



DÉFIS ET OPPORTUNITÉS POUR LE NOUVEAU DIRECTEUR ADMINISTRATIF DU FONDS MONDIAL : SEPT TÂCHES ESSENTIELLES

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL DU FONDS MONDIAL*

26 OCTOBRE 2006

CENTER FOR GLOBAL DEVELOPMENT, WASHINGTON, DC

**Le Groupe de travail du Fonds mondial a pu être mis en œuvre grâce au soutien de la fondation Bill & Melinda Gates et de la fondation William and Flora Hewlett. Ce rapport ne reflète pas nécessairement les points de vue des fondateurs du Center for Global Development ou des membres de son Conseil d'administration.*

Groupe de travail du Fonds mondial

Présidence

Steve Radelet

Membres

Felice Apter
Rita Arauz Molina
Stefano Bertozzi
Keith Bezanson
Natasha Bilimoria
Brian Brink
Richard Burzynski
Awa Marie Coll-Seck
Marcos Espinal
Peter Heller
Jim Yong Kim
Simon Mphuka
Nandini Oomman
Babatunde Osotimehin
Bernard Rivers
Celina Schocken
Anil Soni
Todd Summers
Thelma Tupasi
Diana Weil
Anandi Yuvaraj

Équipe du projet

Michael Bernstein
Andy Jeninga
Myra Sessions

Tous les membres du Groupe de travail sont des bénévoles qui ont offert leurs services à titre personnel. Chacun d'entre eux a approuvé le rapport dans son ensemble, ce qui ne signifie pas que chaque recommandation fasse pour autant l'unanimité. Ce rapport ne reflète pas nécessairement les points de vue des organismes auxquels les membres du Groupe de travail sont affiliés.

Tous droits réservés ©2006 Center for Global Development
ISBN 1-933286-15-6

Center for Global Development
1776 Massachusetts Avenue, N.W.
Troisième étage
Washington, D.C. 20036
Tél. : 202 416 0700
Site Web : www.cgdev.org

Table des matières

Préface.....	V
Compte-rendu de la Direction	VII
Introduction	1
Le contexte : Principaux défis et tensions auxquels doit faire face le Fonds mondial	5
Tâche 1 : Renforcer les activités dans les pays.....	9
Tâche 2 : Garantir la prestation efficace d'une assistance technique de haut niveau.....	14
Tâche 3 : Consolider le principe de financement basé sur les résultats	18
Tâche 4 : Renforcer les stratégies d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement.....	22
Tâche 5 : Améliorer le fonctionnement du Secrétariat.....	26
Tâche 6 : Renforcer le financement du Fonds.....	29
Tâche 7 : Clarifier et renforcer les relations entre la Direction et le Conseil d'administration	32
Conclusion	36
Biographies des membres du Groupe de travail	37

Liste des abréviations

CTA	Combinaison thérapeutique antipaludique à base d'artémisinine
ARV	Antirétroviral
CFP	Politique de financement global
CCM	Instance de coordination nationale
DOTS	Traitement en observation directe sur courte période
ED	Directeur administratif
EARS	Système d'alerte et de réponse rapide
FPM	Administrateur du portefeuille du Fonds
GIST	Équipe mondiale conjointe pour la solution des problèmes et le soutien à la mise en œuvre
GLC	Comité du « feu vert » de l'initiative Halte à la tuberculose de l'OMS
GTT	Équipe mondiale de travail
LFA	Agent local du Fonds
MDG	Objectifs du Millénaire pour le Développement
S&E	Suivi et évaluation
MOU	Protocole d'entente
NAC	Conseil national de lutte contre le Sida
ONG	Organisation non-gouvernementale
PBF	Financement basé sur les résultats
PEPFAR	Plan d'aide d'urgence à la lutte contre le Sida du président des États-Unis
PR	Bénéficiaire principal
PSC	Comité de la politique et de la stratégie
R&D	Recherche et développement
SR	Bénéficiaire secondaire
TA	Assistance technique
TB	Tuberculose
ONU	Nations Unies
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
UNITAID	Facilité Internationale d'Achats de Médicaments
OMS	Organisation Mondiale de la Santé

Préface

Deux questions troublantes sont actuellement au centre des préoccupations de la communauté internationale pour le développement. Comment réagir à l'échec des efforts visant à combattre le paludisme et la tuberculose dans les pays les plus pauvres du monde et comment répondre à la pandémie du VIH/SIDA ? En présence d'une gouvernance de médiocre qualité, d'une capacité d'absorption limitée dans les pays les plus touchés et de programmes de donateurs qui sont incurablement fragmentés, qui manquent de coordination et qui constituent un fardeau administratif, l'apport de davantage de fonds affectés à l'aide peut-il avoir un effet quelconque ?

Le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, fondé fin 2001 et financé principalement par les États-Unis, la France, la Communauté européenne et le Royaume-Uni, avec des contributions importantes de la part de la fondation Bill & Melinda Gates, constitue une réponse audacieuse et directe à ces questions. Sa mission, qui est de collecter (au delà des programmes d'aide traditionnels) des fonds supplémentaires pour s'occuper des maladies qui peuvent être évitées et traitées, vise à rectifier la situation déplorable des années 1980 et 1990 pendant lesquelles la réaction internationale face au Sida a été de faire « trop peu et trop tard ». Ses principes fondateurs (la responsabilisation des pays, une participation étendue, la transparence, l'obligation de rendre compte et l'accent mis sur les résultats) constituent une expérience importante en cela qu'elle permet au moins aux flux financiers destinés à la lutte contre la maladie d'être mieux coordonnés, plus légitimes et plus efficaces. Le Fonds mondial a enregistré des progrès encourageants sur ces deux fronts — ce qui n'est pas un mince accomplissement quand on sait quels « champs de mine » politiques représentent tant le front du VIH/SIDA que la question de l'efficacité de l'aide.

Toutefois, l'innovation n'est jamais un processus aisé et les méthodes du Fonds ont souvent prêté à controverse. Au début de l'année prochaine, un nouveau Directeur administratif prendra la place de Richard Feachem, le premier et brillant directeur du Fonds, et l'organisation entamera le difficile processus d'une transition qui la fera passer du statut de « jeune entreprise » porteuse d'espoirs à celui d'agence établie qui prend sa place parmi de nombreuses autres au sein d'un système d'aide internationale d'une grande complexité. Le nouveau Directeur administratif se trouve confronté à un défi de taille : consolider la transition du statut d'innovateur disposant de nouveaux fonds à celui d'organisation efficace et ciblée. Cela exigera d'une part d'assumer un rôle de leadership continu à l'échelle internationale — consistant à inciter d'autres acteurs puissants (les Nations Unies, le Plan d'aide d'urgence à la lutte contre le Sida du président des États-Unis, les militants, les ONG et autres) de travailler en équipe et, d'autre part, de se concentrer avec une attention sans relâche sur tous ces aspects pratiques et quotidiens des détails opérationnels qui

font qu'une institution fonctionne bien. Il faudra également que les principaux alliés du Fonds mondial, y compris les États-Unis, soutiennent le projet énoncé dans ce rapport selon lequel le Directeur administratif doit avoir suffisamment de pouvoir pour jouer un rôle efficace tant au sein du Conseil d'administration du Fonds qu'avec celui-ci.

Au printemps 2006, Steve Radelet, attaché principal de recherche du Center for Global Development (CGD), a accepté de diriger un nouveau Groupe de travail du CGD consacré au Fonds mondial en vue d'apporter un point de vue indépendant sur les défis principaux auxquels devra faire face le prochain Directeur administratif. Les objectifs du Groupe de travail sont de présenter une analyse des contraintes et opportunités que rencontre l'organisation et de définir les mesures spécifiques que pourrait prendre le Directeur administratif pour minimiser les contraintes et maximiser les opportunités. Le Groupe a identifié sept tâches essentielles et a recommandé pour chacune d'elles des mesures spécifiques que le nouveau Directeur administratif doit prendre pour faire du Fonds mondial une organisation plus efficace.

Ce rapport est le quatrième d'une série de rapports du CGD proposant des recommandations indépendantes pour le nouveau leadership de grandes organisations internationales. Il fait suite à des rapports précédents qui étaient adressés aux directeurs de la Banque mondiale, de la Banque Interaméricaine de Développement et de la Banque Africaine de Développement. Nos rapports s'inspirent des avis et délibérations d'experts du monde entier, notamment des universitaires et d'anciens membres de gouvernements de différents pays, ainsi que d'organisations non gouvernementales ou autres.

Je remercie mes collègues du CGD ainsi que les membres du Groupe de travail pour leur engagement et leurs efforts et pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à ce projet. Je me joins à mes collègues du Centre pour remercier la fondation Bill & Melinda Gates et la fondation William and Flora Hewlett pour avoir soutenu financièrement le Groupe de travail et je tiens également à remercier Edward Scott dont la généreuse contribution de départ nous a permis de mettre en place le personnel et l'infrastructure dont dépendent ces rapports. J'espère que ce rapport, ainsi que les idées et suggestions qu'il contient, sera utile non seulement au nouveau Directeur administratif, mais aussi aux nombreuses personnes et institutions qui travaillent avec le Fonds mondial et lui apportent leur soutien, ainsi qu'à l'ensemble de la communauté pour le développement qui lutte contre la pauvreté et la maladie à travers le monde.

Nancy Birdsall
Présidente
Center for Global Development

Compte-rendu de la Direction

En quatre années d'existence, le Fonds mondial de la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme est devenu la plus importante agence d'aide étrangère au monde, d'une part, grâce à son impact dans la lutte contre ces maladies, et d'autre part du fait des nouvelles méthodes en matière d'aide étrangère qu'il a introduites et dont les implications vont bien au delà de l'organisation elle-même. Le Fonds mondial est sur le point d'entrer dans une phase cruciale de son histoire puisque lorsque Richard Feachem aura terminé son mandat, un nouveau Directeur administratif prendra la relève au début de l'année 2007. Cette transition intervient à un moment critique, car elle coïncide avec l'évolution du Fonds qui passe du statut de jeune entreprise innovante à celui d'institution adulte et durable et aussi avec la stratégie de révision actuelle du Conseil d'administration du Fonds mondial. En raison de son rôle central pour le Fonds mondial pendant cette transition, le nouveau Directeur administratif devra consacrer son temps et son énergie aux questions les plus vitales pour faire du Fonds une agence plus efficace.

Bien que le Fonds mondial ait déjà enregistré de nombreux succès, il est néanmoins confronté à de nombreux défis, dont certains ont leur source dans les contraintes et tensions inhérentes à sa conception de base, ainsi que dans la diversité d'opinions exprimées quant à la direction à donner au Fonds à l'avenir. Le Fonds mondial a été fondé sur la base d'un ensemble de principes fondamentaux, notamment la responsabilisation du pays, une participation étendue, l'obligation de rendre compte et l'urgence, qui ont tous pour but d'obtenir des résultats rapidement. Parfois, cependant, ces principes entrent en conflit les uns avec les autres : par exemple, lorsque le besoin d'obtenir des résultats rapidement et de faire preuve d'esprit de décision se heurte à la nécessité de la responsabilisation et d'une participation étendue. La diversité du Conseil d'administration du Fonds mondial peut constituer une grande force, mais les différents membres et groupes divergent dans leurs priorités et leurs vues pour le Fonds. De plus, l'établissement du Fonds principalement en tant qu'instrument de financement supposait que d'autres acteurs prennent en charge le processus de développement (agences multilatérales, partenaires bilatéraux, ONG et associations de la société civile), mais ces rôles et ces responsabilités n'ont pas été entièrement définis.

Le nouveau Directeur administratif est confronté à des choix majeurs en matière de politique sur un certain nombre de questions, notamment comment renforcer au mieux les activités sur le terrain, améliorer le soutien pour l'assistance technique et le renforcement des capacités, accroître l'influence du Fonds sur les marchés mondiaux des marchandises et renforcer le financement basé sur les résultats. Le nouveau Directeur administratif devra donc exercer un leadership judicieux pour concilier les contraintes sous-jacentes du Fonds et il devra

Alors que sa première transition de leadership coïncide avec son passage du statut de jeune entreprise innovante à celui d'institution adulte et durable, le Fonds mondial est sur le point d'entrer dans une phase cruciale de son histoire

Le nouveau Directeur administratif est confronté à des choix majeurs en matière de politique sur un certain nombre de questions, notamment comment renforcer les activités sur le terrain et améliorer le soutien pour l'assistance technique et le renforcement des capacités, accroître l'influence du Fonds sur les marchés mondiaux des marchandises et renforcer le financement basé sur les résultats

obtenir le soutien solide du Conseil, des principaux partenaires, des ONG et des principaux groupes ciblés.

Ce rapport, rédigé par un groupe de travail indépendant, a pour but d'aider le nouveau Directeur administratif à définir les tâches majeures sur lesquelles il devra principalement faire porter son attention et de formuler des recommandations spécifiques pour l'aider à y parvenir. Ce rapport ne porte pas sur les questions stratégiques d'ordre général qui intéressent le Conseil du Fonds mondial mais plutôt sur les mesures que peut prendre le Directeur administratif pour renforcer les performances du Fonds. Pour certaines de nos recommandations, telles que le renforcement du système d'alerte et de réponse rapide du Fonds pour les programmes ne parvenant pas à atteindre leurs objectifs, le Directeur administratif et le Secrétariat peuvent agir seuls. D'autres recommandations demanderont le soutien du Conseil, comme lorsqu'il s'agira de recruter une nouvelle équipe professionnelle pour les campagnes de collectes de fonds. Pour de nombreuses autres recommandations, le Directeur administratif et le Fonds mondial en général devront collaborer avec d'autres agences et organismes, comme par exemple pour renforcer considérablement l'apport d'une assistance technique pour appuyer les programmes dans les pays bénéficiaires. Ce type de coopération est particulièrement important pour le Fonds mondial puisqu'il est conçu pour faire partie d'un « réseau » plus étendu dans lequel le financement œuvre de concert avec l'expertise, la présence sur le terrain et les autres ressources apportées par d'autres agences, ainsi qu'avec les ONG pour soutenir les programmes des pays bénéficiaires dans la lutte contre ces maladies.

À l'intention du nouveau Directeur administratif, nous avons identifié sept tâches essentielles qui constituent, selon nous, des cibles prioritaires pour le proche avenir. Toutes ces recommandations sont importantes à des degrés divers. Le nouveau Directeur administratif devra déterminer celles qui sont prioritaires et requièrent une action immédiate. Comme c'est le cas pour l'ensemble de la communauté du Fonds mondial, notre Groupe de travail n'était pas unanime sur la question de savoir ce qui constitue les questions les plus importantes pour le Fonds mondial. Il est important de noter que les tâches que nous décrivons ici ne sont pas présentées dans l'ordre de leur priorité mais plutôt en partant du bas, avec les activités dans les pays bénéficiaires, jusqu'aux questions du financement et des relations avec le Conseil.

Tâche 1 : Renforcer les activités dans les pays

Le modèle opérationnel unique du Fonds et les rôles, responsabilités et autorité des Instances de coordination nationale (CCM), des Bénéficiaires principaux (PR) et des Agents locaux du Fonds (LFA) ont fait l'objet d'une discussion approfondie de la part de la communauté du Fonds mondial. Les programmes des pays bénéficiaires sont extrêmement dépendants

de partenaires clés qui jouent des rôles complémentaires, mais ces rôles et responsabilités n'ont jamais été clairement définis et il n'y a que très peu de communication systématique entre les directeurs des principales agences sur ces questions. Nous recommandons que le nouveau Directeur administratif :

- Convoque un groupe des directeurs d'agences composé des directeurs de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) et de la Banque mondiale (et éventuellement d'un nombre restreint d'autres directeurs) pour définir la complémentarité de leurs rôles et améliorer la coordination sur le terrain pour mieux soutenir les programmes des pays bénéficiaires,
- Ne se limite pas à une approche unique pour tous les pays et conçoit toute une gamme de modèles opérationnels dans différents pays (en termes de processus de projets, de supervision, de fréquence des décaissements, des rôles des LFA et du soutien de budget) qui soit basée sur les différences au niveau des antécédents, des résultats, de l'évaluation des risques et des conditions propres à un pays donné,
- Constitue et distribue une liste des contacts personnels clés dans chaque pays, y compris le personnel du Ministère de la santé, tous les membres de la CCM, les ONG, les organismes religieux de charité, les représentants de la société civile, l'ONUSIDA, l'OMS et les principales agences bilatérales.

