

↳ **Évaluation indépendante du Partenariat Roll Back Malaria 2004-2008**

Rapport d'évaluation définitif

Table des matières

Résumé de l'évaluation.....	ix
1 Introduction.....	1
2 Contexte	2
2.1 Paludisme – le contexte mondial	2
2.2 <i>Résumé de l'évolution du Partenariat Roll Back Malaria entre 2004 et 2008</i>	3
2.3 <i>Vue d'ensemble des structures actuelles du Partenariat RBM</i>	4
3 Cadre et méthode d'évaluation	6
3.1 <i>Objectifs et cadre de l'évaluation</i>	6
3.2 <i>Méthode d'évaluation</i>	6
3.3 Contraintes	12
4. Rôles du Partenariat RBM : valeur ajoutée et impact.....	14
4.1. Introduction	14
4.2. Efficacité et pertinence du Partenariat RBM au niveau mondial	14
4.3. Efficacité et pertinence du Partenariat RBM à l'échelle nationale	22
4.4. Durabilité des fonctions	29
5 Structures du Partenariat RBM	31
5.1 Introduction	31
5.2 Progrès vers la mise en œuvre de l'Initiative de Changement	31
5.3 Évaluation des structures du Partenariat RBM	31
5.4 Durabilité des structures	44
6 Modèles de développement futur du Partenariat RBM.....	46
6.1 Introduction	46
6.2 Options de modèles de partenariat pour l'avenir	46
6.3 Conclusions nationales et implications pour le modèle futur du Partenariat RBM	51
6.4 Évaluation des modèles	53
6.5 Description d'un modèle potentiel pour l'avenir du Partenariat RBM	57
7 Conclusions et recommandations	59
7.1 Conclusions et recommandations sur les rôles du Partenariat RBM	65
7.2 Constatations et recommandations sur les structures du Partenariat RBM	70
8 Post scriptum : Observations sur les étapes engagées depuis fin 2008.....	1

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à adresser ses remerciements à tous ceux qui, nombreux, se sont consacrés à soutenir ce processus d'évaluation. Merci en particulier :

- Au président du Conseil d'Administration du Partenariat RBM, Monsieur le Ministre Simbao, et à son vice-président, Monsieur Matthew Lynch, pour avoir pris le temps d'étudier le rapport d'évaluation et les recommandations et de diriger la retraite du Conseil d'Administration du Partenariat RBM
- Au Sous-comité de Performance et à son président, Monsieur Kevin Starace, pour avoir supervisé le processus d'évaluation et apporté de précieuses qualités de conseil et d'encadrement
- Aux centaines d'intervenants qui ont pris le temps, entre mai et septembre 2009, de contribuer à cette évaluation par leurs réponses aux enquêtes en ligne, aux entretiens et par les données et documents fournis
- Aux Programmes Nationaux de Lutte contre le Paludisme des divers pays visités (Burkina Faso, Kenya, Namibie, Nigéria, Tanzanie, Zambie) pour avoir organisé des visites productives et accepté de partager leurs connaissances et leurs informations
- Au Secrétariat du Partenariat RBM, et en particulier à Awa Coll-Seck, Julian Fleet, Boi-Betty Udom et Caroline Ndiaye, pour avoir facilité la tâche de l'équipe d'évaluation par la fourniture de documents, l'organisation d'entretiens et de visites de terrain ainsi que de la retraite du Conseil d'Administration du Partenariat RBM dans le cadre de laquelle ce rapport a été examiné.

Bien que nous ayons fortement bénéficié des retours d'information et des commentaires des diverses parties prenantes tout au long du processus d'évaluation, l'ensemble des conclusions et des recommandations visées au présent document appartient intégralement à l'équipe.

Genève, septembre 2009

L'équipe d'évaluation

Abréviations

ACT	Combinaisons Thérapeutiques à base d'Artémisinine
ADG	Assistant du Directeur Général
DMAp	Installations Médicales Abordables – paludisme
CARN	Réseau RBM pour les pays de l'Afrique Centrale
AT	Assistance Technique
CE	Comité Exécutif
CMWG	Groupe de travail sur la Communication
DFID	Département du Développement International, <i>Royaume-Uni</i>
DHS	Enquête démographique et de santé
EARN	Réseau RBM pour les pays de l'Afrique de l'Est
EPI	Programme d'Immunisation Etendu
FC	Comité financier
GAS	Gestion des Achats et de la chaîne d'approvisionnement
GFATM	Fonds Mondial de lutte contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme
GMAP	Plan Mondial de Lutte contre le Paludisme
PSM	Plan Stratégique Mondial
HWG	Groupe de travail sur l'harmonisation
GT	Groupe de travail
GT PSM	Groupe de travail de la gestion des Achats et de la chaîne d'approvisionnement
IPTP	Traitement préventif intermittent du paludisme durant la grossesse
IRS	Pulvérisations intradomiciliaires à effets rémanents
ITNS	Moustiquaires imprégnées d'insecticide
IVM	Gestion Intégrée des Vecteurs
LLIN	Moustiquaires imprégnées d'insecticide longue durée
MERG	Groupe de référence pour le suivi et l'évaluation
MESST	Outil de renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation
MIP	Paludisme et grossesse
MICS	Enquête à indicateurs multiples sur le paludisme
MIS	Enquête de base sur les indicateurs du paludisme
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation non-gouvernementale
PA	Protocole d'accord
MPWG	Groupe de travail pour le paludisme pendant la grossesse
PNLP	Programme National de Lutte contre le Paludisme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSC	Sous-comité de performance
RBM	Partenariat Roll Back Malaria
RDT	Test de Diagnostic Rapide
RO	Recherche opérationnelle
PMI	Initiative Présidentielle de lutte contre le Paludisme
BP	Bénéficiaire Principal
RWG	Groupe de travail sur les ressources
S&E	Suivi et Évaluation

MAWG	Groupe de travail du plaidoyer pour le paludisme
ODM	Objectifs du Millénaire pour le Développement
SADC	Communauté de Développement d'Afrique Australe
SARN	Réseau RBM pour les pays de l'Afrique Australe
SRN	Réseaux sous-régionaux
SUFI	Stratégie Escalade pour plus d'Impact
TRP	Comité d'Examen Technique
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
WARN	Réseau RBM pour les pays de l'Afrique de l'Ouest
WIN	Scalable Malaria Vector Control Working Group (Groupe de travail sur la lutte contre le vecteur du paludisme)

Résumé de l'évaluation

Introduction

Il s'agit de la seconde évaluation indépendante du Partenariat Roll Back Malaria (RBM – Faire reculer le paludisme) depuis sa création en 1998. La première, réalisée en 2002, a été suivie en 2006 d'une «Initiative de Changement» destinée à renforcer l'efficacité du Partenariat RBM via l'application d'un certain nombre de recommandations formulées lors de la première évaluation et l'apport de nouvelles modifications aux structures et activités du Partenariat.

Cette évaluation couvre la période allant de début 2004 à fin 2008 et émet certaines recommandations permettant au Partenariat RBM d'avancer. Cette évaluation identifie les domaines dans lesquels le Partenariat RBM a ajouté de la valeur aux initiatives individuelles des partenaires ainsi que ceux dans lesquels sa performance peut être renforcée. Ce rapport précise également que certains développements se sont produits au sein du Partenariat RBM entre la fin de la période d'évaluation et la rédaction de ce rapport. Un post-scriptum à ce rapport souligne certains des développements les plus importants.

Contexte

Le Partenariat RBM est le plus important partenariat public/privé au monde consacré à la lutte contre le paludisme. Plutôt que d'analyser les initiatives de lutte contre le paludisme dans leur ensemble, l'évaluation vise à examiner les structures du Partenariat RBM et leur fonctionnement. Le rôle du Partenariat RBM consiste à rassembler les organisations actives dans la lutte contre le paludisme aux niveaux mondial, régional et national et d'ajouter ainsi de la valeur aux initiatives de ses partenaires. Le Partenariat RBM est assisté par un Secrétariat placé sous l'égide de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et dirigé par un Conseil d'administration. Des groupes de travail ont été constitués pour répondre à des problèmes thématiques bien spécifiques. Le Partenariat a également créé quatre réseaux sous-régionaux (SRN) en Afrique, chacun étant soutenu par un centre de liaison. Ces SRN reflètent également la place privilégiée que tient l'Afrique au sein du Partenariat RBM.

