratégies Nationales et l'amélioration de la qualité des données.

#### **Recommandations**

1. Le Groupe de travail consacré à la capacité de supervision des programmes recommande que les changements suivants soient apportés au modèle d'entreprise et/ou aux politiques existantes :

i. Motiver les CCM en matière de supervision.

2. Le Groupe de travail consacré à la capacité de supervision des programmes recommande que les changements suivants soient apportés au mode de fonctionnement du Secrétariat :

ii. Examiner dans un délai de 6 mois les 38 rapports et autres communications requises au niveau national et réduire de moitié le nombre d'heures de travail par transaction pour les bénéficiaires aussi bien que pour le Secrétariat, améliorant ainsi les performances et donc la gestion de celles-ci.

iii. Créer une structure d'assurance qualité au niveau national :

- o En clarifiant les rôles et responsabilités du bénéficiaire principal, du CCM et de l'ALF.
- o En renforçant les capacités pour améliorer les systèmes locaux en partenariat et les harmoniser avec d'autres mécanismes de supervision.
- o En encourageant l'autoévaluation pour une amélioration constante des bénéficiaires principaux et des CCM.
- o En encourageant et en favorisant la participation des CCM aux missions de révision commune.
- o En légitimant et en renforçant la supervision des CCM (*par exemple, en soutenant plus fermement l'autoévaluation de la supervision, les visites de sites et la diffusion des informations ; via des capacités accrues au niveau du secrétariat ; en partageant les conclusions des rapports de l'ALF avec les CCM et en étendant la politique de gestion des conflits d'intérêt à tous les membres*)

3. Le Groupe de travail consacré à la capacité de supervision des programmes recommande aux Partenaires de prendre en considération les idées suivantes :

i) Les partenaires, et en particulier les autres principaux donateurs et les prestataires AT clés, s'engagent à participer aux examens de programmes annuels, afin d'inclure les vérifications des performances des bénéficiaires secondaires et tertiaires et d'apporter leur aide rôle de supervision des CCM.

## Étapes suivantes

1. Le Comité du Portefeuille est prié d'envisager d'encourager les CCM à se charger de la supervision, dans le cadre du prochain débat sur les CCM et afin de les présenter lors de la dix-neuvième réunion du Conseil d'Administration.

2. Le Directeur du groupe des programmes et opérations au niveau national est prié d'informer le Conseil en ce qui concerne le statut et la mise en oeuvre de l'introduction d'un outil de préparation de rapport unifié pour les bénéficiaires principaux, ainsi que la mise en place d'une structure

d'assurance qualité, et ce lors du briefing des opérations qui aura lieu avant la dix-neuvième réunion du Conseil.

3. Le Secrétariat est prié d'examiner également les révisions communes de programmes annuelles lors des négociations de protocoles d'accord actuels et à venir avec les partenaires.

#### **4<sup>ème</sup> PARTIE : RENFORCEMENT DES SYSTÈMES DE SANTÉ**

##### **Problèmes clés**

1. Dans sa décision de novembre 2007 (GF/B16/DP10), le Conseil a exposé l'approche stratégique révisée du renforcement des systèmes de santé (RSS) du Fonds mondial. Celle-ci confère une grande souplesse aux actions RSS admissibles pour le financement sans plafonds budgétaires afin de fournir des demandes correctement formulées et de faire face aux contraintes de capacité et aux goulets d'étranglement qui font obstacle à une prestation efficace et à l'extension des interventions visant à améliorer les résultats de la lutte contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme. Cette décision vient renforcer l'engagement du Fonds mondial vis-à-vis des RSS, engagement clairement exprimé dans son Document cadre, qui permet aux candidats d'insérer dans leurs propositions des demandes de RSS dans le cadre d'une maladie ou, lorsque cela s'avère plus approprié, de demander le financement d'actions de RSS transversales en plus de celles propres à la maladie. Le TRP est habilité à recommander le financement de la maladie conjointement à la partie transversale du RSS, la maladie sans la partie RSS, ou encore le RSS seul.