Tâche 2 : Garantir la prestation efficace d'une assistance technique de haut niveau

Au moment de la fondation du Fonds mondial, les discussions au niveau international portaient principalement sur le besoin d'augmenter les ressources financières, alors qu'on parlait beaucoup moins du besoin d'augmenter d'autres ressources en complément, notamment l'assistance technique pour les pays qui n'ont qu'une capacité limitée pour concevoir et mettre en œuvre des programmes efficaces. Il apparaît maintenant clairement que la nécessité d'un renforcement de l'assistance technique a été largement sous-estimée, mais ce n'est pas une question qui peut être résolue par le Fonds mondial agissant seul. Nous recommandons que le nouveau Directeur administratif :

- Soit l'initiateur d'un effort entrepris avec le groupe des directeurs d'agences pour déterminer en commun quelles mesures doivent être prises par les principaux donateurs, les agences internationales, les ONG, les associations de la société civile et d'autres organisations pour fournir efficacement de l'assistance technique de haute qualité pour chacune de ces trois maladies, puis s'adresser collectivement à la communauté internationale avec les solutions proposées,

Le nouveau Directeur administratif doit être l'initiateur d'un effort entrepris avec d'autres directeurs d'agences pour déterminer en commun quelles mesures doivent être prises pour fournir efficacement de l'assistance technique de haute qualité pour les programmes luttant contre ces trois maladies

Le nouveau Directeur administratif doit créer une option d'approvisionnements groupés bénévoles afin que le Fonds puisse tirer parti de son pouvoir d'achat mondial pour influencer les marchés et les prix

- Collabore avec les autres agences, les ONG et les associations de la société civile pour encourager un plus grand échange d'informations entre utilisateurs et fournisseurs d'assistance technique, y compris la mise en place d'un « marché de l'information » pour l'assistance technique en s'appuyant sur les systèmes existants avec ONUSIDA, le partenariat Halte à la tuberculose et le partenariat Faire reculer le paludisme.

Tâche 3 : Consolider le principe de financement basé sur les résultats (PBF)

Le PBF est un outil crucial pour l'obtention des résultats et c'est l'un des principes de base du Fonds mondial. Bien que le PBF commence à s'imposer au Fonds, de nombreux mécanismes spécifiques ne fonctionnent pas encore de façon optimale. Nous recommandons que le nouveau Directeur administratif :

- Consolide rapidement des systèmes d'alerte pour mieux identifier les programmes à risque,
- Fournisse régulièrement et rapidement les informations de l'alerte rapide aux membres des CCM, aux partenaires internationaux, aux ONG et aux associations de la société civile, et
- Collabore avec le groupe des directeurs d'agence pour mettre au point des stratégies inter-agences plus solides afin de répondre rapidement aux programmes à risque et de les soutenir.

Tâche 4 : Renforcer les stratégies d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement

Les pays bénéficiaires font face à de sérieux défis quant à l'approvisionnement en marchandises et à la gestion des chaînes d'approvisionnement. C'est principalement à cause des problèmes qui existent dans ces domaines que les programmes financés par le Fonds mondial rencontrent des difficultés. Le Fonds mondial ne peut pas résoudre ces problèmes en agissant seul. Nous recommandons que le nouveau Directeur administratif :

- Soit le catalyseur d'efforts entrepris avec les autres agences pour élaborer des approches communes aux questions d'approvisionnement et de chaîne d'approvisionnement au niveau mondial qui puissent leur permettre d'influencer collectivement les marchés, les prix et les décisions de R&D et de renforcer les systèmes locaux,
- Ajoute des indicateurs spécifiques à chaque subvention afin de connaître le délai d'approvisionnement, les prix et autres informations essentielles et de pénaliser les pays qui ne peuvent pas expliquer ou justifier des retards ou des écarts importants, et
- Mette l'accent sur une option d'approvisionnement groupé pour le Fonds en s'appuyant sur la récente décision du Conseil de

faciliter cet approvisionnement groupé pour les pays sur la base du bénévolat.

Tâche 5 : Améliorer le fonctionnement du Secrétariat

Au cours de ces quatre dernières années, la nature du travail du Secrétariat du Fonds mondial a continuellement évolué. Son effectif a atteint 240 personnes, mais avec plus de 360 programmes de subvention à soutenir dans 132 pays, la charge de travail est extrêmement lourde et le taux de roulement du personnel est élevé. Des questions demeurent en ce qui concerne le caractère suffisant du volume des effectifs, le spectre de compétences, les antécédents et l'expérience du personnel, l'organisation et les flux d'information du Secrétariat et les rôles et responsabilités du personnel quant à la communication avec les partenaires clés. Nous recommandons que le nouveau Directeur administratif :

- Commande un diagnostic de la gestion pour examiner la structure et le personnel du Secrétariat,
- Engage des Gérants de portefeuille du Fonds (FPM) supplémentaires, qu'il définisse plus clairement leurs rôles et responsabilités et qu'il passe à une approche d'équipe des FPM, avec plus d'un FPM du Fonds travaillant sur chaque pays,
- Examine et envisage des options aux relations administratives entre le Secrétariat et l'OMS, y compris la modification ou la fin de ces relations, et
- Développe des relations plus clairement définies avec les principaux partenaires sur le terrain en vue de renforcer les communications, le feedback et les alertes rapides lorsque les programmes rencontrent des difficultés, ce qui pourrait consister à expérimenter, sous forme d'initiatives pilotes, des accords formels avec les partenaires aux termes desquels ils auraient des rôles et responsabilités spécifiques dans certains pays.

Tâche 6 : Renforcer le financement du Fonds

En réponse à la prochaine décision du Conseil qui se prononcera sur une dimension à atteindre pour le Fonds, le nouveau Directeur administratif jouera un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de collectes de fonds. Même si le Fonds obtient d'excellents résultats, le Directeur administratif sera confronté au fait que les collectes de fonds deviendront plus difficiles à l'avenir. Nous recommandons que le nouveau Directeur administratif :

- Engage une équipe de professionnels à plein temps pour les campagnes de collectes de fonds,
- Élabore de nouvelles stratégies pour obtenir des fonds auprès de donateurs non traditionnels comme l'Arabie saoudite et la Chine, tout en renforçant les approches auprès des donateurs traditionnels,

Pour les campagnes de collectes de fonds, le nouveau Directeur administratif doit engager une équipe de professionnels à plein temps qui serait placée sous la direction d'un professionnel senior chevronné et composée de collaborateurs ayant diverses compétences pour être en mesure de travailler aussi bien avec des donateurs traditionnels que non traditionnels, ainsi qu'avec le secteur privé

- Repense les politiques qui découragent les dons faits par le secteur privé et étudie des moyens novateurs de susciter ces dons, et
- Encourage la gradation ou le co-financement par les pays à revenu intermédiaire qui ont suffisamment de ressources internes pour financer leurs programmes.

Tâche 7 : Clarifier et renforcer les relations entre la Direction et le Conseil d'administration

Pour que le Fonds mondial soit performant, il doit exister entre le Directeur administratif et le Conseil une relation solide et solidaire. L'arrivée du nouveau Directeur administratif est l'occasion idéale pour redéfinir et renforcer cette relation entre lui et le Conseil. C'est pourquoi cette section recommande des mesures à prendre par le Directeur administratif et le Conseil. Nous recommandons que le nouveau Directeur administratif :

- Établisse des relations solides et des liens de communication réguliers avec les membres du Conseil,
- Contribue à définir, puis soutienne la nouvelle stratégie du Fonds mondial et sa vision telle qu'elle sera déterminée par le Conseil début 2007, et
- Simplifie les documents présentés aux réunions du Conseil.

Nous recommandons que le Conseil :

- Respecte les limites inhérentes aux rôles distincts du Conseil et du Directeur administratif,
- Convertisse le Directeur administratif en un membre non électeur du Conseil pour assurer que les visions et expériences du Directeur administratif et du Secrétariat soient mieux respectées lors des débats du Conseil, et
- Diminue les demandes qu'il impose au Secrétariat, notamment par le biais des comités, et qu'il garantisse que ses décisions n'entraînent pas de responsabilités supplémentaires au Secrétariat ou, si c'est le cas, qu'il fournisse des ressources et effectifs suffisants pour répondre aux nouvelles attentes.

Introduction

Le Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme a été fondé fin 2001 pour aider au financement de la lutte internationale contre trois terribles maladies qui, ensemble, tuent plus de 6 millions de personnes par an. En très peu de temps, le Fonds est devenu l'une des plus importantes agences d'aide étrangère au monde et ce pour deux raisons. Tout d'abord, il est solidement reconnu comme étant l'une des forces les plus importantes dans la lutte contre ces maladies. Il fournit maintenant 20 % du financement international pour le VIH/SIDA, 45 % pour la tuberculose et 66 % pour le paludisme. Il a approuvé plus de 360 subventions d'une valeur de plus de 5,6 milliards USD dans 132 pays et déboursé plus de 2,7 milliards USD dans 128 pays — soit plus de pays que toute autre agence internationale, à l'exception de celles des Nations Unies (ONU). En juin 2006, ses subventions avaient permis de dispenser un traitement aux antirétroviraux (ARV) à 544 000 personnes vivant avec le VIH, d'offrir dépistage et conseils pour le VIH à 5,7 millions de personnes ainsi que des traitements en observation directe sur courte période à 1,4 millions de personnes atteintes de tuberculose et de distribuer 11,3 millions de moustiquaires imprégnées d'insecticide pour la prévention du paludisme.¹

En deuxième lieu, le Fonds mondial a introduit de nouvelles méthodes en matière d'aide étrangère et de prise de décision basée sur les résultats, dont les implications vont bien au delà de ces trois maladies. Il utilise un modèle unique et fonctionne essentiellement comme un mécanisme de financement qui ne conçoit, ni ne met en œuvre les programmes et qui ne fournit pas non plus d'assistance technique directe. Ses effectifs s'élèvent à environ 240 personnes (un nombre nettement inférieur aux autres agences) et aucun membre de son personnel n'est présent dans les pays participant aux programmes. De par sa conception même, il dépend de partenariats avec les gouvernements, les donateurs, les ONG, les organismes religieux de charité, la société civile et le secteur privé dans les pays bénéficiaires. Ainsi, plutôt que de fonctionner comme une agence de développement offrant « un service complet », le Fonds mondial est conçu pour faire partie d'un « réseau » plus étendu dans lequel le financement œuvre de concert avec l'expertise, la présence sur le terrain et les autres ressources apportées par d'autres agences ainsi qu'avec les ONG pour soutenir les programmes des pays bénéficiaires dans la lutte contre ces maladies.

En très peu de temps, le Fonds mondial est devenu l'une des plus importantes agences d'aide étrangère au monde, d'une part grâce à l'impact qu'il a eu dans la lutte contre ces trois maladies et d'autre part du fait des nouvelles méthodes en matière d'aide étrangère qu'il a introduites

¹ Le Fonds mondial (2006) : « Investing in Impact: Mid-Year Results Report 2006 », p.12.

Ce rapport a pour but d'aider le nouveau Directeur administratif à définir les tâches majeures sur lesquelles il devra principalement faire porter son attention et de formuler des recommandations spécifiques pour l'aider à y parvenir

Bien que sa création soit récente, le Fonds mondial est sur le point d'entrer dans une phase cruciale de son histoire puisque, lorsque Richard Feachem aura terminé son mandat et qu'un nouveau Directeur administratif prendra les rênes début 2007 le Fonds procédera à sa première transition de leadership depuis sa fondation. Cette transition intervient à un moment critique, car elle coïncide avec l'évolution du Fonds du statut de jeune entreprise innovante à celui d'institution adulte et durable. En raison de son rôle central au Fonds mondial pendant cette transition, le nouveau Directeur administratif devra consacrer son énergie aux questions les plus vitales pour faire du Fonds une agence plus efficace.

Ce rapport a pour but d'aider le nouveau Directeur administratif à définir les tâches majeures sur lesquelles il devra principalement faire porter son attention et de formuler des recommandations spécifiques pour l'aider à y parvenir. Ce rapport est destiné principalement au nouveau Directeur administratif plutôt qu'au Conseil, au Secrétariat, aux responsables de l'exécution des programmes ou aux groupes ciblés. À ce titre, il a pour but de compléter la stratégie de révision actuelle du Conseil (supervisée par le Comité de la politique et de la stratégie, ou PSC) ainsi que les travaux du Forum de partenariat et du Groupe technique de référence en évaluation du Fonds. Bien que ces initiatives aient pour but de définir la stratégie future du Fonds mondial pris dans son ensemble, les recommandations de ce rapport visent plus spécifiquement des mesures qui pourront être prises par le nouveau Directeur administratif pour renforcer le fonctionnement actuel et assurer la réussite du Fonds mondial dans l'avenir.² Le Fonds représente une approche importante et novatrice en matière d'aide étrangère et de lutte contre les maladies ; cependant, une telle conception au sens large ne peut réussir qu'en portant une attention accrue aux détails et en réexaminant les mécanismes opérationnels cruciaux à la lumière de ces expériences, dans la mesure où celles-ci évoluent constamment.

Le Groupe de travail qui a préparé ce rapport est un groupe indépendant d'experts qui observent le Fonds mondial et y participent depuis sa création en tant que responsables de l'exécution des programmes, membres du Conseil, représentants de la société civile, membres du personnel du Fonds mondial, membres d'agences coopérantes, spécialistes du développement et chercheurs. Ils ne représentent aucun gouvernement ou organisme public et c'est en tant que personnes qui ont à cœur l'avenir du Fonds mondial qu'ils s'expriment. Ce rapport représente la somme de nos meilleurs efforts pour mettre en commun nos différents points de vue afin de soutenir le nouveau Directeur administratif et, par extension, l'œuvre globale du Fonds mondial. Du fait qu'il a été rédigé avant la nomination du nouveau

² Il vient également en complément d'autres activités ordinaires indépendantes, telles que les discussions « Table ronde » sous l'égide d'Aidspan qui porteront sur l'élaboration de recommandations détaillées pour le Fonds mondial dans deux domaines (l'assistance technique plus un autre domaine) et sur les actions à entreprendre en commun avec le Fonds mondial et les autres acteurs internationaux.

Directeur administratif, les recommandations qu'il contient concernent spécifiquement le poste de Directeur administratif, mais ne s'adressent pas à une personne en particulier. Tous les membres du Groupe ont approuvé le rapport dans son ensemble, sans que chaque recommandation fasse pour autant l'unanimité. Nous avons relevé certains domaines spécifiques où les opinions divergeaient.

Tels qu'énoncé dans le mandat officiel, le Directeur administratif a trois domaines de responsabilités : a) diriger et gérer le Secrétariat, b) travailler avec le Conseil et l'administration sur les questions de gouvernance et c) mobiliser les ressources et le partenariat.³ Le Directeur administratif se doit d'être un leader, un « catalyseur » qui donne le ton à la culture du Secrétariat ainsi qu'à l'ensemble de la communauté du Fonds mondial. Le Directeur administratif se doit d'être un porte-drapeau pour le Fonds mondial, de se faire le champion de ses réussites et de reconnaître avec honnêteté et transparence les difficultés qu'il rencontre, mais il doit être également capable de prendre les décisions difficiles qui peuvent s'imposer pour améliorer les performances du Fonds. Avant tout, et en dernière analyse, c'est envers les personnes et communautés affectées par ces trois maladies que le Directeur administratif est responsable. Nos principaux objectifs doivent toujours être de sauver des vies et de maximiser l'impact qu'a le Fonds mondial sur la vie de multitudes d'hommes, de femmes et d'enfants à travers le monde qui dépendent de ses ressources et des actions de soutien de ses groupes et agences complémentaires.

Toutefois, bien que le Directeur administratif joue un rôle central, de nombreux autres intervenants ont également des rôles importants qui se renforcent mutuellement, y compris le Conseil, les responsables de l'exécution des programmes, le personnel du Secrétariat, les agences (tant multilatérales que bilatérales), les ONG et la société civile. Il ne nous est pas possible de nous pencher sérieusement sur chacun de ces rôles dans le cadre de ce rapport mais nous y avons inclus plusieurs mesures complémentaires et coopératives spécifiques qui seront nécessaires pour aider le nouveau Directeur administratif à accomplir sa mission. Du fait de son importance particulière, nous faisons vers la fin du rapport plusieurs recommandations au Conseil concernant sa relation avec le nouveau Directeur administratif et le Secrétariat et nous suggérons quelle forme de soutien le Conseil pourrait apporter au nouveau Directeur administratif.

À l'intention du nouveau Directeur administratif, nous avons identifié sept tâches essentielles qui constituent, selon nous, des cibles prioritaires pour le proche avenir. Pour certaines de nos recommandations, telles que le renforcement du système d'alerte et de réponse rapide du Fonds pour les programmes ne parvenant pas à atteindre leurs objectifs, le Directeur administratif et le Secrétariat peuvent agir seuls. D'autres recommandations demanderont le soutien du Conseil, comme lorsqu'il s'agira de recruter une nouvelle équipe professionnelle pour les campagnes de collectes de fonds. Pour de

Nous avons identifié sept tâches essentielles, depuis les activités dans les pays (où les résultats concrets sont obtenus) en passant par les dispositifs de soutien destinés à rendre ces activités plus efficaces (l'assistance technique, le financement basé sur les résultats, les stratégies des chaînes d'approvisionnement et le fonctionnement du Secrétariat) jusqu'aux questions primordiales du financement et des relations avec le Conseil

³ Le Fonds mondial (2006) : « Report on the Executive Director Transition ».

nombreuses autres recommandations, le Directeur administratif et le Fonds mondial en général devront collaborer avec d'autres agences et organismes, comme par exemple pour renforcer considérablement l'apport d'une assistance technique pour appuyer les programmes dans les pays bénéficiaires. Toutes ces recommandations sont importantes à des degrés divers et, bien qu'elles doivent toutes être prises en considération, le nouveau Directeur administratif devra déterminer celles qui sont prioritaires et requièrent une action immédiate. Il n'est jamais facile de fixer des priorités, et notre Groupe de travail, comme c'est le cas pour l'ensemble de la communauté du Fonds mondial, n'était pas unanime sur la question de savoir ce qui constitue les questions les plus importantes pour le Fonds mondial. ***Par conséquent, les sept tâches que nous décrivons ici ne sont pas présentées dans l'ordre de leur priorité.*** Nous avons préféré les répertorier d'un point de vue opérationnel, partant du bas avec les activités dans les pays (où les résultats concrets sont obtenus) en passant par les dispositifs de soutien destinés à rendre ces activités plus efficaces (l'assistance technique, le financement basé sur les résultats, les stratégies des chaînes d'approvisionnement et le fonctionnement du Secrétariat) jusqu'aux questions primordiales du financement et des relations avec le Conseil, qui sont cruciales pour une mise en commun de tous les problèmes.