Depuis sa formation en 1998, le Partenariat RBM a traversé quatre phases importantes :

- *Réaction à l'évaluation de 2002* : L'évaluation de 2002 soulignait la nécessité de mettre en place un Conseil d'administration et une structure de gouvernance et d'améliorer les travaux du Partenariat RBM. Les premières années qui suivirent l'évaluation virent l'application par le Partenariat RBM de certaines recommandations, dont la formation du Conseil d'administration.
- *Plan stratégique mondial 2005-2015 (PSM)* : En 2005, le Partenariat a lancé un plan stratégique décennal lors du Forum Mondial des partenaires pour faire reculer le Paludisme, à Yaoundé. Ce PSM informe les parties intéressées sur les types d'intervention de prévention et de traitement existants et sur l'échelonnement de ces interventions.

- *Initiative de changement* : En 2006, le processus de gestion du Partenariat RBM a considérablement changé – par la mise en application d'un certain nombre de recommandations de l'évaluation de 2002, en ce comprise la formation d'un Comité exécutif (CE) et de nouveaux groupes de travail.
- *GMAP et favorisation de l'élimination et l'éradication du paludisme* : En 2008, le Partenariat RBM a lancé le Plan Mondial de Lutte contre le Paludisme et a défini les objectifs en matière de couverture universelle.

La dernière décennie a connu bon nombre de développements importants en matière de lutte contre le paludisme. Au moment où le Partenariat RBM a été créé, le taux de mortalité due au paludisme était exceptionnellement élevé et en augmentation. La communauté internationale accordait alors très peu d'attention au paludisme. Depuis, la lutte contre la maladie a connu une véritable renaissance. De nouveaux outils, tels que les combinaisons thérapeutiques à base d'artésinine (ACT), ont été mis au point et de nouvelles stratégies, comme le recours aux moustiquaires imprégnées d'insecticide longue durée (LLIN) et la réutilisation des pulvérisations intradomiciliaires à effets rémanents (IRS), ont été appliquées pour la première fois. Le secteur a été de mieux en mieux financé, grâce au lancement du Fonds Mondial contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (GFATM), à l'Initiative du Président de l'Initiative de lutte contre le paludisme (PMI), à UNITAID et au Programme renforcé de la Banque Mondiale de lutte contre le paludisme. Le financement confirmé accordé à la lutte antipaludique est passé de 200 millions de dollars US en 2004 à 688 millions de dollars US en 2006¹. Toutefois, depuis lors, un financement complémentaire important est garanti, par exemple via la 8ème série d'octroi de subventions du Fonds Mondial qui a mobilisé 2,75 milliards de dollars en faveur du paludisme. Le succès de l'ensemble de ces initiatives se traduit par la réduction du nombre de cas et de décès dus au paludisme – par exemple, 7 pays / régions d'Afrique ont rapporté une diminution des cas de paludisme d'au moins 50% entre 2000 et 2006.

A mesure que la lutte antipaludique a pris plus d'ampleur, les partenaires se sont fixés des objectifs en termes de couverture universelle et ont convenu d'un objectif encore plus ambitieux – l'éradication du paludisme dans 8 à 10 pays d'ici 2015. Afin de mieux remplir cet objectif, ils ont également entrepris d'instaurer un cadre conceptuel : le GMAP. Au fil du développement de la lutte contre le paludisme, les exigences envers le Partenariat RBM ont évolué :

- Le défi initial consistait à mobiliser les partenaires et à renforcer la lutte antipaludique - il a été remporté en augmentant le nombre de partenaires rejoignant cette initiative
- Ensuite, la mission qui consistait à rassembler des fonds supplémentaires et à mener des activités de plaidoyer en faveur de la lutte contre le paludisme a également été menée à bien
- Tandis que le Partenariat RBM se prépare à l'avenir, un certain nombre de défis contribuent à son évolution, entre autres la nécessité de gagner en efficacité et en effectivité en matière de soutien à un secteur du paludisme de plus en plus complexe (par exemple, les bailleurs de fonds, les chercheurs, les exécutants), la nécessité de

¹ Rapport mondial sur le paludisme, 2008

renforcer et maintenir l'impact au niveau national et la nécessité de rechercher des complémentarités avec les projets et acteurs de la santé au niveau mondial.

Le Partenariat RBM doit encore évoluer pour faire face à ces changements dans le domaine de la lutte contre le paludisme. L'analyse du Partenariat RBM sur la période 2004-2008 et en projection d'avenir (avec les recommandations afférentes) s'effectue dans ce contexte.

Méthode d'évaluation

L'évaluation du Partenariat RBM s'articule en deux sections : La première couvre la période 2004-2008. La seconde est consacrée aux possibilités d'évolution du Partenariat RBM.

L'évaluation réalisée sur la période allant de début 2004 à fin 2008 a été réalisée au moyen de l'analyse de deux aspects du Partenariat RBM :

- *Ses rôles* : Le Partenariat RBM a-t-il joué ses rôles de manière efficace ? Ces rôles se sont-ils avérés pertinents dans le cadre de la lutte mondiale contre le paludisme ?
- *Ses structures* : Dans quelle mesure les structures du Partenariat RBM ont-elles pu contribuer à atteindre les objectifs ? Cette contribution a-t-elle été efficace ?

Sur le fondement de l'analyse des stratégies, des plans d'action et des activités du Partenariat RBM, l'équipe d'évaluation a réparti l'action du Partenariat RBM en six rôles aux fins de la présente évaluation :

Rôles observés	Synthèse des rôles
1. Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans	Réunir les partenaires pour obtenir un consensus sur les buts et objectifs majeurs <ul style="list-style-type: none">• Couverture universelle, stratégies et plans• GMAP et normes opérationnelles• Indicateurs normalisés du paludisme
2. Partage des connaissances et des expériences	Garantir l'accès des partenaires aux informations dont ils ont besoin ; fournir le point d'entrée à l'ensemble du réseau des parties prenantes du secteur du paludisme
3. Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources de lutte contre le paludisme	Maintenir l'intérêt constant des bailleurs de fonds, des institutions de développement et des ministres de la santé pour le paludisme et s'assurer qu'ils continuent à financer les interventions d'échelonnement pour assurer un impact réel
4. Coordination, simplification et suivi des efforts des partenaires	Assumer la responsabilité du plan de travail harmonisé et veiller à ce que les partenaires s'engagent à l'appliquer le cas échéant ; simplifier la coordination et l'alignement des efforts des partenaires aux niveaux mondial, régional et national
5. Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique (AT) et renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre	Répondre aux demandes nationales en termes d'assistance technique – par exemple, par l'élaboration de propositions du Fonds Mondial ou de stratégies

<p>6. Suivi des indicateurs du paludisme</p>	<p>Normaliser les questions relatives aux indicateurs du paludisme dans les enquêtes en cours de sorte que les données soient comparables dans l'ensemble des pays ; mettre en évidence les divergences de données et encourager les partenaires à collecter des données dans toutes les régions afin d'évaluer les progrès réalisés par rapport à la situation initiale</p>
---	--

Les recommandations en faveur d'une évolution du Partenariat RBM reposent sur l'analyse d'une série de modèles potentiels d'organisation de réseau de partenariat, tels que définis dans les conclusions de l'évaluation de la période 2004 – 2008. Plusieurs aspects de ces modèles ont été analysés, y compris l'impact potentiel, la faisabilité opérationnelle, l'efficacité et le soutien des Partenaires RBM. Ces modèles sont présentés aux fins de simplifier la prise de décision par le Conseil d'administration RBM quant aux modalités de structuration du Partenariat permettant d'atteindre les buts et objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre du GMAP et du PSM.