2. La décision d'augmenter la contribution du Fonds mondial au RSS tombe à point nommé puisqu'elle coïncide avec une série d'initiatives internationales destinées à soutenir le RSS. À titre d'exemple, les initiatives IHP+ (International Health Partnership Plus), the Catalytic Initiative et the GAVI HSS Window se concentrent chacune sur le renforcement du financement international et des programmes visant des maladies spécifiques. Ces initiatives ont donné lieu à un discours sain sur le RSS en mettant le doigt sur un éventail de problèmes liés aux points suivants :

- coordination et alignement des efforts RSS avec les systèmes nationaux.
- meilleure utilisation du modèle d'entreprise du Fonds mondial pour catalyser le RSS de manière claire dans le domaine d'activités qu'il peut financer, plus spécialement en ce qui concerne le personnel de santé et l'assistance technique.
- implication des parties prenantes aux décisions se rapportant au RSS.
- renforcement des systèmes de gestion des achats et de la chaîne logistique.
- systèmes S&E médiocres pour mesurer les effets et l'impact du RSS.

3. Le Fonds mondial a mis en place l'approche stratégique recommandée par la Décision du Conseil de la Série 8 (R8). À ce titre, des débats anticipés avec le Président du TRP permettent d'identifier un certain nombre de questions liées au RSS. Citons notamment : (i) un objectif dominant (et décevant) concentré sur les 'contributions et la prestation de service' avec des signes limités d'approches innovantes destinées à améliorer les réalisations et les résultats ; (ii) un manque d'indicateurs pour mesurer le RSS et le lien entre le RSS, les résultats et les impacts ; (iii) une identification relativement faible des risques potentiels découlant d'importants investissements proposés, en grande partie, dans le soutien des salaires ; (iv) difficulté des pays à formuler des activités RSS transversales intégrées dans le cadre de l'approche dite « en bloc de construction » à l'égard des systèmes de santé. Il est également prévu que le TRP fasse des commentaires au sujet de la variabilité des demandes de financement, notamment sur le fait de savoir si les candidats ont formulé correctement leurs demandes en tant que demandes transversales. Dans ce contexte, le rôle



des prestataires AT dans la préparation de propositions serait un domaine d'approfondissement d'étude et d'analyse approprié après publication des recommandations de financement du TRP.

4. Le secteur d'étude 2 a également identifié des problèmes liés à la coordination, à l'harmonisation, à l'assistance technique et au processus S&E. Ce secteur a reconnu un investissement accru du Fonds mondial en faveur du RSS, mais il a recommandé une définition plus claire du domaine d'activités du RSS que le Fonds mondial peut soutenir en assurant une « répartition opérationnelle globale des tâches au niveau du financement et de l'assistance technique du RSS ». Ces points coïncident avec les opinions qui se dégagent de la consultation avec les partenaires au sujet des conclusions du secteur d'étude 2.

## Recommandations

1. Le Groupe de travail consacré aux systèmes de santé pense que le modèle d'entreprise et/ou les politiques existantes n'exigent pas de changements importants à l'heure actuelle, et ce pour les raisons suivantes :

i) Le travail en cours consacré à l'examen de l'architecture et à la simplification des processus fera avancer l'harmonisation et l'alignement (en proposant des NSA, etc),

ii) L'Accord Accra confirme que les trois principaux piliers du Fonds mondial (financement basé sur les performances, participation nationale et intégration de la société civile) font maintenant partie du courant de pensée majoritaire en matière de développement. Le Fonds mondial peut prendre l'initiative de promouvoir ces priorités en se basant sur son expérience.

2. Le Groupe de travail suggère toutefois d'améliorer les directives concernant les propositions afin que les CCM soient tenus d'expliquer clairement la raison pour laquelle ils ne demandent pas de financement pour le RSS, alors que celui-ci peut soutenir une prestation de service accrue (par exemple, pour les gros achats de produits pharmaceutiques, il faudrait que le CCM explique si un système de gestion des stocks et de la logistique a été mis en place ou qu'il demande de l'aide pour veiller à ce qu'il en soit ainsi). De la même façon, une justification doit être fournie si l'assistance n'est pas harmonisée avec les plans et structures de financement existants.