Avant d'aborder chacune de ces tâches, nous présentons un aperçu de certains des principaux défis, questions et tensions qui sont inhérents au Fonds mondial dans son ensemble. Bien que notre objectif particulier ne soit pas d'apporter une solution à ces grands problèmes, il est important de définir le contexte qui donnera du sens à toute discussion quant à des actions spécifiques à entreprendre par le Directeur administratif.

Le contexte : Principaux défis et tensions auxquels doit faire face Le Fonds mondial

Bien que le Fonds mondial ait déjà enregistré de nombreux succès, il est néanmoins confronté à de nombreux défis, dont certains ont leur source dans les contraintes et tensions inhérentes à sa conception de base, ainsi que dans la diversité d'opinions exprimées quant à la direction à donner au Fonds à l'avenir. Le Fonds mondial a été fondé sur la base d'un ensemble de principes fondamentaux, notamment la responsabilisation du pays, une participation étendue, l'obligation de rendre compte et l'urgence qui ont tous pour but d'obtenir des résultats rapidement. Il prend très au sérieux les notions de responsabilisation des pays et de participation élargie en utilisant les Instances de coordination nationales (CCM) dont le but est de concevoir et soumettre des projets, et de sélectionner les Bénéficiaires principaux (PR) pour mettre en œuvre les programmes et assumer la responsabilité du progrès des programmes. Il s'efforce également d'évaluer les résultats et de rendre les bénéficiaires de subventions responsables de l'atteinte de leurs objectifs tout en mettant l'accent sur le fait qu'il réduira le financement des programmes inefficaces et augmentera celui de ceux qui fonctionnent bien. Du fait qu'il s'agit principalement d'un mécanisme de financement, il s'efforce de demeurer une organisation de petite taille et s'appuie en conséquence sur une collaboration avec des partenaires internationaux essentiels pour fournir l'assistance technique complémentaire et autres moyens de soutien aux programmes dans les pays bénéficiaires.

Toutefois, à un niveau plus profond, le modèle du Fonds mondial et sa recherche de résultats sont générateurs de tensions et de conflits d'ordre fondamental qui se manifestent à travers des questions et débats au sujet de ses grandes orientations, dont :⁴

- Dans quelles circonstances le Fonds doit-il laisser les pays prendre l'initiative au niveau des décisions clés et des démarches de mise en œuvre et quand doit-il imposer des exigences et conditions lorsque les programmes ne donnent pas les résultats escomptés ?

Bien que le Fonds mondial ait déjà enregistré de nombreux succès, il est néanmoins confronté à de nombreux défis, dont certains ont leur source dans les contraintes et tensions inhérentes à sa conception de base, ainsi que dans la diversité d'opinions exprimées quant à la direction à donner au Fonds à l'avenir

⁴ Pour une discussion plus approfondie sur les tensions inhérentes, consultez les ouvrages de Keith Bezanson « A Situation Assessment of the Global Fund » (Septembre 2005) et de Steve Radelet « The Global Fund to Fight AIDS, TB, and Malaria: Progress, Potential, and Challenges for the Future » (Juin 2004).

***Le besoin
d'harmoniser ces
objectifs de base
du Fonds mondial
est au centre de
plusieurs des défis
auxquels doit faire
face le nouveau
Directeur
administratif***

- Comment le Fonds pourrait-il garantir un suivi et une évaluation poussés des programmes, ainsi qu'un renforcement de sa capacité à détecter des problèmes très tôt tout en n'ayant qu'une administration de taille réduite, sans aucune présence dans les pays ?
- Comment le Fonds pourrait-il mettre en place des systèmes qui garantissent une participation globale, des consultations et de la transparence tout en maximisant la rapidité et les prises de décision au niveau de la conception des programmes, de l'octroi des subventions et de la résolution des problèmes ?
- Le Fonds ne doit-il pas miser sur l'urgence afin de sauver un maximum de vies dès aujourd'hui, ce qui signifie confier la mise en œuvre et l'approvisionnement à l'acteur le plus à même d'agir rapidement, ou doit-il privilégier le renforcement des capacités des institutions locales parce que ces institutions pourront sauver des vies demain ?

La plupart de ces tensions n'avaient pas complètement disparu lors de la fondation du Fonds mondial, et peut-être n'aurait-ce même pas été possible. Dans une certaine mesure, toutes les agences publiques sont confrontées à des dilemmes d'objectifs multiples et incompatibles entre eux qu'il est souvent difficile de résoudre. De plus, dès le départ, les divers groupes du Fonds mondial se sont donnés diverses priorités et ont exprimé des visions divergentes du Fonds. Certains intervenants, comme les États-Unis, privilégient la rapidité, la maîtrise des coûts et l'obtention de résultats démontrables. De nombreux donateurs européens donnent priorité à la responsabilisation du pays, à l'harmonisation des systèmes entre donateurs, à l'alignement des finances sur les budgets dans les pays bénéficiaires et à l'effet sur les systèmes de santé au-delà de ces trois maladies. Les associations de la société civile (une grande variété d'acteurs) ont plutôt tendance à préférer la participation globale, la transparence et la rapidité tout en se méfiant de l'emprise des gouvernements et d'une trop grande proportion du financement passant par les budgets des pays bénéficiaires et/ou des organismes gouvernementaux.

Le besoin d'harmoniser ces objectifs de base du Fonds mondial est au centre de plusieurs des défis que nous soulignons dans ce rapport. Afin de faire des choix stratégiques et de résoudre judicieusement les problèmes de façon pratique et durable, le nouveau Directeur administratif devra être pleinement au fait de ces problèmes et des compromis potentiels.

Par ailleurs, le concept de départ du Fonds, qui était d'abord de fournir de nouveaux financements, pendant que d'autres acteurs fournissaient des éléments complémentaires pour soutenir des programmes élargis dans les pays bénéficiaires, n'a pas pu être conduit au niveau de développement et de cohérence que certains attendaient de lui. Les rôles et relations nécessaires pour le bon fonctionnement de ce « réseau » — y compris les rôles des gouvernements hôtes, des agences multilatérales et bilatérales, des ONG, de la société civile, des organismes religieux de

charité et du secteur privé — ne sont encore que très vaguement définis. Ces attentes et demandes divergentes ont parfois généré des tensions entre le Fonds mondial et certains de ses partenaires, avec des conséquences imprévues et des implications négatives sur les résultats des programmes *des pays* bénéficiaires. Ainsi, le volume de l'assistance technique requise par l'expansion des programmes a été largement sous-estimé. Certaines agences doivent assumer des mandats d'assistance technique conséquents sans financement pour fournir l'assistance technique, participer aux réunions des CCM ou investir du temps et des ressources pour soutenir des programmes dans les pays bénéficiaires financés par le Fonds mondial. Ces problèmes sont dus en partie à la perception selon laquelle les partenaires, plutôt que de travailler avec le Fonds mondial et d'autres organisations à soutenir collectivement les programmes des pays, soutiennent en fait les programmes *du Fonds mondial*. Toutefois, à un niveau plus profond, ces problèmes résultent d'un manque de ressources adéquates et d'une stratégie coordonnée pour développer des activités complémentaires qui permettraient de soutenir de nouveaux programmes. Ce problème est particulièrement aigu au vu des efforts accélérés mis en œuvre pour parvenir à un accès universel aux traitements contre le VIH/SIDA et de l'ampleur accrue donnée aux traitements contre la tuberculose et le paludisme. Clarifier les rôles et les relations entre les principaux intervenants, y compris les associations de la société civile, et s'assurer d'un financement global adéquat pour chaque entité partenaire constituent une tâche majeure à l'échelle internationale.

Finalement, le paysage international pour la lutte contre ces trois maladies a radicalement changé au cours des quatre dernières années depuis que le Fonds Mondial a commencé ses activités, avec en particulier le lancement du Plan d'aide d'urgence à la lutte contre le SIDA (PEPFAR) à l'initiative du président des États-Unis, mais il existe plusieurs autres initiatives nouvelles, y compris l'initiative « 3 millions d'ici 2005 », le programme Accélération de la lutte contre le paludisme de la Banque mondiale, le plan mondial Halte à la tuberculose, qui vise à éradiquer la tuberculose entre 2006 et 2015, l'extension de sa Facilité Internationale d'Achats de Médicaments (Global Drug Facility), une accélération des efforts pour obtenir un accès universel, l'expansion de plusieurs programmes bilatéraux ciblant ces trois maladies, un élargissement des programmes soutenus par la fondation Bill & Melinda Gates (entre autres), la création de la Fondation William J. Clinton et la récente mise en place d'UNITAID, un nouvel organisme international d'achat de médicaments.

Il y a cinq ans, quand le Fonds mondial a été fondé, certains pensaient que l'argent était le principal obstacle à la réussite et c'est pourquoi le Fonds a été mis en place en tant qu'entité de financement. Il est maintenant clair qu'un financement inadéquat n'est qu'un handicap parmi tant d'autres. L'un des paris les plus importants pour l'avenir est de mieux répartir les rôles entre le Fonds mondial et les autres donateurs, les agences multilatérales, les associations de la société civile

Il y a cinq ans, quand le Fonds mondial a été fondé, certains pensaient que l'argent était le principal obstacle à la réussite mais il est maintenant clair qu'un financement inadéquat n'est qu'un handicap parmi tant d'autres

et les nouvelles initiatives visant à mieux répondre à ces limitations cruciales et à lutter contre ces trois maladies. Il est de la plus haute importance que la communauté internationale et les pays bénéficiaires utilisent les principaux points forts de chaque programme pour maximiser les complémentarités et minimiser le gaspillage des efforts.

Le nouveau Directeur administratif ne peut pas résoudre toutes ces contraintes et tensions sous-jacentes et il devra donc exercer un leadership judicieux en les conciliant soigneusement pour aller de l'avant. Après ce tour d'horizon, nous allons maintenant préciser certaines des principales tâches auxquelles devra se consacrer le nouveau Directeur administratif pour rendre le Fonds mondial plus efficace dans la lutte contre ces trois maladies et nous ferons quelques recommandations spécifiques sur les mesures à prendre pour y parvenir.

Tâche 1 : Renforcer les activités dans les pays

La qualité et l'efficacité des programmes dans les pays bénéficiaires sont la raison d'être du Fonds mondial. Toutes les agences d'aide étrangère doivent développer des stratégies et processus en vue de concevoir des programmes, choisir des responsables de l'exécution des programmes compétents, garantir une supervision adéquate des flux financiers, fournir une assistance technique et effectuer le suivi des résultats des programmes, entre autres activités majeures. Certaines agences assurent elles-mêmes toutes ces fonctions alors que d'autres se contentent de prendre en charge certaines activités et confient le reste à des partenaires ou à des prestataires extérieurs.

Dès sa création, le Fonds a introduit un modèle révolutionnaire pour les activités dans les pays qui comporte plusieurs éléments originaux. À sa base se trouve le CCM — un groupe de coordination comprenant des responsables du gouvernement, des partenaires internationaux, des ONG, la société civile, des organismes religieux de charité et des entités du secteur privé — dont la responsabilité est de concevoir des programmes, soumettre des projets et autres décisions majeures. Chaque CCM choisit un ou plusieurs PR pour mettre en œuvre les programmes. La plupart du temps, ces PR sont les ministères de la santé mais ce sont souvent des ONG, des organismes religieux de charité ou des organisations multilatérales comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). De leur côté, les PR passent souvent un contrat avec des bénéficiaires secondaires (SR) pour mettre en œuvre certains éléments du programme. Du fait que le Fonds mondial n'est pas présent dans les pays, il passe des contrats avec un agent local du Fonds (LFA) dans chaque pays — celui-ci étant généralement le siège local d'un cabinet comptable international — pour procéder en son nom aux évaluations préalables à l'octroi des subventions, à la supervision fiduciaire, ainsi qu'au suivi technique et aux activités de vérification.

Toutefois, bien qu'ils soient novateurs, ces mécanismes ne fonctionnent pas aussi efficacement qu'ils le devraient, ce qui a amené certains observateurs à remettre en question certains volets du modèle ou à suggérer des modifications ou des améliorations. De plus, le Fonds utilise un modèle de base unique pour tous les pays et il est possible que des variations doivent être apportées dans la démarche d'un pays à l'autre en fonction des risques que court le pays, des résultats obtenus et d'autres caractéristiques.⁵

Dès sa création, le Fonds a introduit un modèle révolutionnaire pour les activités dans les pays qui comporte plusieurs éléments originaux mais, bien qu'il ait déjà enregistré de nombreux succès, il ne fonctionne pas aussi efficacement qu'il le devrait

⁵ Veuillez noter que le Fonds mondial a des procédures plus strictes dans certains pays à haut risque. Voir Fonds mondial (2004) : « Report of the Governance and Partnership Committee ».

***La préoccupation
la plus courante
est que les Agents
locaux du Fonds —
qui sont généralement
des établissements
financiers ou des
cabinets comptables
— n'ont pas les
compétences
nécessaires pour
effectuer le
suivi des aspects
techniques des
programmes
de santé***

Dans l'idéal, les CCM devraient fournir un mécanisme qui permette d'établir une coordination avec les organismes gouvernementaux, les partenaires (bilatéraux et multilatéraux) et les ONG et de recueillir leurs apports mais les rôles et relations prévus ne sont pas toujours clairement définis. La qualité, la composition et les rôles des CCM présentent une grande diversité, donnant lieu à des questions quant à l'équilibre entre participants gouvernementaux et non gouvernementaux, quel rôle doit jouer le Secrétariat pour influencer la composition ou les responsabilités des CCM et, d'une manière plus générale, dans quelle mesure le Fonds mondial doit-il se concentrer sur les processus ou seulement sur les résultats des programmes. Dans de nombreux pays, les CCM empiètent sur les activités des Conseils nationaux de lutte contre le SIDA (National AIDS Councils ou NAC), ainsi que sur celles des mécanismes de coordination contre la tuberculose et le paludisme, générant une perte d'efficacité et menaçant les « Trois principes » adoptés par la communauté internationale : un cadre d'action unique pour le VIH/SIDA, une autorité unique de coordination nationale SIDA et un système unique de suivi et d'évaluation à l'échelle nationale. En novembre 2004, le Conseil d'administration du Fonds mondial a adopté de nouvelles directives visant à rendre les CCM plus transparentes et démocratiques,⁶ mais bien que certaines d'entre elles aient été restructurées, elles demeurent un sujet de préoccupation.

Les PR ont des rôles plus clairement définis mais leur qualité varie. Les premières données semblent indiquer que les PR non gouvernementaux mettent en œuvre les programmes plus rapidement et obtiennent un niveau d'évaluation plus élevé pour les programmes.⁷ La relation PR-CCM n'est pas clairement définie et certains pays pâtissent d'avoir des CCM inactives qui n'exercent pas une surveillance suffisante des PR ou, au contraire, qui sont trop actives et se mêlent par trop de la mise à disposition des subventions. En outre, du fait que la plupart des PR sont également membres des CCM, certains d'entre eux redoutent l'éventualité de conflits d'intérêt puisque les CCM ont des responsabilités de supervision des PR. En conséquence, ils ont demandé à ce que soient mises en place des règles plus énergiques dans ce domaine. Les PR sont également préoccupés par ce qu'ils considèrent comme des exigences de reporting onéreuses, une bureaucratie injustifiée et des déficits de communication qui compromettent leurs résultats au lieu de les renforcer.

⁶ Le Fonds mondial (2005). « Revised Guidelines on the Purpose, Structure and Composition of Country Coordinating Mechanisms and Requirements for Grant Eligibility » .

⁷ Le Fonds mondial (2006), « Investir dans l'impact : Rapport d'activités du premier semestre 2006 », p. 29. Voir aussi l'ouvrage de Steven Radelet et Bilal Siddiqi « Global Fund Grant Programs: Which Are Most Likely To Succeed? » , prochainement au Center for Global Development.

Le modèle LFA a fait l'objet d'une discussion approfondie de la part de la communauté du Fonds mondial mais de très peu d'analyse systématique sur les performances des LFA.⁸ La préoccupation la plus courante est que les LFA — qui sont généralement des établissements financiers ou des cabinets comptables — n'ont pas les compétences nécessaires pour effectuer le suivi des aspects techniques des programmes de santé. Certains observateurs remettent également en question le coût des LFA, qui ont absorbé 27 % du budget opérationnel du Fonds mondial en 2006, alors que d'autres font remarquer que ce pourcentage est en partie dû au fait que les autres coûts du Secrétariat sont extrêmement bas et que des alternatives pourraient être aussi, sinon plus, onéreuses. Les LFA pour leur part, affirment que les attentes du personnel du Fonds mondial sont irréalistes et qu'ils sollicitent des services qui ne sont pas prévus dans leur contrat. Les conflits d'intérêt constituent un problème potentiel dans la mesure où certains LFA ont aussi des contrats avec le gouvernement local ou des agences qui lui sont liées, ce qui pourrait leur rendre la tâche difficile pour effectuer des évaluations objectives. En dernier lieu, les évaluations des LFA peuvent ne pas être homogènes entre différents LFA, voire pour un même LFA entre différents pays.