L'évaluation a été réalisée de la manière suivante :

- Analyse approfondie des documents nationaux et internationaux
- Réalisation d'environ 200 entretiens avec des partenaires aux niveaux mondial et national
- Six visites de pays, en ce incluse la présence à deux réunions de réseaux sous-régionaux
- Réalisation d'enquêtes auprès de 200 personnes environ aux niveaux mondial et national
- Réunions de consultation avec le sous-comité de performance (PSC) qui supervise l'évaluation

Résultats de l'évaluation

Contexte du secteur paludéen

- La période 2004-2008 a été couronnée de succès pour le secteur paludéen, pour les Partenaires RBM et pour le Partenariat RBM dans son ensemble. La lutte contre le paludisme s'est de nouveau intensifiée : de nouveaux participants ont rejoint le projet, des ressources considérables ont été réunies, et des objectifs et plans ambitieux ont été élaborés (couverture universelle et GMAP, par exemple).
- Le Partenariat a contribué positivement aux efforts mondiaux des partenaires pour faire reculer le paludisme et avancer vers la réalisation de l'Objectif 6 du Millénaire pour le Développement (OMD) relatif au paludisme. Au cours de l'évaluation, les progrès réalisés ont été supérieurs à ce qu'ils auraient pu être sans la présence du Partenariat RBM, y compris dans des domaines tels que la coordination, le conseil, le financement et l'intensification de la lutte contre le paludisme au niveau national.
- Après cette période de bons résultats, la lutte contre le paludisme requiert de nouvelles mesures d'urgence : la crise financière pèse sur les ressources, et la

réalisation des objectifs ambitieux du secteur paludéen exigent d'important progrès au niveau des pays. Le Partenariat RBM devra relever ces défis pour pouvoir continuer sur la voie du succès.

- Des objectifs ambitieux ont été fixés dans la lutte contre le paludisme : la couverture universelle à l'horizon 2010 et l'objectif « zéro décès dû au paludisme » à l'échéance 2015. Il sera très difficile d'atteindre ces objectifs et, s'ils ne sont pas atteints, la pression sera lourde sur le Partenariat RBM et sa capacité à répondre aux ambitions de la communauté en matière de paludisme sera remise en cause.

Rôles du Partenariat RBM au niveau mondial

- Au niveau mondial, le Partenariat RBM a mobilisé une participation accrue des partenaires et produit une forte « valeur ajoutée » aux efforts individuels des partenaires, notamment depuis la mise en œuvre de l'Initiative de Changement en 2006.
- Le Partenariat RBM a apporté ses plus fortes contributions dans les domaines suivants :
 - L'élaboration du GMAP est une étape importante dans la mise en place d'une vision et d'objectifs communs pour lutter contre le paludisme.
 - La plus forte valeur ajoutée du Partenariat RBM a été produite dans les domaines de la recherche d'un consensus, du partage des connaissances et de la coordination ; le rôle du Partenariat RBM et l'efficacité de ses structures doivent encore être renforcés.
- Les contributions du Partenariat RBM n'ont pas été aussi conséquentes dans les domaines où il ne détient pas d'avantage comparatif vis-à-vis des partenaires RBM individuels :
 - En matière de mise en œuvre de campagnes de plaidoyer, de prestation d'AT et de suivi et d'évaluation (S&E), il est nécessaire de revoir et de mettre à jour la cohérence des rôles du Partenariat RBM et des autres acteurs de la lutte contre le paludisme.
 - L'examen des rôles doit aussi tenir compte des domaines dont le paysage a subi une importante évolution, par exemple dans le cas des plaidoyers (avec de nouveaux objectifs ambitieux et des actions de la part des Partenaires RBM, par exemple, la création du bureau de l'Envoyé spécial des Nations Unies pour le paludisme) et de l'assistance technique (dans lequel de nombreuses agences doivent faire face à d'importantes limitations des ressources).
 - L'une des difficultés importantes dans le domaine de la planification stratégique tient au fait que les partenaires n'ont pas encore réussi à convenir d'une stratégie de mise en œuvre et que les implications pour les plans de travail des structures du Partenariat RBM restent encore à définir.

Rôles du Partenariat RBM au niveau national

- Concernant ses rôles nationaux, le Partenariat RBM a contribué à la réussite de ses partenaires mais de moindres progrès au niveau national ont été réalisés pendant la période d'évaluation par rapport au niveau mondial. Pendant toute la période d'évaluation, les difficultés au niveau national ont fait l'objet d'une attention moins soutenue que la recherche d'un consensus mondial et la cohérence des objectifs. Il a

également été observé que les structures du Partenariat RBM présentaient d'importantes lacunes quant à leur capacité à remplir efficacement leurs rôles.

- Malgré des prestations modestes au niveau national, le modèle préconisé pour permettre au Partenariat RBM de poursuivre son engagement au niveau national n'est pas un modèle de commandement et de contrôle (un modèle « ONU Paludisme »), mais davantage un modèle par réseau dans lequel le Partenariat RBM joue un rôle de catalyseur à l'égard des partenariats au niveau national ; cela dit, le Partenariat RBM doit prendre des mesures directes spécifiques pour renforcer les structures spécifiques des SRN et des Groupes de travail.
- Le Partenariat RBM détient un avantage comparatif dans les domaines du partage des connaissances (qui manque cruellement au niveau national) et de la fourniture d'outils. Il est donc nécessaire d'étayer et de renforcer ces rôles par des structures et des processus plus efficaces. Il n'est toutefois pas recommandé que le Partenariat RBM assume de nouveaux rôles opérationnels (par exemple, la prestation d'AT ou de S&E) en ce domaine.
- Pour les pays qui ne possèdent pas encore de partenariats suffisamment mobilisés et soutenus, le Partenariat RBM devrait prendre des initiatives particulières pour les aider à atteindre les objectifs de lutte contre la malaria.

Structures du Partenariat RBM

- L'efficacité du Conseil d'administration s'est considérablement améliorée tout au long de la période d'évaluation et elle est aujourd'hui modérée à forte. Il n'est toutefois pas encore pleinement engagé dans les domaines de la planification, de la collecte de fonds et de l'obligation de rendre compte (tant au niveau des programmes que des finances). Le RBM pourrait s'inspirer avantageusement de l'expérience d'autres partenariats mondiaux en matière de santé - par exemple, StopTB, l'Alliance GAVI, le Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme - pour mettre au point des cadres conceptuels de planification stratégique et des processus de planification du travail efficaces.
- Le Secrétariat a lui aussi gagné en efficacité au cours de la période d'évaluation et révèle aujourd'hui des performances modérées à fortes. Les problèmes de financement limitent néanmoins cette efficacité et certaines préoccupations demeurent quant à la mise en œuvre des modalités d'hébergement du Secrétariat. Certains cas d'inefficacité en matière de gestion du Secrétariat ont également été constatés.
- Les SRN présentaient des performances médiocres à modérées, entravées par les problèmes de financement et d'hébergement. Lorsque les modalités d'hébergement des contacts étaient efficaces, les performances des SRN étaient modérées à fortes. Les performances des SRN se sont montrées variables au fil du temps : certains, tels que le Réseau pour les pays d'Afrique de l'Ouest (WARN), ont amélioré leurs performances ; d'autres, tels que le Réseau pour les pays d'Afrique de l'Est (EARN), ont dû affronter de nouvelles difficultés et leur degré de performance a baissé ; d'autres encore, tels que le Réseau pour les pays d'Afrique Centrale (CARN) et le Réseau pour les pays d'Afrique Australe (SARN) ont révélé des performances constantes.
- L'efficacité des Groupes de Travail a elle aussi varié, leurs performances s'échelonnant de médiocres à mauvaises. Certains groupes de travail ont réalisé d'excellentes performances, par exemple le Groupe de Travail sur l'Harmonisation

(HWG). D'autres ont cessé de fonctionner pendant la période d'évaluation, par exemple le Groupe de Travail sur la Communication (CMWG). Il est indispensable d'aligner les plans de travail des Groupes de Travail sur une stratégie globale de mise en œuvre du Partenariat RBM, idéalement en établissant un lien avec les activités des agences techniques présentes au niveau national.