3. Le Groupe de travail consacré aux systèmes de santé recommande que les changements suivants soient apportés au mode de fonctionnement du Secrétariat :

i) Au cours des négociations de subvention, il faudrait que les GPF encouragent les pays à communiquer des rapports en ligne avec les cycles financiers nationaux.

ii) Inclure dans le mandat de l'ALF une demande d'établir des recommandations quant à l'alignement et l'harmonisation de la préparation de rapports et sur des décaissements dans le cadre de l'évaluation des bénéficiaires principaux.

ii) Des efforts systématiques devraient être mis en oeuvre par les Partenaires et le Fonds mondial pour assurer la représentation du Fonds mondial lors des révisions communes consacrées aux performances du secteur de la santé et des trois maladies.

iv) Étudier (dans le cadre de la révision de l'architecture et de la NSA) des approches alternatives à celles des séries de subventions pour les demandes de financement du RSS, au TRP, afin de mettre au point des critères d'évaluation spécifiques pour les propositions RSS sur base de leur contribution générale à l'obtention de réalisations et de résultats équitables, efficaces et effectifs.

4. Le Groupe de travail consacré aux systèmes de santé recommande aux Partenaires de prendre en considération les idées suivantes :

i) Mettre au point un guide de S&E perfectionné qui facilite l'évaluation des performances afin d'assurer le suivi des résultats en progression plutôt que de se concentrer sur les processus et les contributions.

### **Étapes suivantes**

1. Le Secrétariat et le Comité du Portefeuille sont priés d'envisager le renforcement des directives dans le cadre des propositions pour les séries à venir, afin que les CCM doivent justifier l'absence de demandes de RSS.

2. Le Secrétariat est prié de modifier le mandat de l'ALF afin qu'il comporte l'évaluation du reporting et des cycles de décaissement existants dans le pays et d'encourager les pays à s'aligner lors des négociations de la Série 8.

## **5<sup>ème</sup> PARTIE : INSTANCES DE COORDINATION NATIONALE**

### **Problèmes clés**

1. Le CCM est un mécanisme qui fonctionne au niveau national et présente de nombreuses similitudes avec le conseil d'administration d'une entreprise ou d'une ONG. En tant que tel, il a des responsabilités de supervision afin de

2. veiller au bon déroulement des subventions et contrôler que les indicateurs de performances soient satisfaits. Le CCM a pour rôle de se concentrer sur la « vision d'ensemble », de veiller à ce que ses propositions reflètent bien les stratégies nationales et que les performances globales des bénéficiaires principaux conduisent à un impact dans la lutte contre les trois maladies. Il n'a pas pour but de définir une politique nationale ou de se concentrer sur les détails quotidiens de la mise en œuvre des subventions.

3. Jusqu'à présent, les CCM ont consacré davantage d'énergie au rassemblement de fonds qu'à la supervision de la mise en œuvre de programmes dans le pays. La supervision est essentielle à une bonne gouvernance et elle permet de veiller à ce que les ressources (financières et humaines) soient utilisées de manière efficace et effective dans l'intérêt du pays. La supervision apporte une orientation stratégique aux bénéficiaires principaux, en les aidant à résoudre les problèmes dépassant leurs compétences ; elle permet de veiller au respect des politiques et des procédures, d'instituer des contrôles financiers (examens d'audit, par exemple) et de mener à terme les recommandations essentielles. Les CCM sont chargés exclusivement d'orchestrer la gestion nationale globale des subventions du Fonds mondial. Malheureusement, de nombreux CCM ne comprennent pas l'importance de ce rôle et manquent souvent de l'expérience nécessaire pour faire une distinction entre la supervision et le suivi et l'évaluation de programme.

4. Le secteur d'étude 2 ainsi que les études de cas des CCM mettent le doigt sur un manque général d'attention de la part des CCM à l'égard de cette responsabilité essentielle de supervision. Par ailleurs, les deux rapports mettent en évidence les défis inhérents aux conflits d'intérêt entre les membres des CCM (puisqu'ils sont souvent responsables de la mise en œuvre de la subvention et décisionnaires au sein du CCM). Enfin, les deux études mettent en évidence le manque

d'engagement suffisant des CCM dans leur rôle de supervision et souligne la nécessité de renforcer leurs capacités.