Recommandations : Activités dans les pays

1. Convoquer un groupe de directeurs d'agences pour mieux définir les rôles, les responsabilités et les modes de collaboration

Le modèle du Fonds mondial repose entièrement sur des partenaires clés qui jouent des rôles complémentaires au niveau du soutien des programmes nationaux, mais ces rôles et responsabilités n'ont jamais été clairement définis et il n'y a eu que très peu de communication systématique continue entre les directeurs des principales agences sur ces questions. À l'heure actuelle, l'Équipe mondiale de travail (GTT) et l'Équipe mondiale conjointe pour la résolution des problèmes et le soutien à la mise en œuvre (GIST) effectuent un travail important dans ce domaine mais leurs efforts pourraient être amplifiés de façon significative si les échelons supérieurs voulaient bien leur accorder régulièrement de l'attention. Nous recommandons que le Directeur administratif organise une réunion périodique avec, au minimum, le Directeur général de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Directeur administratif du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) ainsi qu'avec le Président de la Banque mondiale pour discuter de rôles et activités complémentaires, notamment un soutien mutuel pour les activités sur le terrain, l'assistance technique, les approvisionnements, le suivi et les évaluations, l'alignement et l'harmonisation des activités dans

Le Directeur administratif doit convoquer un groupe des directeurs d'agences composé du Directeur général de l'OMS, du Directeur administratif d'ONUSIDA et du Président de la Banque mondiale pour rechercher en commun des solutions aux problèmes d'assistance technique, des approvisionnements, du suivi, des évaluations et autres questions majeures

⁸ Le Secrétariat avait évalué les LFA en 2004 et vient de lancer le processus d'une nouvelle évaluation. Pour l'évaluation de 2004, voir Stein-Erik Kruse et Jens Claussen, « Review of the Roles, Functions, and Performance of the Local Fund Agents » (Août 2004).

Le Directeur administratif doit constituer une liste des contacts clés pour chaque pays et chaque maladie, et la rendre publique

les pays, les flux de financement et autres activités. Il s'agirait d'un groupe très restreint, qui ne serait composé que de ces quatre membres au début, ce qui favoriserait une approche informelle et des communications claires et directes, l'accent étant mis sur la recherche de solutions aux problèmes. (Certains membres de notre Groupe de travail se sont prononcés en faveur d'un groupe légèrement plus conséquent.)⁹ Le groupe se réunirait régulièrement et, au besoin, s'adresserait collectivement à la communauté internationale avec des projets d'action communes.

2. Ne pas se limiter à une approche unique pour tous les pays et concevoir toute une gamme de modèles opérationnels dans différents pays

Le Directeur administratif doit s'efforcer de différencier le modèle opérationnel du Fonds mondial selon les pays en tenant compte de leurs contextes spécifiques. Les approches pourraient varier en fonction des antécédents de chaque pays en rapport avec les subventions du Fonds mondial, la qualité des CCM (qui pourrait être basée sur une évaluation périodique des prestations du CCM), le rôle des LFA ou l'évaluation des risques. Le Fonds pourrait instituer des différences entre les pays pour le processus d'examen des projets (certains projets pouvant bénéficier d'une « voie rapide »), la durée des subventions, la fréquence des décaissements, l'étendue de la supervision et la mise à disposition des fonds. Le Directeur administratif doit définir plus clairement dans quelles circonstances le Fonds fournira des fonds par le biais d'un soutien de budget ou d'approches sectorielles. Le Fonds doit également envisager une modification des rôles des LFA pour faire en sorte que dans de nombreux pays (peut-être la majorité d'entre eux) les fonctions des LFA soient découplées, avec différentes organisations se chargeant de différents rôles (p. ex., la surveillance fiduciaire par opposition au suivi de fond). Des modèles différenciés pourraient contribuer à inciter les PR et CCM à obtenir de meilleurs résultats, à fournir un financement groupé dans les cas où cela serait approprié et à permettre au Secrétariat d'affecter davantage de ressources au suivi des programmes à haut risque. Le Directeur administratif ne pourrait pas mettre en œuvre seul ces modifications, il aurait besoin du soutien du Conseil pour s'engager dans cette direction.

⁹ Un groupe plus important pourrait comprendre les directeurs d'autres agences, des donateurs bilatéraux majeurs ou des représentants de la société civile. Un plus grand groupe aurait davantage d'influence mais il pourrait également être nuisible au caractère informel de ces réunions, à la franchise des discussions et à la possibilité de s'entendre sur des solutions aux problèmes. Certains ont également exprimé l'opinion que le représentant le plus approprié de la Banque mondiale devrait être le vice-président pour les ressources humaines plutôt que le président. De plus, il serait utile que le Directeur exécutif mette en place des consultations régulières avec le FMI, étant donné l'importance de travailler de concert avec les pays pour déterminer si le volume fiscal disponible est suffisant pour financer des dépenses supplémentaires dans le domaine de la santé.

3. Établir une liste de contact pour tous les membres essentiels du personnel dans chaque pays bénéficiaire

Cette simple idée pourrait améliorer considérablement les communications internes et externes. Le Secrétariat doit constituer une liste des contacts clés pour chaque pays et chaque maladie, y compris le Ministère de la santé, tous les membres de la CCM, les ONG, les organismes religieux de charité, les représentants de la société civile, l'ONUSIDA, l'OMS et les principales agences bilatérales. Cette liste doit être diffusée en ligne et mise à jour régulièrement. Aussi curieux que cela puisse paraître, ces informations ne sont pas aisément disponibles, ce qui présente un handicap pour la communication et la coordination.

Outre ces trois recommandations principales, la plupart des membres du Groupe de travail (mais pas tous) partagent l'avis de ceux qui avaient préconisé avant nous que les CCM fusionnent avec les organismes existants, dans la mesure où cela est approprié et faisable. Les fusions ne sont pas des processus simples : la composition des organismes clés varie entre les trois maladies et la participation à d'autres organismes est souvent moins étendue que pour les CCM. Plutôt que de recommander des fusions forcées, nous proposons que le Secrétariat entame un processus qui étudie en profondeur des options qui encourageraient les fusions et qui éviteraient les répétitions lorsque c'est nécessaire.

Tâche 2 : Garantir la prestation efficace d'une assistance technique de haut niveau

Lors de sa conception, les fondateurs du Fonds mondial avaient destiné le Fonds à être axé principalement sur le financement, en partant implicitement du principe que dans la plupart des cas, la capacité d'un pays et la disponibilité de l'assistance technique ne présenteraient pas de handicaps sérieux mais il s'avère que ce n'est pas le cas

Au moment de la fondation du Fonds mondial, les discussions au niveau international portaient principalement sur le besoin d'augmenter les ressources financières. On parlait beaucoup moins du besoin d'augmenter d'autres ressources en complément, notamment l'assistance technique pour les pays qui n'ont qu'une capacité limitée pour concevoir et mettre en œuvre des programmes efficaces. Lors de sa conception, les fondateurs du Fonds mondial l'avaient destiné à être axé principalement sur le financement, en partant implicitement du principe que dans la plupart des cas, la capacité d'un pays et la disponibilité de l'assistance technique ne présenteraient pas de handicaps sérieux et que, même si c'était le cas, l'assistance technique pourrait aisément être assurée par d'autres agences. Il s'avère que ce n'est pas du tout le cas et il est maintenant clair que la communauté internationale a gravement sous-estimé les besoins d'assistance technique.

De nombreux pays font face à des contraintes significatives au niveau des ressources humaines, de la gestion de base et de l'infrastructure des systèmes de santé. Les besoins spécifiques en assistance technique sont différents d'un pays à l'autre, comme c'est d'ailleurs le cas pour les disponibilités locales en termes de qualité et de volume. Dans certains cas, l'assistance technique est nécessaire au stade du développement des projets, en prenant soin de s'assurer qu'elle aide les pays à concevoir et diffuser de meilleures stratégies, tout en respectant les approches adoptées par ces pays. Dans d'autres cas, elle est nécessaire pour aider les programmes à se développer rapidement, à atteindre leurs objectifs en termes de résultats, à apporter de l'aide dans le cas de subventions n'obtenant pas les résultats escomptés et à consolider les capacités à long terme. Dans ce contexte, le processus visant à définir les besoins en assistance technique doit être géré par le pays lui-même. Les associations de la société civile et les ONG qui mettent en œuvre les programmes ont parfois besoin d'assistance technique, alors que d'autres organisations de la société civile (tant locales qu'internationales) peuvent être d'importants fournisseurs d'assistance technique. Comme c'est le cas pour les autres aspects des programmes, il existe souvent un conflit entre le désir d'agir aussi vite que possible pour attaquer les maladies et le besoin de renforcer des capacités à long terme dans les pays bénéficiaires.

On peut identifier trois défis distincts dans le domaine de l'assistance technique :

- *Des volumes insuffisants.* De nombreux pays éprouvent des difficultés à s'assurer des volumes suffisants d'assistance technique de haute qualité qui répondent à leurs besoins et, lorsque cette assistance est disponible, il n'est pas rare qu'aucun système ne soit en place pour garantir que les pays pourront y avoir accès en temps opportun.
- *Des déficits d'information.* Les PR et les SR ne savent souvent pas où trouver de l'assistance technique ou comment déterminer si celle qui est disponible comporte les compétences et l'expérience nécessaires pour être efficace. En conséquence, certains programmes éprouvent des difficultés à trouver puis utiliser l'assistance technique disponible de façon productive, alors que d'autres ont recours à une assistance technique d'une qualité discutable.
- *Le financement.* Le Fonds mondial ne fournit pas directement d'assistance technique, ses fondateurs ayant explicitement déterminé que d'autres agences étaient mieux qualifiées pour le faire. Malheureusement, il n'a jamais été décidé comment assumer la charge de cette assistance technique. Il existe deux approches fondamentales : soit financer directement l'assistance technique avec des subventions (programmées dès le départ ou reprogrammées) pour permettre aux PR et SR de l'acheter, soit permettre à d'autres agences de la fournir. Dans la première option, les déficits d'information décrits ci-dessus sont plus évidents. La seconde approche a donné lieu à beaucoup d'acrimonie et de discussions, les autres organisations mettant en évidence leur « mandat non financé » de fournir de l'assistance technique aux programmes du Fonds mondial. Toutefois, ce qui est clair, c'est que la communauté internationale n'a pas apporté de solution adéquate au problème de fournir les fonds nécessaires à ces agences pour leur permettre de répondre aux besoins internationaux globaux, y compris ceux des programmes nationaux soutenus par les subventions du Fonds mondial. Les tentatives de résolution de ces problèmes par le biais de l'Équipe mondiale conjointe pour la solution des problèmes et le soutien à la mise en œuvre (GIST) ou l'Équipe mondiale de travail (GTT) parviennent à obtenir des progrès notables mais n'ont pas encore donné complète satisfaction ; de plus, elles n'intègrent pas encore des groupes essentiels comme les ONG et les organisations de la société civile, entre autres.

Le Directeur administratif doit encourager le développement d'un marché de l'information pour l'assistance technique en s'appuyant sur les systèmes existants de coordination avec l'ONUSIDA, le partenariat Halte à la tuberculose et le partenariat Faire reculer le paludisme

Le Directeur administratif doit prendre des mesures pour mieux garantir que les programmes intègrent une assistance technique adéquate dès le départ

Recommandations : Assistance technique

1. Contribuer à l'instauration d'une initiative internationale pour identifier et accroître une assistance technique de haute qualité

Ni le nouveau Directeur administratif, ni le Fonds mondial ne peuvent résoudre seuls la question de l'assistance technique. Des efforts systématiques pour confronter ces questions de façon coopérative entre les agences — principalement par le biais de la GTT et de la GIST (pour le VIH), et par le biais de TBTEAM, un groupe actuel majeur de partenaires techniques pour la lutte contre la tuberculose qui fonctionne depuis déjà plusieurs années. En 2004, le Fonds et le partenariat Halte à la tuberculose ont signé un protocole d'entente qui affirme le rôle des partenariats au niveau de la coordination de l'assistance technique aux pays. Le nouveau Directeur administratif doit convoquer le Groupe des directeurs d'agences pour déterminer en commun quelles étapes et quel soutien sont requis au niveau mondial pour chacune de ces trois maladies, puis s'adresser collectivement à la communauté internationale avec les solutions proposées. Le groupe doit à la fois stimuler la production de nouvelles idées et soutenir activement les partenariats actuellement en place, lorsqu'ils existent. Une option à envisager serait d'établir un fonds commun international semblable à ceux finançant les achats de médicaments et de marchandises, lequel servirait à financer l'assistance technique.

2. Encourager le développement d'un marché de l'information pour l'assistance technique

Les PR et SR ont besoin d'avoir un meilleur accès aux informations disponibles sur l'assistance technique de haute qualité. En collaboration étroite avec d'autres agences, le nouveau Directeur administratif doit encourager un plus grand échange d'informations et une coordination plus poussée au niveau de l'assistance technique, y compris soutenir le développement d'un mouvement d'échange massif d'informations sur le Web où des « demandeurs d'assistance technique » et des « fournisseurs d'assistance technique » pourraient se rencontrer plus aisément. Cela doit être basé sur les systèmes de coordination qui existent déjà au sein de partenariats tels que l'ONUSIDA, le partenariat Halte à la tuberculose et l'initiative Faire reculer le paludisme, et doit inclure les associations de la société civile et les ONG. La facilitation d'un plus grand échange d'informations sur l'assistance technique n'est pas un processus simple et certaines questions, dont le contrôle de la qualité, doivent être étudiées avec soin. Ce n'est pas la vocation du Fonds mondial de prendre la tête de cette initiative mais, en collaboration avec d'autres agences, le nouveau Directeur administratif doit contribuer à encourager un approfondissement de l'échange d'informations et une bien meilleure mise en concordance des besoins avec les ressources disponibles.

Outre ces deux recommandations, le Directeur administratif doit envisager des dispositions visant à s'assurer que les programmes intègrent un volume d'assistance technique suffisant dès le départ, plutôt que d'avoir à improviser pour trouver une assistance technique qualifiée et disponible plus tard. Une disposition possible serait de déterminer si un examen de l'assistance technique ne devrait pas être requis avant qu'une subvention ne soit approuvée. De plus, le Fonds mondial doit encourager les PR à avoir recours à l'assistance technique locale de haute qualité partout où elle est disponible. Cela constituerait un premier pas vers une résolution du problème global et à long terme consistant à renforcer les capacités locales. Au cours de la dernière décennie, les pays se sont dotés de capacités conséquentes pour lutter contre les maladies et le défi devant nous est d'accélérer ce processus de création de capacités tout en répondant aux besoins immédiats des programmes en cours.

Tâche 3 : Consolider le principe de financement basé sur les résultats

Le financement basé sur les résultats est l'un des principes de base du Fonds mondial. Toutefois, alors que le financement basé sur les résultats commence à s'imposer, de nombreux mécanismes spécifiques du Fonds mondial ne fonctionnent pas encore de façon optimale

Ces dernières années, partout dans le monde, les agences d'aide étrangère ont consacré une attention nettement accrue au Financement basé sur les résultats (PBF) avec des taux de succès variables. Au sens large, le PBF est essentiel pour permettre aux agences d'aide :

- De garantir que des fonds limités sont octroyés là où ils pourront avoir le plus grand impact,
- De réduire ou éliminer le financement des programmes et projets qui ne donnent pas de résultats,
- De signaler le plus tôt possible aux programmes qu'ils semblent dévier de leur objectif, pour pouvoir apporter les corrections et les renforts nécessaires,
- De fournir des informations qui permettront d'améliorer la conception de nouveaux programmes et
- De donner confiance aux contribuables et à tous ceux qui fournissent des fonds quant à l'efficacité de l'aide.

Le PBF est un principe de base du Fonds mondial. Les fondateurs du Fonds mondial avaient suscité de fortes attentes quant au rôle que jouerait le PBF dans la nouvelle organisation. Tout semble indiquer qu'il commence à s'imposer, bien que cela soit loin d'être parfait.¹⁰ Tout semble indiquer que les PR et les CCM ont compris qu'ils doivent atteindre leurs objectifs et produire des résultats. En collaboration avec les États-Unis, l'OMS et la Banque mondiale, le Fonds mondial a développé un Guide de Suivi et d'Évaluation (S&E) pour ces trois maladies. La communauté internationale est parvenue à une entente globale sur les indicateurs pour les programmes de lutte contre le paludisme et la tuberculose, l'accès universel aux ARV et les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Le Fonds mondial a fait des premiers pas significatifs pour faire passer dans les faits la Déclaration de Paris sur l'harmonisation des systèmes S&E avec les autres donateurs.

Cependant, de nombreux mécanismes spécifiques du PBF du Fonds mondial ne fonctionnent pas encore de façon optimale, ce qui est dû en partie à une série de questions difficiles débattues au sein du PBF :

- *Fixer des cibles appropriées* : les cibles ne sont pas toujours fixées de façon appropriée ou homogène entre les programmes. Il arrive que des cibles irréalistes doivent être ajustées à mi-programme mais

¹⁰ Le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, « Mid-Year Results Report 2006 » Juin 2006.

il est souvent difficile de faire la différence entre des cibles mal fixées et des résultats médiocres. Par ailleurs, il n'est pas certain que les programmes mesurent toujours ce qu'il faut. Les objectifs les plus immédiats ont tendance à être axés sur le processus et les relations entre le processus, les cibles intermédiaires et l'impact final sur les maladies ne sont pas toujours clairement définies. Se contenter de compter le nombre de personnes qui reçoivent des ARV ne garantit nullement qu'elles reçoivent des soins de qualité.