Recommandations

Approche du Conseil d'administration concernant la planification, la collecte de fonds et l'obligation de rendre compte

- Le Conseil d'administration doit jouer un rôle plus important dans la collecte de fonds pour le Partenariat RBM et le contrôle de ses finances. Il devrait le faire notamment pour le Secrétariat et les contacts SRN, de façon à s'assurer qu'ils disposent des fonds nécessaires et sont en mesure d'exécuter leurs plans de travail. Si le Conseil d'administration ne parvient pas à obtenir le financement des activités planifiées, il devra revoir en conséquence les plans de travail et les objectifs convenus. Le mécanisme budgétaire central et optimal du Secrétariat RBM répond mal à cette nécessité.
- Le Conseil d'administration doit mettre en œuvre un cadre conceptuel de planification stratégique simple mais exhaustif. Les objectifs et les perspectives actuels récemment convenus (fixés dans le GMAP) sont en eux-mêmes insuffisants pour guider la mise en œuvre et assurer la coordination entre les partenaires. Ils doivent être complétés par une stratégie de mise en œuvre limitée dans le temps (portant sur 3 à 5 années) acceptée par le Partenariat, et liée aux plans de travail détaillés pour les structures du Partenariat (le Plan de Travail Harmonisé). La mise en œuvre de ce processus de planification doit bénéficier du soutien du Secrétariat et des comités. Ces types de cadres conceptuels de planification stratégique ont fructueusement été mis en œuvre dans d'autres partenariats du secteur de la santé, comme l'Alliance GAVI, et le Partenariat RBM pourrait s'inspirer des enseignements tirés.
- Si le plan de travail harmonisé actuel constitue un bon point de départ, il ne suffit pas à garantir l'efficacité de la planification et de l'obligation de rendre compte requises compte tenu de l'accroissement des demandes de fournitures émanant du GMAP. Plus précisément, le Partenariat RBM manque de stratégies de mise en œuvre dans des secteurs clés tels que les travaux au niveau national, la mobilisation des ressources et le S&E.
- Les comités du Conseil d'administration – le CE, le Comité financier (FC) et le PSC - ont contribué à améliorer les processus de planification et de reddition des comptes et pourrait éventuellement jouer un rôle plus important pour permettre au Conseil d'administration de prendre plus facilement des décisions efficaces dans ces domaines.
- Le Conseil d'administration doit renforcer ses méthodes de suivi de l'obligation de rendre compte et de la performance de l'ensemble des structures du Partenariat RBM simultanément à la mise en œuvre de méthodes améliorées de planification. Il doit notamment élaborer un processus formel permettant d'évaluer régulièrement les performances du Directeur Exécutif RBM, éventuellement par l'intermédiaire d'un petit comité du Conseil d'administration qui participerait aussi en qualité d'observateur au processus formel d'évaluation du personnel par l'OMS.

- Le rôle du Conseil d'administration en matière de suivi des performances des structures du Partenariat RBM doit être renforcé, en particulier dans les domaines où le Partenariat RBM joue principalement un rôle de catalyseur, par exemple auprès des Groupes de Travail et des SRN. Les résultats des Groupes de travail et des SRN doivent être évalués régulièrement.
- Le Conseil d'administration doit également engager la responsabilité des partenaires lorsque leurs actions divergent de leurs engagements - par exemple pour la mise en œuvre du GMAP, ou lorsque leurs actions sont en contradiction avec les priorités et les stratégies convenues.
- Le Conseil d'administration doit instaurer des mécanismes de gestion des conflits d'intérêts lors de ses prises de décision et documenter des exemples de conflit d'intérêts, conformément au contrat d'hébergement OMS-RBM.

Secrétariat du Partenariat RBM

- La priorité doit être donnée à la solution des problèmes de financement (par l'intermédiaire du Conseil d'administration) et administratifs (par l'intermédiaire du contrat d'hébergement) afin de renforcer la performance et la responsabilisation du Secrétariat.
- Lorsque le plan de travail du Secrétariat se chevauche avec celui des Groupes de Travail (par exemple en matière de coordination des plaidoyers ou de la prestation d'une assistance technique), les rôles du Secrétariat ainsi que ceux des Groupes de Travail, des SRN et des partenariats nationaux doivent être redéfinis et clarifiés (en se basant sur les six rôles définis pour le Partenariat RBM).
- L'étude des performances du Secrétariat doit être incluse à l'examen régulier de performance réalisé par le Conseil d'administration et ses comités ; l'évaluation des performances doit être réalisée au regard du mandat du Secrétariat et des demandes du Conseil.

Activités de soutien aux travaux régionaux et nationaux

- Le Partenariat RBM doit clairement définir sa relation avec les SRN et les partenariats nationaux ainsi que les avantages et les conditions d'affiliation. La réalisation de cet objectif peut notamment inclure l'établissement de normes de fonctionnement et de gouvernance des SRN et des partenariats nationaux et le suivi des progrès et/ou le soutien à la création initiale de partenariats.
- Le Partenariat RBM doit résoudre les problèmes d'hébergement au niveau régional pour le SARN (contrats) et l'EARN (recrutement et financement). Il doit également compléter les protocoles d'accord (PA) avec les hôtes des Contacts par des accords soulignant le fonctionnement administratif attendu des contrats d'hébergement.
- Le financement des Contacts doit être disponible pendant trois ans pour pouvoir assurer la continuité et la stabilité des activités des Contacts des SRN.
- Les Groupes de Travail dont le mandat se rapproche des questions normatives abordées par les groupes de travail de l'OMS doivent réviser avec eux leur champ d'activité et leur rendre compte de tout ou partie de leurs activités, si nécessaire.

Relations avec les organisations hôtes

- Au début de la période d'évaluation, les relations entre le Secrétariat RBM et son hôte, l'OMS, étaient lourdes de gêne et de tension. Au niveau des programmes, cette relation s'est détendue par la reconnaissance mutuelle de la nécessité d'entretenir de bons rapports de travail et du potentiel de synergie existant entre le Programme Mondial de lutte contre le Paludisme de l'OMS (GMP) et le Partenariat RBM. L'inefficacité administrative liée au contrat d'hébergement continue à nuire à l'efficacité du Secrétariat.
- Grâce à l'instauration du PA entre le Partenariat RBM et l'OMS, le contrat d'hébergement administratif est passé de médiocre à modéré.
- Le Secrétariat et l'OMS doivent établir un processus leur permettant de faire conjointement le point sur la relation d'hébergement tous les six mois et de résoudre tous problèmes en matière de programme et/ou administratifs. Dans le cadre de ce processus, l'OMS et le Secrétariat doivent échanger ouvertement leurs attentes et leurs expériences et proposer les moyens de résoudre les problèmes. L'absence d'accord sur les solutions aux problèmes liés au contrat d'hébergement serait le signe que les relations d'hébergement ne se déroulent pas comme prévu.
- Le Partenariat RBM et l'hôte du Secrétariat, l'OMS, doivent affiner le processus d'évaluation du Directeur Exécutif du Partenariat RBM à intervalles réguliers : un rôle précis doit être confié au Conseil d'administration dans le processus d'évaluation du Directeur Exécutif, ses membres intervenant en qualité d'observateurs ou de décideurs.
- Des lacunes similaires ont été constatées pour des organisations hôtes (SARN, UNICEF, OMS) pour les SRN. Le Partenariat RBM doit mettre en place des financements suffisants et des accords d'hébergement clairs pour permettre aux SRN de fonctionner efficacement.