5. Les CCM ne sont toutefois certainement pas les seules parmi les nombreuses parties prenantes qui se consacrent aux trois maladies ; elles doivent rechercher de meilleures solutions pour s'intégrer à d'autres organismes nationaux ayant des rôles et responsabilités semblables. Cependant, dans de nombreux pays, les CCM sont encore actuellement les seules instances de coordination à soutenir un engagement sérieux de la part d'acteurs multiples. Il faudrait que le Secrétariat du Fonds mondial étudie diverses motivations visant à encourager une meilleure intégration auprès d'autres organismes nationaux, lorsque c'est possible, tout en maintenant le principe important d'inclusion d'acteurs non gouvernementaux, notamment la société civile et le secteur privé. Plusieurs pays affichent déjà des modèles en vue de cette intégration. Un des défis consisterait à réduire ou à éliminer les redondances aussi bien dans les processus de gouvernance que dans la mise en œuvre des subventions, en particulier dans les pays où les approches et programmes sectoriels (SWAP) ou les instances communes de financement (CFM) sont en place. L'introduction d'évaluations basées sur les performances au sein de systèmes alignés au niveau national qui s'adressent à des buts et objectifs différents constitue également un défi.

## **Recommandations**

1. Le Groupe de travail consacré aux CCM recommande que les changements suivants soient apportés au modèle d'entreprise et/ou aux politiques existantes :

i) L'établissement de Secrétariats indépendants devrait être considéré comme une pratique commune pour tous les CCM afin d'en améliorer le fonctionnement, les performances et la participation.

ii) Il faudrait que le Fonds mondial augmente le financement disponible pour les CCM afin de mettre en place des Secrétariats indépendants.

2. Le Groupe de travail consacré aux CCM recommande que les changements suivants soient apportés au mode de fonctionnement du Secrétariat :

i. Évaluer le fonctionnement et les performances de chaque CCM et agir d'après les conclusions en utilisant des outils de compte rendu basés sur les des mécanismes suivants :

a. Outil d'autoévaluation

b. Développement de KPI pour les CCM, si possible liés au financement

c. Il faudrait que les équipes GPF/pays connaissent les points forts et les faiblesses des CCM et se montrent réceptifs à leur égard.

ii. Mettre au point des outils et des formations pour définir le rôle de supervision minimum souhaité de la part des CCM.

3. Le Groupe de travail consacré aux CCM recommande aux Partenaires de prendre en considération les idées suivantes :

i. Renforcer les capacités et l'assistance technique autour des fonctions de gouvernance et de supervision en insistant sur les capacités et l'expertise au niveau local.

## **Étapes suivantes**

1. Il est demandé au Comité du Portefeuille de prendre en considération les recommandations énoncées précédemment dans le cadre des prochains débats sur les CCM dans le but de les présenter lors de la dix-neuvième réunion du Conseil d'Administration.
2. Le Secrétariat est prié de fournir une mise à jour au sujet du développement d'outils de compte rendu des CCM lors de la 11<sup>ème</sup> réunion du Comité du Portefeuille.

## **6<sup>ème</sup> PARTIE : MODÈLE DE PARTENARIAT DU FONDS MONDIAL**

### **Problèmes clés**

1. Le mandat global de la nouvelle Section de partenariat au sein du Secrétariat consiste à apporter une structure stratégique aux partenariats. Il est issu du suivi d'une recommandation issue du secteur d'étude 1 demandant de définir ouvertement les attentes pour les accords de partenariat, en clarifiant les rôles et les responsabilités avec plusieurs partenaires. Le processus de consultation des partenaires au sujet des conclusions du secteur d'étude 2 a fait apparaître trois thèmes, à savoir (1) le renforcement des accords de partenariat avec plusieurs parties ; (2) l'étude des protocoles d'accord et la mise au point d'une structure de compte rendu avec les partenaires ; (3) une structure de partenariat et une stratégie de communication de la part du Fonds mondial.
2. Les partenaires ont fait observer que le Fonds mondial ne peut mettre au point une structure de partenariat sans une stratégie claire comprenant des objectifs définis pour le partenariat. Les partenaires ont exprimé le souhait de négocier des accords de partenariat plus clairs (formulés sous forme de protocoles d'accord ou par le biais d'accords plus informels). Ils ont toutefois fait remarquer que le Fonds mondial doit définir une orientation claire quant à ses attentes vis-à-vis de ces accords de partenariat.
3. La majorité des partenaires consultés à ce jour a réagi favorablement à la mise en place d'une structure de compte rendu ayant pour but l'efficacité du partenariat au niveau national. La plupart ont également fait remarquer qu'une telle structure ne peut conserver le caractère de gestion au niveau national préconisé par le Fonds mondial, au sein d'un accord de partenariat global unique pour tous. Ce type de structure, lorsqu'il est lié aux « protocoles opérationnels », pourrait renforcer l'environnement de partenariat requis de la part des partenaires du Fonds mondial.