- *Établir des systèmes de S&E efficaces* : les capacités de S&E des pays bénéficiaires sont souvent faibles. Le Fonds mondial s'appuie sur les Gérants de portefeuille du Fonds (FPM) et sur les LFA, qui sont ses principaux outils pour le S&E et auxquels vient s'ajouter l'apport d'autres agences mais, comme nous l'avons décrit plus haut, ce modèle recèle des faiblesses. De plus, les CCM peuvent hésiter à fournir des informations qui révèlent des résultats médiocres, de peur de compromettre le financement qu'elles reçoivent. Les « Trois principes » envisagent un système de S&E au niveau du pays mais nous en sommes encore loin.
- *Utiliser les résultats* : il est difficile de déterminer si des résultats médiocres sont dus à des actions incorrectes, à de faibles capacités ou à des défis épidémiologiques plus importants qui échappent au contrôle du PR ou de la CCM. Il est extrêmement difficile d'attribuer des résultats aux programmes, particulièrement du fait que tant d'autres partenaires (internationaux et locaux) jouent généralement un rôle (une autre raison d'être des « Trois principes ») et que d'autres facteurs hors du contrôle des agences peuvent avoir une influence sur les résultats. Les boucles de retours de l'information entre l'évaluation et les nouveaux projets sont faibles ou non existantes. De plus, quand un programme dévie de son objectif, avec quelle diligence le Fonds mondial doit-il intervenir pour aider à résoudre le problème (par rapport aux PR, aux CCM ou aux autres acteurs) ?
- *Quand interrompre le financement* : il est difficile de déterminer quand il est approprié de mettre fin au financement, de rediriger le programme vers un nouveau PR ou de redoubler d'efforts pour renforcer ses capacités et améliorer les résultats. Une situation particulièrement difficile se présente lorsqu'un PR obtient des résultats médiocres alors que certains bénéficiaires secondaires de l'ONG ont du succès. Dans ce cas, il peut ne pas être approprié d'arrêter la subvention dans son ensemble. À ce jour, le Conseil a arrêté cinq subventions (sur 124 qui avaient été évaluées) et il existe un désaccord majeur entre le Secrétariat et le Conseil en ce qui concerne la plupart des 12 programmes pour lesquels le Secrétariat a recommandé un refus des subventions.

Le Secrétariat doit signaler rapidement tous les problèmes émergents aux bénéficiaires, aux membres des CCM, aux gouvernements, aux partenaires et aux ONG pertinents

- *Ajuster l'approche du PBF aux différents pays* : le Fonds mondial doit gérer ses risques avec soin en exerçant plus de supervision sur les subventions à haut risque et moins sur celles qui présentent des risques moins élevés. Il n'a pas encore développé une approche différenciée en termes de conception de programmes, de cibles, de délais d'exécution et de processus de S&E dans les environnements difficiles ou dans les états défaillants, qui lui permettrait de mieux gérer les risques et d'augmenter les chances de succès.

Recommandations : Financement basé sur les résultats

Le groupe des directeurs d'agences devrait élaborer des stratégies visant à fournir rapidement de l'assistance technique et autres types de soutien pour remettre les programmes sur la bonne voie

1. Renforcer les systèmes d'alerte rapide et faire en sorte que les résultats soient plus largement diffusés aux membres des CCM et aux principaux partenaires

Le Secrétariat a récemment mis en place un Système d'alerte et de réponse rapide (EARS) afin de détecter les résultats médiocres le plus tôt possible. Le nouveau Directeur administratif doit investir dans le perfectionnement et le renforcement du système EARS, y compris l'élaboration de mécanismes formels permettant de communiquer avec les PR, CCM et autres acteurs dès que des problèmes sont détectés. Plus précisément, le Secrétariat doit communiquer les résultats du système EARS aux principaux partenaires qui pourraient alors participer à la recherche de soutien. Au minimum, il doit rapidement et régulièrement mettre ces informations à la disposition de tous les principaux partenaires et membres des CCM et, éventuellement, au grand public, par le biais d'une diffusion sur le Web.

2. Développer des stratégies inter-agences pour s'assurer rapidement un soutien pour les subventions à problèmes et pour mieux coordonner et harmoniser les systèmes de S&E

Le Directeur administratif, par le biais du groupe des « directeurs d'agences » et en s'appuyant sur le travail du GIST, doit également développer des stratégies en vue de fournir un soutien rapide aux programmes qui dévient de leur objectif. En s'appuyant sur l'expertise des agences internationales, des principales agences bilatérales, des ONG et des associations de la société civile, le groupe doit travailler à la mise en place de mécanismes capables de fournir — rapidement — de l'assistance technique et autres types de soutien aux programmes pour les aider à se remettre sur la bonne voie. Le groupe doit également assumer un rôle majeur de leadership en s'appuyant sur le travail du GIST pour mieux coordonner et harmoniser les systèmes de S&E entre les agences, dans le respect des « Trois principes » et de la Déclaration de Paris.

Outre ces deux recommandations, le nouveau Directeur administratif doit étudier les moyens de renforcer le rôle des CCM dans le processus de suivi. Le Secrétariat doit étudier les moyens de renforcer les statuts des CCM pour leur permettre d'avoir un rôle plus formel au niveau de la surveillance. La récente décision du Conseil autorisant les CCM à demander du financement pour leurs activités pourrait être utilisée à cet effet. De plus, le Directeur administratif doit mettre en place des mécanismes par lesquels les indicateurs clés de performance sont comparés de façon plus systématique entre les subventions. Du fait que les contextes varient énormément d'un pays à l'autre et qu'il peut y avoir de bonnes raisons pour que les cibles diffèrent d'un programme à un autre, il ne doit pas exister de normes rigides applicables à tous les pays. Le Secrétariat doit plutôt comparer les indicateurs et mettre en place des mécanismes pour susciter une réflexion plus approfondie lorsque les cibles (et le coût d'atteinte des cibles) présentent des différences significatives par rapport aux autres programmes.

Tâche 4 : Renforcer les stratégies d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement

C'est principalement à cause des problèmes qui existent dans les domaines de l'approvisionnement en marchandises et de la gestion des chaînes d'approvisionnement que les programmes rencontrent des difficultés. Jusqu'à présent, le Fonds mondial n'a pas utilisé son pouvoir d'achat pour influencer les marchés internationaux

Les pays bénéficiaires font face à de sérieux défis quant à l'approvisionnement en marchandises et à la gestion des chaînes d'approvisionnement. C'est principalement à cause des problèmes qui existent dans ces domaines que les programmes rencontrent des difficultés. Dans de nombreux pays, les systèmes d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement sont précaires, ce qui cause des retards prolongés, compromet les résultats des programmes et favorise la corruption. De plus, lors de la création du Fonds mondial, beaucoup de gens s'attendaient à ce que, en raison de son importance et de ses actions, il exercerait une forte influence sur les marchés internationaux de marchandises, ce qui aurait entraîné une réduction du coût des médicaments essentiels et stimulé la recherche ; cependant, pour un certain nombre de raisons, cela n'a pas été le cas. L'une des principales questions au niveau de la stratégie est de savoir dans quelle mesure le Fonds mondial doit s'appuyer sur des systèmes locaux pour renforcer les capacités à long terme ou suivre l'exemple d'autres programmes performants tels que la Facilité internationale d'accès aux médicaments antituberculeux et utiliser des systèmes mondialisés et centralisés qui peuvent acheter des marchandises en vrac à prix réduits et agir plus rapidement. Il ne s'agit pas de faire un choix entre deux options mais plutôt de savoir quelles méthodes ou combinaisons de méthodes ont le plus de chances d'être efficaces au niveau des pays et des marchandises, y compris quel est le meilleur moyen de mettre en relation les systèmes locaux et internationaux et comment bâtir des systèmes locaux pour assurer une durabilité à long terme. Ces débats font apparaître les conflits qui existent entre la responsabilisation des pays et l'obtention de résultats : le Fonds mondial doit-il laisser les pays prendre ces décisions, ou au contraire les encadrer étroitement dans le cadre d'une approche spécifique ?

Jusqu'à présent, la démarche consistant à laisser les pays s'occuper des approvisionnements n'a fait que diluer le pouvoir d'achat potentiel du Fonds mondial et a affaibli son impact sur les marchés internationaux. Cette approche n'utilise pas non plus de façon efficace les informations émanant du large spectre des bénéficiaires de ses subventions pour fournir des bases aux prévisions de demande à moyen et long terme, ce qui pourrait être un outil important pour tirer les prix des produits pharmaceutiques et s'assurer d'un volume suffisant de marchandises.

Il existe toutefois deux exceptions majeures. Le Fonds mondial exige que les bénéficiaires de subventions aient recours au Comité du « feu vert » (GLC) de l'initiative Halte à la tuberculose de l'OMS pour que les projets approuvés puissent avoir accès à ses centres et se procurer des médicaments de deuxième ligne à des prix de faveur. Par ailleurs, le mécanisme de financement du Fonds mondial pour l'acquisition d'une combinaison thérapeutique antipaludique à base d'artémisinine (CTA) permet au Fonds d'acheter ces CTA avec les fonds de subventions au nom des pays. Toutefois, pour diverses raisons (notamment les pénuries de fournitures) ces mécanismes n'ont encore eu aucun effet sur le marché ni résolu les problèmes. Le Fonds mondial a également participé au développement d'UNITAID, la nouvelle organisation internationale d'achat de médicaments pour les trois maladies, mais on ne sait pas encore dans quelle mesure le Fonds mondial ou les bénéficiaires de subventions pourront y avoir accès.

Dans le cadre de ce contexte plus large, le Conseil envisage actuellement d'accorder aux pays l'option d'utiliser des sources d'approvisionnement plus centralisées afin d'obtenir les fournitures plus rapidement, de réduire les coûts et de commencer à avoir un impact sur les marchés internationaux.¹¹

En dernière analyse, même avec des prix réduits au maximum, les marchandises doivent se trouver au bon endroit, en bonne condition, en quantité adéquate et au bon moment. L'une des étapes de ce processus consiste à s'assurer que les marchandises sont enregistrées localement, mais d'autres obstacles entravent la chaîne d'approvisionnement pour de nombreux programmes. Le Fonds mondial pourrait mieux tirer parti des leçons d'autres modèles d'approvisionnement, comme les programmes de marchandises du planning familial, les modèles de fourniture de vaccins et l'expérience du secteur privé pour des marchandises telles que la nourriture et les boissons.

Le Directeur administratif doit convaincre le groupe des « directeurs d'agences » d'utiliser leur pouvoir collectif sur le marché pour influencer les marchés internationaux, les prix et les décisions en matière de R&D

¹¹ Lors de la 13e assemblée du Conseil d'administration, les 26 et 27 avril 2006, le Conseil a « approuvé, en principe, la recommandation du PSC dans le cadre de la question stratégique de l'optimisation de la performance des subventions, selon laquelle le Fonds mondial faciliterait la fourniture d'approvisionnements groupés bénévoles aux bénéficiaires de subventions, sous réserve de l'élaboration d'un plan d'affaires et de faisabilité acceptable et de son approbation par le Conseil. »

Recommandations : Stratégies d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement

1. Être l'initiateur d'efforts pour trouver des solutions coordonnées aux problèmes d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement

Le Fonds mondial ne peut pas résoudre les problèmes d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement tout seul. Le nouveau Directeur administratif doit rassembler les principaux acteurs pour rechercher des solutions novatrices aux problèmes liés à l'approvisionnement et aux chaînes d'approvisionnement.

- Travailler avec le groupe des « directeurs d'agences » pour élaborer des approches communes entre les principales agences en matière d'approvisionnement et de chaînes d'approvisionnement, pour obtenir que ces agences utilisent leur pouvoir collectif pour influencer les marchés internationaux, les prix et les décisions de R&D. Le groupe doit également mettre au point des stratégies collectives pour renforcer à terme l'approvisionnement et les chaînes d'approvisionnement des pays bénéficiaires.
- En collaboration avec d'autres directeurs d'agences clés, des réunions périodiques doivent être organisées avec un groupe plus conséquent rassemblant des experts des pays concernés, des acheteurs et les principaux fournisseurs pour étudier comment répondre aux risques, incertitudes et blocages en matière d'approvisionnement et de gestion des chaînes d'approvisionnement, et encourager plus de R&D pour de nouveaux médicaments et de nouvelles marchandises. Ce groupe pourrait étudier comment créer un système international de prévision efficace pour les médicaments et marchandises clés. Il pourrait également organiser des réunions avec des entités du secteur privé travaillant dans la gestion des chaînes d'approvisionnement pour s'informer des pratiques de référence dans les domaines de la nourriture, des boissons, des cosmétiques. Il pourrait également rencontrer d'autres entités dont l'activité consiste à acheminer des marchandises depuis les ports jusqu'aux villes et villages des pays à faible revenu.

2. Identifier ce que vous avez besoin de savoir et mettre au point des sanctions pour les résultats médiocres

Le Directeur administratif doit envisager d'ajouter des indicateurs à chaque subvention afin de connaître le délai d'approvisionnement, les prix d'achats et autres informations essentielles. Une collecte et un reporting régulier de ces informations permettrait de mieux comprendre les contraintes majeures, de créer des incitations pour accélérer les processus et de réduire les occasions de corruption. Si l'écart entre les prix d'achat et les prix de référence ou prix escomptés était trop grand, les PR auraient à fournir des justifications et, si celles-ci n'étaient pas satisfaisantes, ils seraient pénalisés (peut-être par une réduction du montant des subventions). De plus, alors que ces questions prennent de

Le Directeur administratif doit envisager d'ajouter des indicateurs à chaque subvention afin de connaître le délai d'approvisionnement, les prix d'achats et autres informations essentielles sur l'approvisionnement en marchandises et la gestion des chaînes d'approvisionnement

plus en plus d'importance et que le Fonds envisage des approvisionnements groupés bénévoles, le Directeur administratif pourrait être amené à envisager d'affecter davantage de personnel à ce secteur, bien que tous les membres de notre groupe de travail ne partagent pas ce point de vue.

Outre ces recommandations, le nouveau Directeur administratif doit élaborer rapidement un plan d'action pour concrétiser l'adoption par le Conseil de l'approche du Fonds mondial consistant à faciliter des approvisionnements groupés bénévoles, tout en continuant à soutenir des stratégies visant à bâtir des systèmes locaux là où c'est approprié. Le nouveau Directeur administratif doit également travailler avec les fondateurs d'UNITAID et d'autres mécanismes similaires pour déterminer comment les bénéficiaires des subventions du Fonds mondial pourraient tirer parti au mieux de la nouvelle facilité et comment UNITAID et le Fonds mondial pourraient optimiser leur collaboration pour influencer les marchés.

Tâche 5 : Améliorer le fonctionnement du Secrétariat

Les effectifs du Secrétariat sont passés à 240 mais avec une tâche consistant à gérer plus de 360 programmes dans 132 pays, la charge de travail est considérable

Le Secrétariat du Fonds mondial est responsable des activités quotidiennes, y compris la mise en œuvre des ressources, la gestion des subventions, l'apport d'une assistance sur les plans financier, juridique et administratif et le reporting des informations sur les activités du Fonds mondial pour le compte du Conseil et du grand public. Au cours des quatre dernières années, la nature du travail du Secrétariat n'a cessé d'évoluer. Au départ, la mission du personnel était de définir des processus et des systèmes pour coordonner rapidement les analyses techniques et relancer le financement des programmes. Une fois les programmes lancés, le Secrétariat tournait son attention vers les responsabilités de supervision des programmes et, à un stade ultérieur, il consacrait encore plus d'attention à l'évaluation des performances pendant la première phase de la mise en œuvre du programme.

Au cours des 18 derniers mois, les effectifs du Secrétariat sont passés de 80 à 240. Quand on sait que la tâche consiste à gérer plus de 360 programmes de subventions dans 132 pays, on comprendra que la charge de travail est considérable. Avec seulement 50 FPM environ, chaque gérant de portefeuille est responsable en moyenne de deux ou trois pays et de sept programmes de subventions et certains sont responsables de beaucoup plus. La combinaison d'une expansion sans précédent des programmes et de l'évolution rapide du Fonds lors de sa phase « jeune entreprise » initiale ont entraîné de lourdes charges de travail, avec quelquefois un effet négatif sur le moral et un taux de rotation des effectifs très élevé. À leur tour, ces changements de personnel et de procédures au Secrétariat n'ont fait qu'intensifier la pression sur le personnel des pays bénéficiaires et affaiblir les fonctions de supervision du Fonds.