« Mesures gagnantes rapides » que le Partenariat RBM doit mettre en œuvre à court terme

- Le Partenariat RBM doit améliorer ses outils de partage des connaissances, y compris le libre accès (s'il n'est pas encore établi) des pays endémiques aux conférences téléphoniques et aux technologies du Web (par exemple, options faible largeur de bande de tous les documents majeurs, sites Internet interactifs avec possibilité de téléchargement par l'utilisateur). Ces améliorations pourraient être réalisées en collaboration avec les partenaires plutôt que par la création d'une expertise « maison ».
- Le Partenariat RBM doit donner la priorité absolue à la définition d'un plan de mise en œuvre pour le GMAP qui devra être lancé le plus tôt possible de manière à renforcer la probabilité d'atteindre les objectifs.
- Le Partenariat RBM doit également donner la priorité absolue au financement des SRN et au recrutement de façon à ce que les travaux régionaux et nationaux puissent être engagés aussi vite que possible.

Résumé des résultats de l'évaluation

Rôles du Partenariat RBM au niveau mondial

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans	Performance : Très fortes Tendance : ↗ ²	<ul style="list-style-type: none"> Légitimité acquise en tant que forum de prise de décisions en matière d'objectifs, de stratégies et de plans Accord sur les objectifs de la couverture universelle et le GMAP Accord sur les stratégies telles que la distribution gratuite de LLIN, l'utilisation des ACT et le traitement préventif intermittent du paludisme durant la grossesse (IPTP) et sur les nouvelles approches (par exemple, Installations Médicales Abordables – paludisme (DMAp)) Les modalités et les responsabilités pour la mise en œuvre du GMAP n'ont pas encore été définies à la fin de la période d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM doit continuer à jouer un rôle fort pour obtenir un consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans, tout en admettant que, dans les cinq années à venir, l'accent sera davantage placé sur la production de résultats que sur l'obtention d'un consensus sur de nouveaux objectifs, stratégies, etc. Le Partenariat RBM doit s'employer de toute urgence à encourager une procédure pour convenir de la répartition des rôles et des responsabilités entre les partenaires pour la mise en œuvre du GMAP
Partage des connaissances et des expériences	Performance : Forte Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une infrastructure fonctionnelle mondiale de partage des connaissances – par exemple, une boîte à outils en ligne, un site Internet et des listages ; l'infrastructure ne comporte actuellement pas l'intégralité des outils de partage des connaissances utilisés par les organisations en réseau Souffre de la réticence des partenaires à partager l'ensemble de leurs informations 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à renforcer l'utilisation des outils de partage des connaissances et intégrer de nouvelles technologies pour augmenter la fréquence et la portée du partage des connaissances (par exemple, grâce à des outils tels que les réseaux sociaux, les cartes géographiques et les sites Internet interactifs)
Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources de lutte contre le paludisme	Performance : Modérée Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Depuis 2004, de grands progrès ont été réalisés en matière de plaidoyers, comme en attestent la President's Malaria Initiative, le Programme « Booster » de la Banque Mondiale, et l'augmentation des financements reçus par le Fonds Mondial Les plaidoyers continueront à jouer un rôle très important pour mobiliser les ressources dans un environnement où les possibilités de financement sont limitées Le Partenariat RBM a contribué à faire mieux connaître le paludisme grâce aux activités du Groupe de Travail Malaria Advocacy (MAWG) et du Secrétariat (par exemple, le plaidoyer en 	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM doit clarifier les rôles du Secrétariat, du MAWG et des autres partenaires (tels que l'OMS et l'Envoyé Spécial des Nations Unies) en matière de plaidoyer au niveau mondial Le Directeur Exécutif doit conserver son rôle d'avocat mondial de la lutte contre le paludisme et doit être soutenu par le Secrétariat, lequel ne doit pas intervenir dans les campagnes de plaidoyer mais soutenir les activités et les priorités du MAWG Le MAWG doit concentrer ses activités sur la

² Symboles des tendances : ↗ = très forte amélioration des performances ; ↗ = amélioration modérée des performances ; ↔ = performances constantes ; ↘ = baisse modérée des performances ; ↘ = très forte baisse des performances ; ↗↘ = performances variables.

	<p>faveur de la Journée mondiale du Paludisme, les séances d'information du Directeur Exécutif à destination des décideurs de différents pays)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de contribution claire à l'augmentation des ressources de lutte contre le paludisme au niveau mondial : les buts et objectifs du MAWG n'ont été que vaguement définis et l'impact des activités de mobilisation des ressources menées par le MAWG et le Secrétariat envers les partenaires demeure flou 	<p>coordination et la cohérence des messages et des stratégies de plaidoyers, plutôt que de mettre en œuvre ses propres campagnes³</p> <ul style="list-style-type: none"> •
--	--	---

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Coordination, simplification et suivi des efforts des partenaires	<p>Performance : Forte</p> <p>Tendance : ↗↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du Plan de Travail Harmonisé et mise en œuvre des recommandations de l'Initiative de Changement, telle la création du Groupe de Travail sur l'Harmonisation (HWG) • On reconnaît au Partenariat RBM d'avoir facilité la mise en cohérence entre les différents partenaires (par exemple, le programme « Booster » de la Banque Mondiale, l'Initiative du Président américain contre le paludisme au Nigeria, RDC) • L'harmonisation des directives en matière d'approvisionnement entre les grandes agences de mise en œuvre n'a pas été traitée 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Partenariat RBM doit suivre les résultats des engagements pris en vue de la mise en œuvre du GMAP, pour créer une responsabilité entre les partenaires • Le Partenariat RBM doit encourager un axe de travail sur l'harmonisation des directives d'approvisionnement à hors du Groupe de Travail de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement (GTPSM) si la participation du secteur privé à la discussion demeure une préoccupation malgré la poursuite des travaux sur une politique de gestion des conflits d'intérêts
Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités	<p>Performance : Modérée</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'outils importants pour les pays et les partenaires de mise en œuvre : MERG (indicateurs), GT PSM (boîte à outils d'approvisionnement), et HWG (business plans) • Impossibilité de lever les engorgements, au niveau mondial, dans le processus de signature des subventionnements (aux fins d'accélérer les subventionnements et d'organiser la cohérence de l'approvisionnement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces rôles doivent continuer à être confiés aux Groupes de Travail, qui sont les mieux à même de puiser dans les connaissances techniques et les capacités pratiques des partenaires • Le Partenariat RBM doit analyser les raisons pour lesquelles son assistance n'a pas permis de lever les engorgements du processus de signature des subventions et ajuster son approche ou renoncer à cette initiative

³ Dans le domaine des plaidoyers, certains changements ont déjà été apportés entre la fin de la période d'évaluation et la rédaction de ce rapport.

<p>Suivi des indicateurs du paludisme</p>	<p>Performance : Forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Partenariat a contribué à l'élaboration d'une approche standard de suivi des indicateurs du paludisme (grâce au MERG) • Le MERG a mis en œuvre dans les délais la plus grande parties de ses activités prévues • La couverture nationale par des enquêtes de S&E ne sera peut-être pas suffisante pour brosser un tableau ponctuel et nuancé des progrès réalisés vers les objectifs de couverture universelle et d'élimination du paludisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Le MERG devrait revoir la couverture nationale à la lumière de la couverture universelle et des objectifs du GMAP et envisager de réviser ses objectifs quant au nombre d'enquêtes à réaliser • Le Conseil d'administration du Partenariat RBM devrait suivre de plus près l'état d'avancement des mesures prises pour atteindre les objectifs de la couverture universelle
--	--	---	--