### **Recommandations**

1. Le Groupe de travail consacré au modèle de partenariat recommande au Conseil de prendre en considération les points suivants :
  - i. Il faudrait que le Président et le vice-Président du Conseil échangent directement avec la direction des organismes de gouvernance des principaux partenaires. De la même façon, il faudrait que le Directeur exécutif et les responsables d'agences bilatérales et autres partenaires principaux se réunissent régulièrement.
2. Le Groupe de travail consacré au modèle de partenariat recommande au Secrétariat de prendre les initiatives suivantes :
  - i. Il faudrait que les GPF, les représentants bilatéraux et les partenaires de la société civile au niveau national se réunissent plus régulièrement.

- ii. Afin d'améliorer ses relations avec les partenaires, il faudrait que le Fonds mondial prouve qu'il a pris en considération les suggestions de ses partenaires en vue de l'améliorer ses systèmes. Il prouvera également qu'il a modifié ses processus en conséquence.
  - iii. Les responsables de la société civile qui seront placés dans des équipes nationales devraient s'engager auprès des membres de la société civile du pays de même qu'auprès des partenaires appropriés travaillant avec la société civile.
  - iv. Le Secrétariat devrait mettre au point des processus visant à assurer la fourniture de produits « conviviaux » (par exemple, manuel et fiche d'information pour les responsables de la mise en oeuvre) afin de mieux communiquer avec les organisations populaires qui pourraient bénéficier d'un soutien de la part du Fonds mondial.
  - v. Il faudrait que le Fonds mondial soutienne les membres CSO de CCM afin d'atteindre des groupes constitutifs afin de permettre aux CCM de communiquer entre elles sans des parties prenantes.
  - vi. Utiliser les médias locaux et d'autres moyens pour véhiculer des messages clairs au sujet du Fonds mondial dans le cadre de l'architecture d'aide afin d'atteindre et d'informer les décideurs.
  - vii. Donner une définition plus claire de ce qui constitue le secteur privé afin d'améliorer l'engagement au niveau national.
3. Le Groupe de travail consacré au modèle de partenariat recommande aux Partenaires de prendre en considération les idées suivantes :
- i. Tous les partenaires devraient fournir un environnement favorable au niveau national pour que les CSO puissent participer aux CCM et aux mises en œuvre.
  - ii. Il faudrait que le Fonds mondial mette en place des protocoles d'accord avec les partenaires significatifs, liés aux plans de travail et aux budgets des organisations et qu'il envisage le co-financement d'activités spécifiques au sein de ces protocoles. Ces protocoles doivent ensuite être mis en place dans les structures locales avec des représentants du pays et un compte rendu clair doit être établi pour les éléments livrables.
  - iii. Il faudrait que les membres du Conseil veillent à adopter une approche cohérente auprès des conseils des différentes agences multilatérales afin de faciliter un dialogue sérieux entre les organismes de gouvernance.

### **Étapes suivantes**

1. En se basant sur le processus de consultation des partenaires des 6 derniers mois, les contributions et l'orientation du Conseil d'Administration, la Section de partenariat mettra au point la structure permettant une stratégie de partenariat intégrée. Le document sera présenté au Comité de la Politique et de la Stratégie d'ici à mars 2009 et sera soumis à l'examen et à l'approbation du Conseil d'Administration lors de sa dix-neuvième réunion.

Ce document faisant partie d'un processus de délibération du FM, il ne peut pas être rendu public. Pour obtenir des instructions complémentaires, veuillez vous reporter aux documents relatifs à la politique du FM.