Bien que le Secrétariat ait augmenté ses effectifs, des questions demeurent en ce qui concerne : le caractère suffisant du volume des effectifs, le spectre de compétences, les antécédents et l'expérience du personnel, l'organisation et les flux d'information du Secrétariat et les responsabilités du personnel quant à la communication avec les partenaires multilatéraux, bilatéraux et ceux de la société civile. Certains membres du Conseil font pression pour que les effectifs demeurent restreints au strict minimum et pour que les frais généraux soient maintenus aussi bas que possible. D'autres considèrent que des effectifs trop réduits peuvent s'avérer coûteux s'ils entraînent des communications inadéquates, une supervision insuffisante et des niveaux de stress trop élevés pour le personnel. Les rôles, responsabilités et procédures opérationnelles des FPM ne sont toujours pas clairement définis et varient considérablement d'un pays à l'autre. La structure hiérarchique et, ce qui est plus important, les flux d'information au sein du Secrétariat ne sont pas toujours clairs.

Le Directeur administratif donne le ton pour l'ensemble du Secrétariat. Le nouveau Directeur administratif doit devenir le principal avocat du personnel du Secrétariat, en les soutenant dans leur travail autant que possible, en faisant preuve d'honnêteté et de franchise en cas de problèmes, en apportant une critique constructive et des solutions, en créant des occasions régulières d'échanges libres et francs avec le personnel pour recueillir ses perceptions.

Recommandations : Activités du Secrétariat

1. Commander un diagnostic de la gestion

La taille, la structure et l'organisation du Secrétariat qui auraient pu être parfaitement appropriées à un certain stade de l'existence du Fonds mondial peuvent ne plus être adéquates à un stade ultérieur. Le moment est particulièrement propice pour que le Directeur administratif fasse le point et qu'il envisage des changements adaptés à l'évolution constante du Fonds. Le nouveau Directeur administratif doit commander un diagnostic de la gestion du Secrétariat afin d'envisager les options au niveau de l'amélioration de la structure, de la clarification de la structure hiérarchique, l'amélioration des communications, le volume des effectifs, l'affectation du personnel en fonction des tâches et l'adéquation du spectre de compétences du personnel. Cela pourrait également permettre de créer des filières de cheminement professionnel et des mesures incitatives liées aux performances afin d'améliorer le moral du personnel et de réduire les mouvements d'effectifs.

2. Prendre des mesures pour soutenir le travail des FPM

Bien que le nombre de FPM ait augmenté, ils sont toujours confrontés à des charges de travail extrêmement lourdes, ce qui a des conséquences néfastes sur les communications entre les bénéficiaires et les partenaires multilatéraux, bilatéraux et ceux de la société civile. Le nouveau Directeur administratif doit envisager d'engager des FPM supplémentaires afin d'améliorer la coordination avec les autres groupes, réduire les démarches isolées et réduire le taux de rotation des effectifs (veuillez noter que tous les membres de notre Groupe de travail ne souscrivent pas forcément à cette recommandation). Le Directeur administratif doit prendre la tête d'un effort visant à développer des « procédures opérationnelles standard » pour les FPM qui énonceraient les responsabilités en matière de communication au sein du Secrétariat et entre le Secrétariat, les pays bénéficiaires et les principaux partenaires. De plus, et sans pour autant abandonner le concept selon lequel chaque FPM s'occupe de plus d'un pays, le Directeur administratif doit envisager d'avoir des équipes de deux ou trois FPM par pays (plutôt que d'avoir un seul FPM par pays), chacun d'eux apportant différentes compétences à son équipe. Un tel système permettrait aux FPM d'avoir plus d'opportunités de débattre des problèmes et de les analyser plus soigneusement, assurerait la continuité des communications lorsqu'un FPM ne serait pas disponible et renforcerait la supervision et le soutien des programmes de subventions.

Le Directeur administratif doit commander un diagnostic de la gestion du Secrétariat, envisager d'engager plus de gérants de portefeuille et projeter de passer du modèle consistant à avoir un gérant de portefeuille par pays à des équipes de deux ou trois gérants qui travailleraient entre les pays

3. Examiner et envisager des options dans le cadre de la relation administrative avec l’OMS

Bien que l’utilisation des systèmes existants de l’OMS présente des avantages, certains membres du personnel et responsables de l’exécution des programmes craignent que ces procédures ne viennent alourdir la bureaucratie, contribuer à des retards et brouiller la relation entre les deux agences. Le nouveau Directeur administratif doit examiner et envisager des alternatives à ce système en étudiant toutes les options possibles, y compris la modification de la relation actuelle ou même la fin de cette relation au profit d’une autre option.

4. Développer des relations plus clairement définies avec les principaux partenaires sur le terrain

En collaboration avec le groupe des directeurs d’agences et d’autres intervenants, le Directeur administratif doit développer des relations plus clairement définies avec les principaux partenaires sur le terrain en vue de renforcer les communications, le feedback et les alertes rapides lorsque les programmes rencontrent des difficultés. Cela pourrait consister à expérimenter, sous forme d’initiatives pilotes, des accords formels avec les partenaires aux termes desquels ils auraient des rôles et responsabilités spécifiques dans certains pays.

Tâche 6 : Renforcer le financement du Fonds

Le Conseil d'administration du Fonds mondial a l'intention de prendre une décision sur les objectifs de financement des cibles au cours du processus de révision de la stratégie qui a lieu actuellement. Il n'est pas encore possible de savoir si le Conseil décidera de maintenir les niveaux de financement actuels, d'augmenter le financement jusqu'à 4 ou 6 milliards USD par an ou d'opter pour un schéma de croissance pour atteindre 8 à 11 milliards USD par an en 2010 qui serait plus conforme aux projections de croissance des besoins mondiaux dans les prochaines années alors que les maladies continuent de se propager. Quelle que soit la décision finale, le nouveau Directeur administratif jouera un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies afin de garantir que les niveaux et positionnements dans le temps des financements sont appropriés. La collecte de fonds n'est jamais un processus aisé et il est probable qu'il deviendra plus difficile à l'avenir, même si le Fonds parvient à obtenir d'excellents résultats. Les augmentations récentes des formes traditionnelles d'aide à l'étranger à l'échelle internationale ne vont probablement pas se maintenir et il faut s'attendre à une concurrence directe ou indirecte de la part de nouvelles initiatives ou d'initiatives élargies dans la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, ainsi que de la part d'autres programmes de développement.

Le nouveau Directeur administratif aura besoin d'avoir une stratégie clairement définie, à la fois pour travailler avec les donateurs traditionnels et pour augmenter le financement venant d'autres sources. Les donateurs traditionnels comme les États-Unis, le Japon, les pays européens et le Canada continueront probablement d'être les principaux contributeurs. Les fondations privées, notamment la fondation Bill & Melinda Gates ont fait des contributions importantes. En même temps, le Fonds expérimente des approches non traditionnelles, y compris la prise de contact avec de nouveaux donateurs comme les états producteurs de pétrole et les pays asiatiques, la Facilité internationale de financement, UNITAID et des initiatives financées par des entreprises comme la campagne ROUGE.

Les contributions venant du secteur privé sont encore minimes. Les représentants du secteur privé se plaignent que le Fonds ne leur permette pas d'attribuer des dons à des programmes spécifiques, que le Fonds n'accepte pas ou ne reconnaisse pas les dons en nature ou les contributions non financières et qu'en général il soit difficile de traiter avec lui. Les sociétés pourraient faire don de divers services en nature, tels que de l'expertise en gestion, de l'aide à l'approvisionnement et de l'assistance en matière juridique ou financière. Le Fonds a fait preuve de circonspection lorsqu'il a traité avec certains de ses partenaires du secteur privé les plus évidents (comme l'industrie pharmaceutique), en raison du risque de conflits d'intérêt. Jusqu'à présent le Fonds a privilégié

La collecte de fonds deviendra probablement plus difficile à l'avenir, même si le Fonds parvient à obtenir d'excellents résultats. Le nouveau Directeur administratif aura besoin d'avoir une stratégie clairement définie, à la fois pour travailler avec les donateurs traditionnels et pour augmenter le financement venant de nouvelles sources

Une nouvelle équipe de professionnels à plein temps pour les campagnes de collectes de fonds doit élaborer de nouvelles stratégies pour obtenir des fonds auprès de nouveaux donateurs comme l'Arabie saoudite et la Chine, et réexaminer les politiques qui découragent les dons venant du secteur privé

les opportunités de « co-investissement » avec le secteur privé qui permettent aux ressources du Fonds de tirer parti des activités du secteur privé, comme l'expansion des programmes de traitement dans les cliniques de sociétés privées qui offrent des avantages à la collectivité.

La Politique de financement global (CFP) du Fonds, qui exige que le Fonds ait en main 100 % des fonds avant de signer des subventions, fait l'objet d'un débat considérable. Même si une modification mineure lui a été apportée récemment, cette politique est beaucoup plus conservatrice que celles d'autres fondations ou agences gouvernementales. Le résultat, c'est que le Fonds a de grandes quantités de numéraire (plus de 2 milliards USD) mises de côté pour des dépenses à venir sur des subventions existantes et qui ne peuvent pas être utilisées à d'autres fins dans l'intervalle. Cette procédure compromet les efforts de mobilisation des ressources du Fonds puisque celui-ci semble avoir une grande quantité de numéraire à sa disposition. Le Conseil doit procéder à un examen du CFP et envisager plus rigoureusement des dispositions qui permettraient de mieux harmoniser le besoin d'une gestion des risques avec la nécessité d'utiliser toutes les ressources nécessaires pour lutter contre les maladies. Cette tâche échappe toutefois en grande partie au contrôle du seul Directeur administratif.

Recommandations : Les finances du Fonds mondial

1. Engager une équipe de professionnels à plein temps pour les campagnes de collectes de fonds

Le nouveau Directeur administratif doit engager une équipe de professionnels à plein temps pour les campagnes de collectes de fonds afin d'améliorer considérablement ses capacités et aptitudes dans ce domaine. Cette équipe doit être sous la direction d'un professionnel senior chevronné et être composée de collaborateurs ayant diverses compétences pour être en mesure de travailler aussi bien avec des donateurs traditionnels que non traditionnels ou du secteur privé. Chaque organisation à but non lucratif a besoin d'utiliser des ressources pour obtenir des ressources et le Fonds mondial doit consacrer davantage de ses propres ressources à renforcer considérablement ses efforts pour s'assurer un financement plus important et durable.

2. Élaborer une gamme complète de nouvelles stratégies de collecte de fonds

Le nouveau Directeur administratif et l'équipe de collecte de fonds doivent élaborer une gamme complète de nouvelles stratégies de collecte de fonds pour les donateurs traditionnels et non traditionnels. Ils doivent :

- Élaborer de nouvelles stratégies pour obtenir des fonds auprès de donateurs non traditionnels comme l'Arabie saoudite et autres pays exportateurs de pétrole, ainsi qu'auprès de la Chine. Au cours des dernières années, la Chine a rapidement augmenté le montant de son aide à l'Afrique et le Directeur administratif doit pouvoir

demander aux chefs d'état africains de persuader la Chine de contribuer au Fonds mondial puisque ce serait un moyen efficace d'utiliser son aide.

- Repenser les politiques qui limitent et découragent les dons faits par le secteur privé, et étudier de nouveaux moyens d'encourager les sociétés ayant des activités dans les pays bénéficiaires à financer les programmes locaux. L'équipe de collecte de fonds doit déterminer quel type de soutien en nature pourrait être programmé de façon efficace et rendu public et s'inspirer de la campagne ROUGE pour trouver des façons novatrices d'attirer des contributions importantes de la part du secteur privé.
- Élaborer des approches visant à encourager les donateurs traditionnels (comme les États-Unis, la France, la Communauté européenne, le Japon, le Royaume-Uni, le Canada et autres) et leurs organes législatifs à continuer d'augmenter le montant de leurs contributions en fonction de l'accroissement considérable des besoins à l'échelle mondiale. L'équipe de collecte de fonds doit collaborer étroitement avec les associations de la société civile dans les pays ciblés pour développer ces nouvelles approches. Le Secrétariat doit faire en sorte que les efforts systématiques de prise de contact auprès de ces groupes deviennent un élément normal des activités de relations externes du Fonds mondial, afin de garantir que les stratégies soient efficaces et qu'elles soient soutenues par les groupes de pression qui travaillent à mettre en œuvre la stratégie globale.
- Encourager les membres individuels du Conseil à s'engager à jouer un rôle important pour atteindre les propres objectifs financiers du Conseil.

Outre ces recommandations, le Directeur administratif doit également étudier des moyens d'encourager la gradation (c'est-à-dire, parvenir à mettre fin au financement venant du Fonds mondial pour privilégier les sources de financement locales ou autres) et le co-financement par les pays à revenu intermédiaire ou supérieur qui ont suffisamment de ressources internes pour assumer le paiement complet ou partiel de leurs programmes. Le Fonds mondial sera toujours confronté au fait qu'il ne dispose que de ressources limitées et il est par conséquent crucial qu'il affecte ses Fonds aux pays qui ne disposent que de peu d'alternatives pour leurs sources de financement. Cela permettrait de libérer des ressources pour les pays les plus pauvres.

Tâche 7 : Clarifier et renforcer les relations entre la Direction et le Conseil d'administration

En raison des intérêts, antécédents et groupes représentés dans son Conseil et de la façon dont le pouvoir est partagé entre donateurs et bénéficiaires, la gouvernance du Fonds n'a pas d'équivalent dans les autres organisations internationales. Le moment est particulièrement opportun pour que le Conseil et le Directeur administratif redéfinissent et renforcent leurs relations

Pour que le Fonds mondial soit performant, il doit exister entre le Directeur administratif et le Conseil une relation solide et solidaire. Du fait du grand nombre de membres, de la composition diverse du Conseil et de la nature ouverte et transparente du Fonds mondial, cette relation est particulièrement complexe. En raison des intérêts, antécédents et groupes représentés dans son Conseil et de la façon dont le pouvoir est partagé entre donateurs et bénéficiaires, la gouvernance du Fonds n'a pas d'équivalent dans les autres organisations internationales. Bien que cette diversité soit une importante source de connaissances et de légitimité, elle peut rendre la tâche plus difficile pour le Conseil lorsqu'il tente de parvenir à un consensus sur des aspects globaux de la stratégie ou de la politique qui détermineront le succès à long terme du Fonds. De plus, cette diversité a souvent rendu flou le partage des responsabilités entre le Secrétariat et le Conseil, ce qui a conduit le Conseil à s'occuper de questions qui auraient dû relever de la direction du Secrétariat. De plus, une structure dans laquelle le Directeur administratif n'est pas un membre du Conseil (ce qui est inhabituel pour la plupart des fondations¹²), amoindrit parfois les occasions pour le Directeur administratif et pour le Secrétariat de fournir leur participation importante lors des débats du Conseil.

L'arrivée du nouveau Directeur administratif et les prochains changements pour les fonctions de président et vice-président du Conseil d'administration auront lieu à un moment crucial pour le Fonds mondial. Le Forum de partenariat et l'Enquête tous azimuts effectuée auprès des intervenants ont fourni des indications précieuses sur la façon dont les intervenants externes perçoivent actuellement l'organisation. Le Fonds se lance actuellement dans une démarche d'évaluation sur cinq ans et le PSC a entrepris de définir la stratégie du Fonds pour l'avenir. Cette combinaison d'événements est une occasion idéale pour le Conseil et le Directeur administratif de redéfinir et renforcer leurs relations.

Les défis essentiels consistent à trouver un équilibre entre une supervision appropriée du Conseil sur les orientations générales du Fonds mondial et un degré approprié d'autonomie pour le nouveau Directeur administratif, les deux devant clarifier les attentes, responsabilités et processus dans les principaux domaines. Le Conseil

¹² En règle générale, dans une fondation le directeur est membre du Conseil d'administration. À la Banque mondiale, au FMI et dans les banques multilatérales, le directeur général assure la présidence des réunions du Conseil d'administration. Toutefois, dans la plupart des agences de l'ONU, les directeurs exécutifs ne sont pas membres du Conseil d'administration.

doit jouer un rôle actif dans la formulation de politiques clés et d'une vision stratégique et c'est un rôle que le Directeur administratif, le Secrétariat et l'ensemble de la communauté du Fonds mondial doit soutenir et renforcer. En même temps, il est de la responsabilité du Directeur administratif de mettre en œuvre ces politiques, de s'occuper d'autres activités de gestion de base et d'optimiser les nombreuses relations institutionnelles qui sont cruciales pour le soutien des programmes de subventions. Le Conseil doit donner au Directeur administratif suffisamment de marge de manœuvre et de soutien pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités. Chacun doit fournir à l'autre un soutien solide tout en respectant son rôle.

Dans ce rapport, nous avons décrit plusieurs des tâches essentielles et présenté des recommandations au nouveau Directeur administratif. C'est à celui-ci que revient la plus grande part de responsabilité concernant ces questions. Toutefois, il ne pourra réussir qu'avec le soutien actif du Conseil. C'est pourquoi cette section recommande des mesures à prendre par le Directeur administratif et le Conseil.

Recommandations pour le Directeur administratif

1. Créer des relations solides

Le Directeur administratif doit établir de solides liens de communication avec autant de membres du Conseil que possible. Il doit rechercher toutes les occasions de communiquer à un niveau personnel avec les membres du Conseil, les suppléants et délégués des principaux groupes en les appelant, en leur rendant visite ou en communiquant avec eux par email. Le meilleur moyen d'inspirer la confiance et le respect est d'allier des performances solides à des contacts réguliers, francs et personnels. Le nouveau Directeur administratif pourrait commencer par organiser, au cours des 100 premiers jours de son entrée en fonction, une « session d'écoute » avec chaque délégation, à laquelle il serait accompagné par d'autres hauts responsables de la direction du Secrétariat.