Rôles du Partenariat RBM au niveau national

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans	Performance : Forte Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM a apporté son soutien à la création de partenariats nationaux grâce à des principes de partenariat et à l'assistance technique ; néanmoins, tous les pays ne disposent pas de partenariats opérationnels Le Partenariat RBM a organisé des réunions annuelles des SRN, en ce comprises des sessions de planification, mais n'en a tiré que des avantages modérés compte tenu du faible degré de préparation 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir un consensus doit être l'un des rôles clés des partenariats au niveau national et des SRN Le Partenariat RBM doit se concentrer sur son rôle de catalyseur des réseaux de partenaires régionaux et nationaux plutôt que d'assumer directement ce rôle à un niveau régional ou national
Partage des connaissances et des expériences	Performance : Médiocre à modérée Tendance : ↔	<ul style="list-style-type: none"> Le partage des connaissances se fait dans le cadre de réunions des SRN et de missions d'assistance technique ; les pays demandent un accès plus étendu aux meilleures pratiques et à l'expérience en matière de mise en œuvre Le Partenariat RBM a principalement mis l'accent sur les niveaux mondial et régional ; le partage formel des connaissances entre les niveaux national et mondial est limité La barrière de la langue limite la participation des intervenants des pays francophones et lusophones Les barrières de communication (appels téléphoniques internationaux, largeur de bande Internet) limitent la participation des pays au partage des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les outils de communication pour mieux répondre aux besoins des pays participants (par exemple, accès gratuit aux conférences téléphoniques, outils Internet à faible largeur de bande, exemplaires papier de la documentation) Accroître les investissements pour la traduction de boîtes à outils de haut niveau et autres documents essentiels d'orientation des partenaires au niveau national
Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources de lutte contre le paludisme	Performance : Modérée Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenaire RBM a soutenu la création de partenariats nationaux de lutte contre le paludisme par le développement de plaidoyers auprès des gouvernements nationaux (par exemple, visites du Directeur Exécutif du Partenariat RBM, du Secrétariat, des SRN) Le MAWG et certains partenaires ont souvent joué un rôle actif en matière de plaidoyer lors de leurs visites dans les pays (par exemple, la PMI, l'Envoyé spécial des Nations Unies, la Banque Mondiale, etc.) Le Partenariat RBM a contribué à la mise en œuvre nationale par des activités de plaidoyer et de levée de fonds au niveau mondial Le Partenariat RBM demeure important dans le soutien d'une mise en œuvre efficace dans les pays 	<ul style="list-style-type: none"> Les plaidoyers nationaux doivent se concentrer sur les pays où le niveau de mobilisation autour du paludisme est faible, afin de renforcer le statut médical prioritaire du paludisme et d'apporter les modifications politiques nécessaires à la réalisation d'interventions efficaces dans le domaine du paludisme Les plaidoyers encourager une mise en place et une responsabilisation effectives

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Coordination, simplification et suivi des efforts des partenaires	Performance : Modérée Tendances : ↔	<ul style="list-style-type: none"> Ce sont les partenariats nationaux qui coordonnent et suivent les efforts des partenaires au niveau national ; la coordination des partenaires donne des résultats très variables d'un pays à l'autre et échappe au contrôle du Partenariat RBM L'augmentation du nombre de partenaires a rendu la coordination et la mise en cohérence encore plus difficiles Les SRN ont mis en œuvre une coordination régionale ; l'efficacité de ces efforts a été compromise par le manque de financement et par des problèmes d'hébergement 	<ul style="list-style-type: none"> La coordination et le suivi des efforts des partenaires doivent constituer l'une des tâches essentielles des partenariats nationaux et des SRN Le Partenariat RBM doit se concentrer sur son rôle de catalyseur des réseaux de partenaires régionaux et nationaux plutôt que d'assumer directement ce rôle à un niveau régional ou national
Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités	Performance : Forte Tendances : ↗↗	<ul style="list-style-type: none"> Dans les pays visités, le Partenariat RBM a apporté un soutien par le biais d'une AT (par exemple, élaboration de propositions pour le Fonds Mondial, élaboration de plans stratégiques) et de missions conjointes avec les SRN, lorsqu'ils étaient opérationnels Le Partenariat RBM a apporté un soutien très efficace mais l'établissement des priorités et le suivi et le choix des objectifs de l'AT doivent être améliorés 	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit ici d'un secteur critique qui va continuer à faire l'objet d'une forte demande. La réussite dans ce domaine dépendra dans une très large mesure des améliorations apportées aux procédures de reddition des comptes par le Conseil d'administration et de l'amélioration de la gestion de la mise en œuvre
Suivi des indicateurs du paludisme	Performance : Modérée Tendances : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Certains pays visités (Tanzanie et Zambie par exemple) ont bénéficié d'une aide pour la conception et la mise en place des enquêtes sur le paludisme, mais cette aide n'était pas régulière Dans certaines régions géographiques, la réalisation d'enquêtes sur le paludisme a été plus faible que prévue (par exemple, dans la région du WARN) 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le soutien aux pays dans lesquels il existe encore des lacunes dans le suivi des indicateurs du paludisme

Structures du Partenariat RBM

Structure	2004-2008	Résultats	Recommandations
Conseil d'administration	<p>Performance : Modérée à forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Passage d'un fonctionnement inefficace à efficace • A supervisé des accomplissements majeurs, tels que le processus GMAP et a guidé le développement de nouvelles approches (par exemple, le DMAP) • N'est pas pleinement engagé dans les problèmes au niveau politique ; les partenaires ont besoin de longs délais pour appliquer les décisions du Conseil d'administration sur des questions sensibles telles que le protocole d'accord avec le Fonds Mondial et la politique sur le conflit d'intérêts • Demeure également sans contrôle total sur les questions de gestion ; il a délégué la prise de décision opérationnelle (par exemple, le Directeur Exécutif end compte à l'OMS et ne s'engage pas activement dans la supervision des groupes de travail et des SRN) • Le Conseil n'applique pas les recommandations de l'Initiative de Changement dans le domaine majeure de la recherche de financement pour les plans de travail qu'il approuve et la résolution des problèmes d'hébergement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration doit instaurer un cadre conceptuel simple et complet de planification stratégique pour guider la mise en œuvre du GMAP • Le Conseil d'administration doit assumer ses responsabilités de financement du Secrétariat et des Contacts des SRN afin de promouvoir le Partenariat RBM • Le Conseil d'administration doit approuver un plan de travail conditionné par le financement, en utilisant un mécanisme permettant d'ajuster les résultats et objectifs prévus en cas de manque de financement • Le Conseil d'administration doit assurer l'entier financement du Secrétariat en permanence • Le Conseil d'administration doit appliquer un principe clair d'obligation de rendre compte auprès des Groupes de Travail et des SRN en établissant des normes auxquelles les structures doivent se conformer et par rapport auxquelles leurs performances doivent être examinées. • Le Conseil d'Administration doit renforcer l'obligation de rendre compte du Directeur Exécutif et du Secrétariat en évaluant leurs performances par l'intermédiaire de l'un de ses comités (cette évaluation doit être liée au processus d'évaluation des performances par l'OMS) • Le Conseil d'administration doit procéder activement à la résolution des questions d'hébergement
Comités du conseil	<p>Performance : Modérée à forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les comités ont joué un rôle crucial en rendant le Comité plus efficace • Le Comité Exécutif a pris l'initiative de rendre le processus du Conseil d'administration plus efficace mais des inquiétudes existent quant au temps et à l'attention consacrés aux « questions domestiques » • Le sous-comité financier a assumé sa responsabilité de production d'un rapport financier mais 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat doit préparer, et le Comité financier doit avaliser, un système de suivi et de reporting des recettes et des dépenses des Groupes de Travail directement financés par les bailleurs de fonds (hors du compte du Partenariat RBM au sein de l'OMS)

	<p>hors de la période d'évaluation. Le retard apporté à la production du rapport est lié aux changements administratifs survenus en 2008 au sein de l'OMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un reporting financier supérieur au degré convenu dans le PA passé entre le Partenariat RBM et l'OMS est en cours de développement (par exemple, pour présenter la répartition des ressources des bailleurs de fonds entre les structures et la source des fonds affectés aux SRN)
--	--