## **Annexe 1**

### **LISTE DES PARTICIPANTS :**

Le tableau ci-dessous indique les personnes ayant participé à la Retraite du Conseil qui s'est déroulée à Glion (Suisse) les 7 et 8 octobre 2008.

<b>Groupe constitutif</b>	<b>Représentants</b>
Commission européenne	M. Luis Riera Figueras
	M. Frédéric Goyet
France et Espagne	M. l'Amb. Louis-Charles Viossat
	M. l'Amb. Fidel Álvarez
Allemagne, Canada, Suisse	Dr. Martina Metz
	Dr. Ernest Loevinsohn
Italie	M. Enrico Vicenti
Japon	M. Eiji Yamamoto
Point Seven	M. l'Amb. Sigrun Mögedal
	Dr. Marijke Wijnroks
Fondations privées	Dr. Regina Rabinovich
Secteur privé	M. Rajat Gupta
	Dr. Brian Brink
GB et Australie	M. Simon Bland
	M. Neil McFarlane
États-Unis	Mme Michele Moloney-Kitts
Communautés Communautés	M. Javier Hourcade Bellocq
	Mme Carol Nyirenda
ONG des pays développés	Mme Asia Russell
	Dr. Mohga Kamal-Yanni
ONG des pays en développement	Mme Elizabeth Mataka
	M. Karlo Boras
Europe de l'Est	Dr. Murat Ussatayev
Région Est Méditerranéen	SE. Abdallah Abdillahi Miguil
Est et Sud Africain	Mme Spéciose Baransata
	SE. Dhoinine Ikililou
Amérique latine et Caraïbes	SE. Leslie Ramsammy
Afrique occidentale et centrale	M. Luc Daniel Adamo Mateta
Région Pacifique occidental	Dr. Ren Minghui
ONUSIDA	M. Tim Martineau
OMS	Dr. Hiroki Nakatani
	Dr. Winnie Mpanju-Shumbusho
Banque mondiale	M. Armin Fidler
	Dr. Debrework Zewdie

#### **Autres participants :**

<b>Rôle</b>	<b>Représentant</b>
Président du Comité de politique et de stratégie	M. l'Amb. Lennarth Hjelmåker

Vice-Président du Comité de politique et de stratégie	Dr. Paulo Teixeira
Président du Comité de portefeuille	Dr. Joseph André Tiendrebeogo
Président du Comité Ad Hoc AMFm	M. Todd Summers
Président du Comité directeur du Forum de partenariat	M. Shaun Mellors
Président du TRP	Pr. Peter Godfrey-Faussett
Président du TERG	Pr. Rolf Korte
Représentant du TERG	Dr. Lola Dare
Directeur exécutif Faire reculer le paludisme	Dr. Awa Coll-Seck
Directeur exécutif Halte à la tuberculose	Dr. Marcos Espinal
Bureau du Président	Mme Naina Dhingra
Bureau du vice-Président	Mme Tal Sagorsky



**Secrétariat :**

Directeur exécutif	Pr. Michel Kazatchkine
Directeur exécutif adjoint	Mme Helen Evans
Responsable financier	M. Barry Greene
Directeur Groupe PCRM	Dr. Christoph Benn
Directeur du Groupe Programmes nationaux	M. Bill Paton
Directeur du Groupe Performances de politique stratégique	Dr. Rifat Atun
Directeur du Groupe Service d'entreprise	Mme Heather Allan
Conseiller juridique	M. Bartolomeo Migone
Conseillère principale et Resp. Action, Relations avec le Conseil	Mme Dianne Stewart
Directeur Groupe EECA/LAC/MENA	Mme Hind Othman
Resp., équipe bilat. et multilatéraux	Mme Sandii Lwin
Resp. CCM	M. David Winters
Inspecteur général	M. John Parsons
Resp. d'équipe, Groupe Afrique austr.	M. Linden Morrison
Resp. d'équipe, Groupe Sud asiatique	M. Taufiqur Rahman
Gestionnaire de portefeuille du Fonds	M. Victor Bampoe
Resp., propositions pays	M. Karmen Bennett
Resp. princ. Politique opérationnelle	Mme Paula Hacopian
Resp., Stratégie	M. David Salinas
Chef du personnel	M. Enrico Mollica
Assistante Relations avec le Conseil	Mme Silvia Decourt