2. Contribuer à définir, puis à soutenir la nouvelle stratégie et la nouvelle vision

Le Conseil examinera les propositions de stratégie du PSC en novembre et en avril. Le nouveau Directeur administratif doit mettre à profit la période précédant cet examen pour contribuer à définir la stratégie puis créer un groupe solide pour appuyer son application au travail du Secrétariat. Le Directeur administratif doit être le promoteur le plus en vue du Fonds et doit faire partager la nouvelle vision et la nouvelle stratégie du Fonds.

3. Simplifier les documents présentés aux réunions du Conseil

Le Secrétariat présente une quantité volumineuse de documents aux réunions du Conseil, ce qui crée un fardeau pour les délégations du Conseil qui doivent absorber toute cette information, mais aussi pour le

Le Directeur administratif doit établir des liens de communication solides et de nature personnelle avec les membres du Conseil, en commençant par organiser, au cours des 100 premiers jours de son entrée en fonction, une « session d'écoute » avec chaque délégation du Conseil

Le Conseil doit donner au Directeur administratif le statut de membre du Conseil sans voix délibérative pour faire en sorte que les expériences et avis du Directeur administratif et du Secrétariat soient plus pleinement représentés dans les discussions du Conseil

personnel du Secrétariat qui doit constamment en rédiger de nouvelles versions. Le Directeur administratif doit s'assurer que les documents du Conseil sont simplifiés et plus faciles à traiter, et que le Secrétariat résiste de façon appropriée aux demandes excessives des délégués et comités du Conseil. De plus, certains membres de notre Groupe de travail (mais pas tous) ont recommandé que le Secrétariat prépare et diffuse des résumés des principaux documents dans plusieurs langues pour en faciliter la consultation par tous les groupes concernés.

Outre ces recommandations, le Directeur administratif doit mettre en œuvre une approche qui accorde plus de place aux membres du Conseil et aux délégués. Les activités « réservées aux membres » dans le cadre des réunions du Conseil peuvent créer des frictions chez les hauts fonctionnaires qui en sont exclus et le Directeur administratif doit restreindre le nombre de ces activités à un minimum. Tout en reconnaissant que les événements exclusifs organisés à l'intention des membres du Conseil et des suppléants, ou des présidents et vice-présidents, peuvent être utiles pour améliorer les communications, le Directeur administratif devrait orienter ces événements vers l'objectif de travail principal pour qu'ils ne donnent pas l'impression qu'il s'agit de quelque activité de loisir exclusive.

Recommandations pour le Conseil

1. Respect des rôles

Les membres du Conseil ont besoin d'avoir une meilleure compréhension du rôle du Conseil dans l'élaboration de la politique et de la vision stratégique, tout en respectant le rôle du Directeur administratif en tant que chef du Secrétariat responsable de la gestion et de la mise en œuvre. Les membres du Conseil doivent appuyer le Directeur administratif dans ses interactions avec le personnel du Secrétariat et ne pas mettre en cause l'autorité du Directeur administratif.

2. Convertir le Directeur administratif en un membre non électeur du Conseil

Du fait que le Directeur administratif n'est pas actuellement un membre du Conseil, il ne peut pas participer pleinement aux discussions du Conseil, sauf si on le lui demande explicitement. Ce système est un obstacle à la communication et la personne qui sera chargée de mettre en œuvre les politiques est ainsi privée d'une excellente occasion de donner son avis sur la formulation de ces politiques. Le Conseil doit convertir le Directeur administratif en un membre non électeur du Conseil pour que les visions et expériences du Directeur administratif et du Secrétariat soient mieux reflétées dans des débats du Conseil.

3. Réduire les demandes transmises au Secrétariat

Le Directeur administratif et le Secrétariat ont des charges de travail extrêmement lourdes et le Conseil doit penser à limiter le fardeau qu'il

impose au Secrétariat, notamment par le biais de ses comités. Bien que de nombreuses demandes soient importantes et nécessaires, beaucoup d'autres ne le sont pas. Des demandes en nombre excessif pour faire des recherches d'articles ou pour faire des révisions compliquent la tâche du Secrétariat qui doit trouver un équilibre entre ses responsabilités vis-à-vis du Conseil et d'autres tâches essentielles. De plus, le Conseil doit prendre conscience du volume d'efforts que ses décisions obligent le Secrétariat à faire et s'assurer que ces décisions n'accroissent pas outre mesure les responsabilités actuelles ou, si c'est inévitable, qu'il fournisse les ressources et effectifs adéquats pour répondre à ces nouvelles attentes. La réussite du Fonds mondial est la finalité première du Conseil et chacun de ses membres et délégués doit prendre cette responsabilité au sérieux. Outre les recommandations énoncées ci-dessus, les membres du Conseil doivent :

- Faire campagne en faveur du Fonds à chaque fois que cela est possible, y compris en jouant un rôle de leader dans les activités de collecte de fonds.
- Soutenir le Directeur administratif dans l'exécution de ses tâches et intervenir lorsque le Directeur administratif ou le Secrétariat sont freinés dans leurs efforts par des forces internes ou externes.
- Mettre à profit son pouvoir de leadership dans des organisations partenaires pour insister sur la collaboration et coordination avec le Fonds plutôt que sur la concurrence ou les frictions, et inviter ces partenaires à diffuser des messages cohérents et positifs sur la nécessité de soutenir le Fonds et ses bénéficiaires de subventions sur la voie de la réussite.
- Être franc. Les membres du Conseil qui représentent des donateurs ne doivent pas hésiter à débattre des raisons pour lesquelles leurs gouvernements ne fournissent pas plus de fonds et ceux qui représentent des bénéficiaires doivent discuter avec franchise des raisons qui font que certaines subventions ont des problèmes.

Conclusion

Le Fonds mondial a effectué des progrès extraordinaires au cours de ses quatre premières années. Il soutient aujourd'hui des centaines de programmes à travers le monde qui sauvent ou prolongent la vie de personnes atteintes par ces trois maladies et évitent à de nombreuses autres d'être infectées. En collaboration avec des partenaires internationaux ou locaux, il a inauguré de nouveaux moyens de fournir une assistance financière basée sur la responsabilisation des pays, une participation étendue, la transparence et l'obligation de rendre compte. En très peu de temps, le Fonds est devenu un outil indispensable dans la lutte mondiale contre ces maladies.

Le nouveau Directeur administratif rejoint le Fonds mondial à un moment crucial, alors qu'il passe du stade de « jeune entreprise » novatrice à celui d'organisation parvenue à maturité et que le Conseil entreprend une importante démarche d'évaluation de la stratégie du Fonds. Il est crucial que le nouveau Directeur administratif commence son mandat dans les meilleures conditions en établissant une relation de confiance avec les principaux membres du Conseil et les partenaires clés, tout en évaluant avec objectivité les défis réels et immédiats auxquels le Fonds est confronté. Les deux prochaines années auront un impact énorme sur la manière d'identifier le rôle et la durabilité futurs du Fonds et sur son effet à long terme sur ces trois maladies. Nous espérons que ce rapport aidera le nouveau Directeur administratif à mieux comprendre les enjeux majeurs auxquels est confronté le Fonds et à identifier les mesures les plus importantes qui peuvent être prises pour que le Fonds soit plus efficace dans la lutte contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme.

Il est crucial que le nouveau Directeur administratif commence son mandat en établissant une relation de confiance avec les principaux membres du Conseil et les partenaires clés, tout en évaluant avec objectivité les défis réels et immédiats auxquels le Fonds est confronté

Biographies des membres du Groupe de travail

Steven Radelet (Président) est un attaché principal de recherche du Centre pour le développement mondial (CGD) où il travaille sur des questions relatives à l'aide étrangère, la dette des pays en voie de développement, la croissance économique et le commerce entre pays riches et pays pauvres. Il est conseiller économique auprès du président du Liberia. De janvier 2000 à juin 2002, il était assistant adjoint au secrétaire du trésor américain pour l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie. Entre 1990 et 2000, M. Radelet faisait partie du corps enseignant de Harvard University en tant que membre de l'Institute for International Development (HIID), directeur du programme de macroéconomie de l'Institut et conférencier sur l'économie et la politique gouvernementale. De 1991 à 1995, il était conseiller résident du HIID auprès du ministère des finances indonésien et il a assuré les mêmes fonctions en Gambie de 1986 à 1988. M. Radelet a également œuvré comme bénévole avec le Peace Corps aux Samoa Occidentales de 1981 à 1983. Il est titulaire d'un doctorat et d'un MPP de Harvard University et d'une licence de Central Michigan University.

Felice Apter occupe le poste de conseillère technique du Groupe de travail du Fonds mondial. Très récemment, elle était vice-présidente pour la recherche et la programmation de la Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation, où elle supervisait les divers programmes de la Fondation, dont la recherche fondamentale sur le VIH/SIDA dans le secteur pédiatrique. Elle était également chargée de superviser les programmes internationaux visant à prévenir la transmission du VIH de la mère à l'enfant et à fournir des soins et des traitements aux personnes infectées. Avant son poste à la Fondation, le docteur Apter avait travaillé pendant 11 ans à l'Agency for International Development des États-Unis (USAID), où elle a assumé de multiples fonctions, notamment celles de conseillère principale pour la politique VIH/SIDA et de coordinatrice pour la Santé mondiale de l'USAID. Ses responsabilités comprenaient la planification stratégique et l'application de l'analyse technique et programmatique à l'élaboration des politiques et à la préparation des décisions budgétaires. Elle a aussi acquis une solide expérience en gestion de programmes internationaux, avec un intérêt particulier pour le développement de nouvelles technologies sanitaires et leur diffusion adéquate dans les contextes des pays en voie de développement. De 1994 à 1999, le docteur Apter a été membre auxiliaire du corps professoral au Département de microbiologie moléculaire et d'immunologie à la Johns Hopkins School of Hygiene and Public Health. Elle a obtenu son doctorat (Ph.D) du Département des sciences médicales de Harvard University.

Rita Arauz Molina est actuellement présidente de la Fondation NIMEHUATZIN au Nicaragua. Créée à son initiative en 1990, la Fondation NIMEHUATZIN a été la première ONG nicaraguayenne de lutte contre le VIH/SIDA et les MST. La Fondation offre des services éducatifs à la

population en général et un traitement aux personnes qui ont contracté le SIDA. Depuis 2004 le docteur Molina exerce les fonctions de membre du Conseil d'administration du Fonds mondial au sein de la délégation des ONG des pays en voie de développement. Elle a été directrice de projet, conseillère et consultante dans le cadre de nombreux programmes au Nicaragua et dans le monde entier, notamment le Programme mondial de lutte contre le SIDA de l'OMS et elle occupe un poste de conseillère auprès du Ministère de la santé nicaraguayen. En l'an 2000, le Programme de développement des Nations Unies a reconnu la contribution du docteur Molina pour la réduction de la pauvreté en lui décernant le prix de la quatrième Compétition annuelle contre la pauvreté (Race Against Poverty Award). Elle a obtenu sa Maîtrise en hygiène publique (MPH) en 2002 de la Mailman School of Public Health de Columbia University.

Michael Bernstein (personnel de projet) est le Coordinateur de programme du projet VIH/SIDA Monitor au Centre pour le développement mondial (CGD). Avant de rejoindre le CGD, il a passé un an dans les zones rurales de la Tanzanie, où il a enseigné l'anglais et l'informatique. En 2004, il était stagiaire au Global Health Bureau de USAID. Il est également le fondateur de la Student Campaign for Child Survival. Détenteur d'une bourse Truman en 2003, M. Bernstein est titulaire d'une licence de science politique de Yale University.

Stefano Bertozzi est directeur fondateur de la Division de l'économie et des évaluations de la santé à l'Institut national de la santé publique du Mexique (INSP). Il est actuellement membre du Groupe technique de référence en évaluation du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme et il est également membre du Comité consultatif pour les modules Efficacité des coûts et Affectation des ressources (Editorial Board of Cost-Effectiveness and Resource Allocation). Il était anciennement président du Groupe de référence sur l'économie d'ONUSIDA, membre du Comité consultatif sur le Sida, membre du Conseil d'administration et du Conseil des affaires scientifiques de l'American Medical Association. M. Bertozzi a travaillé à la coordination du Centre pour la collaboration (Collaborating Center) d'ONUSIDA à l'INSP et est à la tête du CISIDAT, un consortium de recherche sur le VIH/SIDA/TUBERCULOSE regroupant onze instituts. Avant de rejoindre l'INSP, il a collaboré à l'ONUSIDA, l'ancien programme mondial de l'OMS sur le Sida (GPA) ainsi qu'avec le gouvernement du Zaïre et la Banque mondiale. Dans le cadre de ses fonctions à la Banque mondiale, il a travaillé avec Mead Over sur l'une des premières analyses de l'impact du Sida dans les pays en voie de développement. M. Bertozzi a obtenu une licence de biologie et un doctorat en Politique et gestion de la santé au MIT, son diplôme de docteur en médecine de l'University of California, à San Diego et il a fait son internat en médecine interne à l'University of California, à San Francisco.

Keith Bezanson apporte l'expérience d'une carrière couvrant plus de 35 ans consécutifs de recherche et de leadership dans le domaine du développement international. Il a enseigné, fait des recherches et publié des articles sur un éventail considérable de sujets traitant du développement, y compris l'éducation en Afrique, les transformations sociétales en Amérique latine, les politiques relatives à la science, à la technologie et à la lutte contre la pauvreté, l'efficacité du développement, le système de développement multilatéral, le financement du développement, les transformations institutionnelles, la crise financière en Asie orientale et la fourniture et le financement du bien public. Il a par ailleurs occupé plusieurs positions de haut niveau dans diverses organisations internationales, notamment celles de directeur de l'Institute of Development Studies, de président et PDG du Centre de recherches pour le développement international, d'ambassadeur du Canada au Pérou et en Bolivie, de vice-président de l'Agence canadienne de développement international et de vice-président de la Banque interaméricaine de développement. Il exerce également des fonctions d'administrateur dans plusieurs institutions de développement international. M. Bezanson est titulaire d'un doctorat en Études sur le développement de Stanford University.

Natasha Bilimoria est la directrice exécutive de Friends of the Global Fight Against AIDS, Tuberculosis and Malaria, où elle dirige le travail de l'organisation dans sa mission d'éduquer, impliquer et mobiliser les Américains dans une lutte sans relâche contre le fardeau que représentent ces trois maladies à l'échelle mondiale. Elle exerçait précédemment les fonctions de Responsable principal de la politique publique auprès de la Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation, où elle a dirigé les efforts visant à assurer un financement maximum pour les programmes internationaux dont l'objectif est de prévenir la transmission du VIH de la mère à l'enfant, ainsi que pour les programmes qui prodiguent des soins et des traitements à des familles entières. Elle avait auparavant passé quatre ans au sein de l'administration Clinton, y compris à la Maison-Blanche et au Département du trésor américain, où son rôle était de conseiller de hauts responsables du gouvernement sur les questions de développement de l'économie intérieure. Elle est diplômée de l'Université de Chicago et est titulaire d'une maîtrise de l'Université de Pennsylvanie.

Brian Brink est depuis 20 ans à l'Anglo American plc, basé en Afrique du Sud, où il exerce actuellement les fonctions de vice-président principal pour la santé. Dans ce rôle, il est chargé de formuler la réponse d'Anglo American à l'épidémie de VIH/SIDA, aussi bien sur le lieu de travail que dans les communautés associées aux activités de la société et il conseille les sociétés du groupe Anglo American sur le financement et la prestation des soins de santé. Sur un plan plus général, M. Brink joue un rôle actif dans le défi particulier que pose aux entreprises d'Afrique du Sud et à l'échelle internationale l'épidémie de VIH/SIDA. Il a conseillé la Fondation Nelson Mandela sur la préparation d'une réponse

stratégique au VIH/SIDA en Afrique du Sud. M. Brink assume actuellement le rôle de membre suppléant de la délégation du secteur privé au Conseil d'administration du Fonds mondial et il est également membre du Conseil d'administration de la Coalition Internationale pour la Santé des Femmes. Il est titulaire d'une licence en sciences médicales et d'un MBBCh de l'Université de Witwatersrand, à Johannesburg.

Richard Burzynski est un militant canadien pour la cause du Sida qui travaille depuis plus de 20 ans au niveau local, national et international dans le domaine de l'action militante et du développement d'une politique. Il est Directeur administratif du Conseil international des ONG de lutte contre le Sida (ICASO), une organisation qu'il a co-fondée il y a quinze ans avec d'autres militants de premier plan. Par le biais d'ICASO, M. Burzynski a fait pression pour un renforcement des capacités des organisations basées sur les communautés qui fournissent des prestations dans la lutte contre le Sida, particulièrement dans les pays en voie de développement, et il s'est employé à promouvoir leurs priorités auprès des donateurs, des gouvernements, des agences multilatérales, du secteur privé et des médias. Fréquemment invité comme conférencier et modérateur, il exerce les fonctions de co-organisateur des conférences biennales internationales sur le Sida. M. Burzynski a contribué à définir l'architecture du Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, et il exerce actuellement les fonctions de responsable de la communication au sein de la délégation des ONG des pays développés. Il est souvent appelé à offrir des conseils à l'ONUSIDA.