Structure	2004-2008	Résultats	Recommandations
Secrétariat	Performance : Modérée à forte Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat a nommé un Directeur Exécutif • Il a réalisé son travail en toute transparence par rapport au plan de travail harmonisé et a rendu compte au Conseil d'administration • L'objet du Secrétariat a été défini dans le cadre de l'Initiative de Changement ; il est cependant encore en butte à des divergences quant à son rôle et à ses responsabilités, divergences ayant pour origine les différences entre ses activités théoriques et ses activités réelles (par exemple la collecte de fonds pour les activités du Secrétariat) • L'efficacité du Secrétariat a été limitée par un manque constant de financement par rapport aux prévisions de son plan de travail, affectant sa performance (par exemple, utilisation de contrats à court terme), et par quelques problèmes de gestion (par exemple, les problèmes de suivi des retards des fonds déboursés aux pays en 2008 liés à la réforme du système financier de l'OMS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans un premier temps, les questions administratives et de financement devraient être résolues afin de renforcer les performances du Secrétariat • Le Partenariat RBM doit revoir et clarifier les rôles centraux du Secrétariat par rapport à ceux des Groupes de Travail, des SRN et des partenariats nationaux (sur la base des six rôles dévolus au Partenariat RBM) • La responsabilité du Secrétariat doit être renforcée par le biais d'une analyse régulière de ses performances par rapport au contenu de son mandat et aux exigences du Conseil ; les analyses doivent être réalisées par un comité du Conseil.
Modalités d'hébergement	Performance : Médiocre à modérée Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations entre l'OMS et le Partenariat RBM, parfois tendues, se sont améliorées au niveau des programmes • Les synergies d'hébergement du Secrétariat du Partenariat RBM auprès de l'OMS ont été mutuellement reconnues • Des problèmes demeurent sur les aspects administratifs de l'accord d'hébergement, notamment en matière de recrutement et de finance • La position de l'OMS au sein du Partenariat RBM est plus importante que celle des autres partenaires en raison de ses conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est recommandé de maintenir l'hébergement par l'OMS ; un départ du Partenariat perturberait l'axe de travail du Partenariat RBM et anéantirait les synergies avec l'OMS • Le Secrétariat et le GMP de l'OMS doivent se réunir régulièrement (tous les six mois) pour résoudre les problèmes d'hébergement en souffrance Dans le cadre de ce processus, les deux parties doivent échanger leurs attentes et

		<p>d'autorisation des documents importants et de la relation qu'elle entretient avec le Directeur Exécutif qui rend compte à l'ADG chargé du VIH/SIDA, de la tuberculose et du paludisme</p> <ul style="list-style-type: none">• Un PA d'hébergement a été signé dans le cadre de l'Initiative de Changement mais cet accord n'a pas éludé tous les problèmes administratifs	<p>leurs questions et proposer les moyens d'y répondre</p> <ul style="list-style-type: none">• Si ce processus ne permet pas de traiter les problèmes, le Conseil d'administration devra s'impliquer davantage dans la résolution des problèmes d'hébergement
--	--	--	---

Structure	2004-2008	Résultats	Recommandations
Groupes de travail	<p>Performance : Médiocre à forte</p> <p>Tendance : ↘↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> La performance globale des Groupes de Travail a été limitée en raison d'un manque cruel de financement Le Groupe de Travail sur l'Harmonisation a été très efficace malgré un manque de financement, réalisant la majorité des objectifs qu'il s'était fixés Le MERG et le groupe de travail GAS ont également atteint une grande partie de leurs objectifs. Cependant, la question se pose de savoir si les objectifs en termes de S&E sont suffisamment ambitieux ; le GT PSM est ébranlé par les problèmes de conflit d'intérêts (perçus) La contribution du MAWG au succès du plaidoyer et de la mobilisation des ressources n'est pas claire. Les objectifs de son plan de travail induisent un faible suivi du progrès et les partenaires pensent qu'une valeur significative doit être ajoutée par les partenaires eux-mêmes Le CMWG est redevenu opérationnel après la fin de la période d'évaluation et n'est pas évalué Le MIP a fortement progressé entre 2004 et 2007 mais n'a pas été opérationnel depuis 	<ul style="list-style-type: none"> Comme recommandé au Conseil d'administration, la responsabilité du Groupe de Travail doit être renforcée par une révision régulière, des critères clairs et un processus de mise en place et de dissolution des Groupes de Travail Les Groupes de Travail dont le mandat se rapproche des questions normatives abordées par les groupes de travail de l'OMS doivent réviser avec eux leur champ d'activité et leur rendre compte de tout ou partie de leurs activités, si nécessaire.
SRN	<p>Performance : Médiocre à Modérée</p> <p>Tendance : ↘↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'efficacité des SRN est fondée sur des modalités d'hébergement efficaces des contacts et sur un fonctionnement efficace de leur organe de gouvernance EARN : hautement efficace au début de l'évaluation, ralenti ensuite par des problèmes d'hébergement et de recrutement SARN : fondé en 2007, ébranlé par des problèmes d'hébergement CARN : présente un faible taux de réalisation de son plan de travail, ralenti par un manque de partenaires dans sa région WARN : considéré comme hautement efficace depuis le déploiement d'un nouveau contact disposant de modalités d'hébergement efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM devrait clairement définir sa relation tant avec les SRN qu'avec les partenariats nationaux et évaluer les avantages et les conditions d'affiliation. Ceci peut inclure l'établissement des normes d'administration et de gouvernance des SRN et des partenariats nationaux, le suivi des progrès et/ou le soutien à la création initiale de partenariats. Les problèmes d'hébergement au niveau régional doivent être résolus pour le SARN (contrats) et l'EARN (recrutement). Des contrats de niveau de service doivent être ajoutés aux protocoles d'accord établis avec les hôtes des contacts. Le financement des Contacts doit être disponible pendant trois ans pour pouvoir assurer la continuité et la stabilité de leur

			<p>environnement de travail.</p> <ul style="list-style-type: none">• Le financement des activités des SRN peut être catalysé par le Conseil d'administration, mais les SRN peuvent commencer à recueillir des fonds lorsqu'ils ont atteint leur plein développement
--	--	--	---

1 Introduction

Le Partenariat Roll Back Malaria (RBM) est le plus important partenariat public/privé au monde consacré à la lutte contre le paludisme. Ce partenariat autonome a été lancé en novembre 1998 pour promouvoir la lutte contre le paludisme, une des maladies qui fait le plus de ravages de nos jours parmi les populations des pays en voie de développement. Depuis le lancement du Partenariat, l'image du paludisme est passée d'une maladie très largement négligée à une pathologie bénéficiant d'une attention et de financements significatifs de la part du public. Le Partenariat lui-même a beaucoup évolué depuis sa création. La première évaluation du Partenariat RBM, achevée en 2002, et l'Initiative de Changement, aboutie en 2006, sont les deux pierres angulaires de cette évolution.

Cette évaluation indépendante a été commanditée par le Conseil d'administration du Partenariat RBM pour trois raisons :

- Analyser les cinq dernières années de travail du Partenariat RBM et aider le Conseil d'administration et les partenaires à mieux comprendre ce qui a bien fonctionné et dans quels domaines les performances ont été plus faibles que prévues ;
- Emettre des recommandations sur la façon dont le Partenariat RBM doit évoluer dans le cadre de la mise en place du « Plan mondial de lutte contre le paludisme » (GMAP) ;
- Faire en sorte que les intervenants au Partenariat RBM et le public constatent la prise de responsabilité et la transparence.

À l'aide des résultats de l'évaluation, le Conseil d'administration et les Partenaires seront en mesure d'apporter les modifications nécessaires aux structures, rôles et modèle de réseau du Partenariat, afin d'atteindre les objectifs fixés.

Ce document propose la synthèse des résultats de l'évaluation indépendante : Le Chapitre 2 offre une présentation générale des initiatives de lutte contre le paludisme menées ces cinq dernières années et décrit l'évolution du Partenariat RBM. Le Chapitre 3 expose les objectifs de l'évaluation et la méthodologie utilisée. Le Chapitre 4 analyse la mesure dans laquelle les rôles du Partenariat RBM ont ajouté de la valeur aux niveaux mondial et national et le Chapitre 5 analyse la façon dont les structures du Partenariat RBM se sont comportées au cours de la période d'évaluation. Les options concernant le développement du Partenariat RBM dans le futur sont exposées dans le Chapitre 6 et les conclusions et les recommandations sont réunies dans le Chapitre 7.