Awa Marie Coll-Seck exerce depuis 2004 les fonctions de secrétaire exécutive du partenariat Faire reculer le paludisme (RBM). Avant d'occuper ce poste, elle était Ministre de la Santé de la République du Sénégal depuis 2001 après une carrière internationale et universitaire remarquable dans le domaine de la santé publique et de la médecine. Pendant son mandat, elle a exercé les fonctions de Présidente de l'assemblée des ministres de la santé de l'organisation ouest africaine de la santé (WAHO) et a été présidente de la Commission B à l'Assemblée mondiale de la Santé en 2002. Précédemment, Mme Coll-Seck avait exercé les fonctions de Directrice du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA), d'abord à la tête du Département de la politique, de la stratégie et de la recherche, puis du Département de soutien aux pays et aux régions (Department of Country and Regional Support). Après avoir obtenu un diplôme de médecine en 1978 de l'Université de Dakar, elle a travaillé pendant plus de dix ans en tant que spécialiste des maladies infectieuses dans de grands hôpitaux à Dakar, au Sénégal, et à Lyon, en France. En 1989, elle a été sélectionnée pour être professeur de médecine et des maladies infectieuses à l'Université de Dakar et Chef de service pour les maladies infectieuses à l'hôpital universitaire de Dakar. Elle est l'auteur de plus de 150 publications et communications scientifiques sur divers sujets, dont le paludisme, la rougeole, la méningite, le tétanos, la typhoïde, la tuberculose, le VIH/SIDA et les maladies cardiovasculaires. Elle a reçu de nombreux honneurs, tant

professionnels qu'universitaires, et elle est membre de plus de 20 sociétés et organisations professionnelles, dont la prestigieuse Académie des sciences et de la technologie du Sénégal.

Marcos Espinal est secrétaire exécutif du partenariat Halte à la tuberculose depuis septembre 2003. Avant d'être nommé à ce poste, il était directeur de l'initiative DOTS-Plus au département Halte à la tuberculose de l'OMS. C'est en 1997 qu'il a rejoint l'OMS pour y diriger le projet mondial UICTMR/OMS sur la surveillance de la résistance aux médicaments. En 2000, il est devenu responsable de l'initiative DOTS-Plus qui venait d'être créée pour la prise en charge de la tuberculose multirésistante, y compris les activités du groupe de travail Halte à la tuberculose de DOTS-Plus pour la tuberculose multirésistante et le Comité du « feu vert » hébergé par l'OMS. M. Espinal a également exercé les fonctions de chercheur dans le cadre du programme de la surveillance du VIH/SIDA du Département de la santé publique de la Ville de New York et de coordinateur de la recherche pour le Centre national pour la recherche sur la santé maternelle et infantile, en République Dominicaine. En 1996, il a reçu le prix scientifique de l'Union internationale contre la tuberculose et les maladies respiratoires. Il a publié plus de 50 articles dans le domaine de la tuberculose, de la tuberculose multirésistante et du VIH. Il a fait ses études de médecine à l'Université de Saint-Domingue, en République dominicaine, avec une spécialisation en pédiatrie. Il a obtenu sa maîtrise et son doctorat de santé publique de l'Université de Californie, à Berkeley.

Peter S. Heller est directeur adjoint du Département des affaires fiscales du Fonds Monétaire International. Il a produit de nombreux écrits sur les questions de développement économique et de lutte contre la pauvreté, sur la politique fiscale, le vieillissement des populations, les politiques de dépenses publiques, les réformes des systèmes de soins dans les pays en voie de développement, la réforme des pensions et du fonctionnariat, les changements de climat, la privatisation et la mondialisation. Son livre *Who Will Pay? Coping with Ageing Societies, Climate Change, and other Long-Term Fiscal Challenges* a été publié en 2003. Il a été un participant actif de la Commission sur la macroéconomie et la santé et a été membre du Comité d'orientation mondial sur l'accès universel de l'ONUSIDA-DFID.

Andreas Jeninga (personnel de projet) est stagiaire au Centre pour le développement mondial (CGD) qui travaille dans le cadre du projet HIV/AIDS Monitor. Avant d'occuper ce poste, il travaillait avec Friends of The Global Fight Against AIDS, TB and Malaria où il participait à la mission de l'organisation d'éduquer, de mobiliser et de faire participer activement les Américains pour éradiquer le fardeau mondial que représentent ces trois maladies. Il poursuit actuellement des études à Georgetown University pour obtenir une licence de science en affaires internationales.

Jim Yong Kim intervient en tant que professeur de la santé et des droits de la personne humaine au centre François Xavier Bagnoud de la Harvard School of Public Health et en tant que professeur de médecine et de médecine sociale à la Harvard Medical School. Il est chef de la Division de médecine et des inégalités en matière de santé au Brigham and Women's Hospital (l'un des principaux hôpitaux universitaires de Harvard), directeur du Centre François Xavier Bagnoud pour la santé et les droits de la personne humaine et président du département de médecine sociale à la Harvard Medical School. En mars 2004, le docteur Kim a été nommé directeur du département VIH/SIDA de l'OMS, un poste qui lui a été offert après qu'il a exercé les fonctions de conseiller auprès du directeur-général de l'OMS. Le docteur Kim a 20 ans d'expérience dans le domaine de l'amélioration de la santé dans les pays en voie de développement. Il est l'un des administrateurs fondateurs et ancien Directeur administratif de Partenaires pour la santé, une organisation à but non lucratif qui soutient un large éventail de programmes de santé pour les communautés défavorisées en Haïti, au Pérou, en Russie, au Rwanda et aux États-Unis. En tant qu'expert de la tuberculose il a également présidé ou participé à plusieurs comités ciblés sur la politique internationale relative à la tuberculose. Il a reçu de nombreux honneurs professionnels, dont le MacArthur « Genius » Fellowship en 2003. Il a été nommé l'un des 25 meilleurs leaders aux États-Unis par le *US News & World Report* en 2005 et l'une des 100 personnes les plus influentes par le magazine *Time* en 2006. Il a été chroniqueur spécialisé régulier du *World Health Report* en 2003 et 2004 et l'ouvrage dont il est co-auteur qu'il a publié *Dying for Growth: Global Inequity and the Health of the Poor*, analyse les effets des changements économiques et politiques sur la santé dans les pays en voie de développement. Il a obtenu son diplôme médical et son doctorat de Harvard University.

Simon Mphuka est directeur des programmes pour la Churches Health Association of Zambia (CHAZ) depuis 1995. CHAZ fournit 50 % de la totalité des soins de santé en milieu rural en Zambie et est Bénéficiaire principal (PR) du Fonds mondial chargé d'affecter les fonds aux organisations religieuses de charité zambiennes. Il possède une expérience considérable dans le domaine du VIH/SIDA, de la recherche de politiques, de la sensibilisation aux politiques, de la formulation de projets, de la mobilisation de ressources, de la mobilisation de communauté et du suivi et de l'évaluation. M. Mphuka est membre de plusieurs groupes de travail technique au niveau national et mondial, y compris le groupe de travail technique de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI). C'est un médecin formé en Zambie et il est titulaire d'une maîtrise de santé publique de la Royal Tropical Institute à Amsterdam, aux Pays Bas.

Nandini Oomman est directrice du projet VIH/SIDA Monitor au Centre pour le développement mondial (CGD). Avant de recevoir son doctorat de la School of Public Health de Johns Hopkins University, elle dirigeait un programme urbain de prévention du VIH/SIDA auprès des travailleuses du sexe et des étudiants à Mumbai, en Inde, et elle a dirigé le processus technique d'une campagne médiatique sur le VIH/SIDA dans la même ville. En 1996, une bourse de recherche postdoctorale l'a amenée à la Fondation Rockefeller où elle a dirigé l'assistance technique pour un programme de subventions de recherche sur l'amélioration de la diffusion des services de santé reproductive en Asie et en Afrique subsaharienne. De 2002 à 2004, elle a travaillé à la Banque mondiale en tant que spécialiste de la population, de la santé reproductive et des questions liées au VIH/SIDA. Avant de rejoindre le CGD elle était consultante auprès de fondations privées aux États-Unis en tant que chercheuse indépendante.

Babatunde Osotimehin est actuellement président du Comité d'action nationale contre le Sida du Nigeria (NACA), l'organisme chargé de coordonner les activités liées au VIH/SIDA dans le pays. Outre ces fonctions, M. Osotimehin est aussi membre du Comité d'orientation mondial sur l'accès universel et du Comité de stratégie et de politique du Fonds mondial. Il a été vice-président de la 14e Conférence internationale sur le Sida et les MST en Afrique et, en 2005, Son Excellence le président Olusegun Obasanjo lui a décerné le titre d'Officer of the Order of the Niger (OON). M. Osotimehin a obtenu un MBBS de l'Université d'Ibadan, au Nigeria, en 1972 et un doctorat en médecine de l'Université de Birmingham, au Royaume-Uni en 1979. En 1989, il a été admis comme chargé de cours au Royal College of Physicians (Royaume-Uni) et il a été reçu dans le Fellowship of the Nigerian Academy of Sciences en 2006.

Bernard Rivers est le fondateur et dirigeant d'Aidspan, une petite ONG basée aux États-Unis dont la mission est de renforcer l'efficacité du Fonds mondial en servant d'observateur critique indépendant pour le Fonds et en soutenant les organisations et gouvernements des pays en voie de développement qui souhaitent recevoir et utiliser judicieusement le financement du Fonds mondial. Il publie également le bulletin *Global Fund Observer* d'Aidspan (qui a plus de 10 000 abonnés dans 170 pays) et est co-auteur de plusieurs « Aidspan Guides » à l'intention des demandeurs de financement du Fonds mondial. Il a donné des conseils approfondis à la Chine, au Kenya et au Nigeria sur des questions liées au Fonds mondial. Dans les années 90, il a fondé et dirigé la plus importante entreprise de création de logiciels conçus pour aider les fondations à administrer les propositions reçues des ONG et les subventions accordées aux ONG. Il a également travaillé comme journaliste et reçu des prix à ce titre. Il a obtenu des diplômes de mathématiques et d'économie de Cambridge University.

Celina Schocken était membre des affaires internationales du Conseil sur les relations à l'étranger, basé au Centre pour le développement mondial (CGD) jusqu'en septembre 2006. Avant de travailler au CGD, elle était directrice du Système d'alerte rapide du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme. De 2002 à 2004, elle a été directrice de pays pour le Earth Institute de Columbia University au Rwanda et conseillère en chef auprès du Ministère d'État responsable de la lutte contre le VIH/SIDA et autres épidémies au Rwanda. Elle a également travaillé avec le Département des Nations Unies pour les affaires politiques, l'initiative VIH/SIDA de la Fondation Clinton et le Peace Corps américain. Elle est titulaire d'un diplôme « Juris Doctorate » et d'une maîtrise de politique publique de l'Université de Californie à Berkeley et d'une licence de l'Université de Chicago.

Myra Sessions (personnel de projet) était coordinatrice de programme pour le projet HIV/AIDS Monitor au Centre pour le développement mondial (CGD) jusqu'en juillet 2006. Avant de rejoindre le CGD, elle travaillait dans le bureau de l'Office of Population and Reproductive Health de l'USAID en tant que Population Reference Bureau Fellow. Dans le cadre de ces fonctions, elle était responsable des questions de politique et de communication ainsi que du soutien de plusieurs missions sur le terrain en Afrique pour la mise en œuvre des programmes de planning familial et de lutte contre le VIH/SIDA. Entre autres expériences, elle a fait des études au Zimbabwe et travaillé en tant qu'assistante de programmes pour l'organisation Women and Law in Southern Africa, une ONG régionale pour les femmes, à Gaborone, au Botswana. Elle est diplômée de Wesleyan University (2001) et prépare actuellement une maîtrise de santé publique à Harvard University.

Anil Soni est Directeur des services pharmaceutiques de l'initiative VIH/SIDA de la Fondation Clinton où il dirige au niveau mondial les négociations sur les prix avec les fournisseurs de médicaments contre le VIH/SIDA et aide 60 pays à avoir accès aux produits et prix associés. De 2004 à 2005, il était Directeur administratif de Friends of the Global Fight, une organisation à but non lucratif aux États-Unis dont la mission est de demander davantage de leadership de la part du gouvernement et une plus grande participation du secteur privé pour le soutien du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme. Auparavant, il jouait un rôle de conseiller auprès du Directeur administratif du Fonds mondial à Genève où il est intervenu en tant que conseiller de haut niveau dans les questions de politique de développement et d'orientation des activités de l'organisation au cours de ses deux premières années. Il a également été consultant chez McKinsey and Company où il a travaillé avec des clients comme la fondation Bill & Melinda Gates et le Ministère de la Santé du Botswana. Il a également travaillé pour le Northwestern Memorial Hospital, pour l'Office of National AIDS Policy de la Maison-Blanche et pour des ONG au Ghana et au Moyen-Orient. Il est titulaire d'un diplôme de Harvard College (1998).

Todd Summers est Agent principal de programme pour la santé mondiale à la fondation Bill & Melinda Gates. Ses responsabilités comprennent la préparation de subventions pour favoriser la sensibilisation au VIH, le renforcement des capacités de sensibilisation en Europe ou au Japon, le soutien de l'initiative Global HIV Vaccine Enterprise et la coordination du travail de la Fondation pour soutenir le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme. Avant de rejoindre la Fondation en février 2005, il était président de Progressive Health Partners, une société d'experts-conseil basée à Washington (DC) qui est spécialisée dans la politique de la santé publique et qu'il avait fondée en 2000. De 1997 à 2000, M. Summers a été directeur de l'Office of National AIDS Policy à la Maison-Blanche. Lors de ce mandat, il a contribué à coordonner les programmes de prévention du VIH/SIDA entre les nombreuses agences fédérales impliquées et il a exercé les fonctions de principal agent de liaison avec l'Advisory Council on HIV/AIDS du président Bill Clinton. Avant d'arriver à Washington, il était Directeur administratif de la AIDS Housing Corporation, une organisation à but non lucratif qu'il a aidé à fonder en 1990 pour mettre au point des programmes de logement assisté pour les personnes vivant avec le VIH. Il est titulaire d'une licence de religion de Middlebury College.

Thelma E. Tupasi est présidente et directrice exécutive de la Tropical Disease Foundation, une fondation scientifique privée à but non lucratif qui a pour vocation le contrôle et la prise en charge des maladies tropicales infectieuses importantes pour la santé publique. Elle a été également co-présidente fondatrice de l'Instance de coordination nationale du Fonds mondial aux Philippines, poste qu'elle a dû abandonner lorsque la Tropical Disease Foundation est devenue le Bénéficiaire principal de cinq projets du Fonds mondial (deux subventions chacune pour la tuberculose et le VIH/SIDA et une subvention pour le paludisme). Elle a participé activement à des programmes de recherche et de prestations de service pour la tuberculose. L'initiative DOTS-Plus pour la prise en charge de la tuberculose multirésistante, qu'elle avait lancée au Makati Medical Center, a été le premier projet pilote de DOTS-Plus à être approuvé par le Comité « feu vert ». Elle est actuellement présidente du Groupe de travail sur la tuberculose multirésistante dans le cadre du partenariat Halte à la tuberculose.

Diana Weil est conseillère principale pour les politiques au département Halte à la tuberculose de l'OMS. Depuis 1989, elle travaille sur la prise en charge de la tuberculose avec les ministères de la santé en Amérique latine, en Afrique et en Asie. Après avoir travaillé au siège de l'OMS au début des années 90, elle a été agent du programme Tuberculose à la Pan American Health Organization puis spécialiste principal appuyé par l'OMS pour les questions de santé publique et agent de coordination pour la tuberculose au sein de l'équipe Santé, nutrition et population à la Banque mondiale. Elle a réalisé des analyses sur l'approvisionnement en médicaments pour la tuberculose, l'établissement de priorités de

recherche opérationnelle, la réforme des systèmes de santé et de contrôle des maladies, le financement par dons dans le cadre de la lutte contre la tuberculose et l'utilisation de catalyseurs et d'incitations pour le contrôle de la tuberculose. Elle a fait partie des comités qui ont mis au point la Facilité Internationale d'Achats de Médicaments contre la tuberculose du Fonds mondial, la stratégie Halte à la tuberculose et les mécanismes de coordination et de financement du partenariat Halte à la tuberculose.

Anandi Yuvaraj est la responsable principale des programmes de l'India HIV/AIDS Alliance. Dans ce poste, elle a joué un rôle primordial pour l'intensification des réponses à l'épidémie sur le plan social et politique, tout en exposant avec professionnalisme et diplomatie les besoins et les objectifs des communautés locales. Jusqu'à une date récente, elle représentait aussi les communautés vivant avec le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme auprès du conseil d'administration du Fonds mondial. Depuis 2003, elle dirige la délégation des communautés dont la mission, dans les délibérations et comités du conseil d'administration du Fonds mondial, est de faire entendre la voix et d'exprimer les besoins des personnes qui vivent avec les trois maladies ou qui sont affectées par elles. Elle est également membre du conseil national de la branche indienne de l'International AIDS Vaccine Initiative, de l'Indian Council of Medical Research et de l'Indian National AIDS Control Organization. De plus, elle est membre du comité d'orientation, avec un rôle de conseillère pour l'élaboration de stratégies nationales pour la phase III du National AIDS Control Program en Inde. Elle est aussi membre active de l'International Community of Women Living with HIV/AIDS et de nombreux autres groupements internationaux.