Pour toutes les sections, les informations de fond et détaillées, y compris les données support issues des enquêtes et visites nationales sont résumées dans un document séparé, l'Annexe « Rapport technique d'évaluation ».

2 Contexte

Ce chapitre dresse la toile de fond et le contexte de l'évaluation indépendante du Partenariat RBM et décrit l'évolution du secteur et du Partenariat RBM au cours des cinq dernières années.

2.1 Paludisme – le contexte mondial

Le paludisme reste l'une des maladies les plus mortelles dans les pays en voie de développement. Le fardeau de la maladie se trouve essentiellement en Afrique ; les pays de la zone sub-saharienne présentant le stade le plus élevé de lutte contre la maladie (phase de contrôle). On estime à plus de 247 millions les cas de paludisme en 2006 dans le monde entier, ayant entraîné environ 880 000 décès. La plupart de ces décès surviennent en Afrique chez les enfants de moins de 5 ans.⁴

Au cours des cinq dernières années, la lutte contre le paludisme a repris un nouveau souffle. De nouveaux outils, tels que les moustiquaires imprégnées d'insecticide longue durée (LLIN) et les combinaisons thérapeutiques à base d'artémisine (ACT) ont fait leur apparition. De nouvelles sources de financement existent pour la lutte contre le paludisme. Le financement est passé de 200 millions de dollars US en 2004 à près de 700 millions ciblés sur l'Afrique en 2006.⁵ Depuis 2006, l'engagement des Partenaires et les financements associés ont encore augmenté, comme en attestent l'engagement américain baptisé « Engagement du Président contre le paludisme » qui s'élève à 1,2 milliard de dollars US pour lutter contre la maladie,⁶ l'engagement de la Banque Mondiale d'apporter 1,1 milliard de dollars US dans le cadre de la seconde phase de son Programme Booster,⁷ et environ 2,75 milliards de dollars US émanant de la huitième série de demandes de subventions accordées par le Fonds Mondial.⁸

Ces nouveaux outils et financements commencent à se traduire par une baisse de la morbidité et de la mortalité à mesure que la prévention du paludisme et les interventions thérapeutiques sont échelonnées. Toutefois, selon le « Rapport mondial sur le paludisme » de 2008, seuls sept pays/régions d'Afrique ont rapporté une baisse d'au moins 50% du nombre de cas de paludisme entre 2000 et 2006. La couverture des populations cibles, pour toutes les interventions en 2006, était inférieure à l'objectif de 80% dans la plupart des pays africains. La fourniture de moustiquaires imprégnées d'insecticide (LLIN) a suffi à protéger environ 26 % de la population de 37 pays africains. Dans cinq pays d'Afrique seulement les pulvérisations intradomiciliaires à effets rémanents (IRS) se sont avérées suffisantes pour protéger au moins 70 % de la population à risque. 18 % des femmes ont utilisé des traitements préventifs intermittents (TPI) du paludisme durant la grossesse. Des informations plus récentes semblent indiquer des améliorations significatives en matière d'indicateurs clé du paludisme, mais cela reste à confirmer.

Les partenaires impliqués dans la lutte contre le paludisme se sont fixés des objectifs ambitieux : parmi eux, une couverture universelle à l'horizon 2010 et le « zéro décès dû au

⁴ Rapport mondial sur le paludisme (2008) p XIII

⁵ Selon le Rapport Mondial sur le Paludisme, ce nombre représente la limite inférieure de la fourchette estimée, car il n'inclut que les données de 26 pays endémiques sur 45

⁶ <http://www.fightingmalaria.gov/about/index.html>

⁷ <http://go.worldbank.org/87UGUEGPL0>

⁸ <http://www.theglobalfund.org/en/fundingdecisions/?lang=en>

paludisme » à l'échéance 2015. La réalisation de ces objectifs sera difficile. Ainsi, le Fonds Mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (GFATM) a subi un grave manque de financement, ce qui l'a obligé, au cours de la Série 8, à réduire ses subventions de 10%.⁹ Les partenaires et les pays participants ont signé les objectifs d'Abuja,¹⁰ et un effort concerté est actuellement déployé pour atteindre ces objectifs. Le Programme Booster de la Banque Mondiale, la President's Malaria Initiative, UNITAID, le DFID et d'autres bailleurs de fonds ont augmenté leur aide aux pays où le paludisme est endémique. Des partenariats nationaux ont été mis en place dans de nombreux pays où le paludisme est endémique ; ils sont supervisés par les Ministères de la Santé et gérés par les Programmes nationaux de lutte contre le paludisme (PNLP).

Dans leur volonté d'aller de l'avant, tous les acteurs du domaine du paludisme dans le monde se doivent de maintenir, voire d'augmenter, leurs efforts s'ils veulent atteindre leurs objectifs. La difficulté consiste à réussir à progresser dans les pays subissant l'endémie en maintenant l'accès constant aux ressources, de les mettre à profit sur le terrain et d'aider les partenaires à travailler ensemble pour réduire la morbidité et la mortalité liées au paludisme. Le Partenariat RBM devra travailler encore plus étroitement avec les partenaires nationaux de façon à créer des réseaux efficaces de partenaires aux niveaux national, régional et mondial.

2.2 Résumé de l'évolution du Partenariat Roll Back Malaria entre 2004 et 2008

Le Partenariat RBM a été mis en place en 1998 par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Banque Mondiale, afin d'apporter une réponse mondiale coordonnée au paludisme.

Suite à la première évaluation indépendante du Partenariat RBM réalisée en 2002, il a été recommandé d'apporter des améliorations dans cinq domaines :

- Accroître le plaidoyer de lutte contre le paludisme au niveau mondial et national
- Renforcer l'accord d'hébergement de la gouvernance du Partenariat RBM avec l'OMS
- Se concentrer sur un certain nombre de pays cibles lors de l'exécution des différentes tâches du Partenariat RBM
- Délimiter les rôles et les responsabilités entre l'OMS et le Partenariat RBM sur les questions techniques
- Mieux intégrer les partenaires RBM en se dotant d'un Secrétariat solide au centre

A la suite de la première évaluation, la plupart de ces recommandations ont été mises en application. Cependant, les problèmes identifiés au niveau de la gouvernance et des

⁹ <http://www.medicalnewstoday.com/articles/147050.php>

¹⁰ http://www.rollbackmalaria.org/docs/abuja_declaration_final.htm

modalités d'hébergement ont perduré, et une Initiative de Changement a été initiée en novembre 2005. Cette Initiative de Changement visait les objectifs suivants :¹¹

- Permettre une meilleure concentration des efforts et des ressources des différents partenaires
- Obtenir un engagement de la part des partenaires vers la réalisation d'objectifs communs clairement définis
- Définir les objectifs de façon plus précise, améliorer les compétences et la stratégie de financement pour le Secrétariat
- Etablir un leadership, une gouvernance et des processus cohérents et efficaces

L'Initiative de Changement a été menée tout au long de l'année 2006 et a entraîné un certain nombre de modifications de la structure du Partenariat, y compris la création du Comité Exécutif (CE), du Groupe de travail sur l'harmonisation (HWG) et du Groupe de travail du plaidoyer pour le paludisme (MAWG). Des outils clés de gouvernance ont été développés, tels que le Cadre conceptuel du Partenariat ainsi qu'un Protocole d'Accord (PA) avec l'organisation hôte, l'OMS. Un certain nombre d'outils et de processus ont également été introduits et mis en place, y compris pour la budgétisation, la communication, la formation et l'examen des groupes de travail (GT).

Depuis la mise en œuvre de l'Initiative de Changement, les Partenaires RBM ont convenu des objectifs et des plans clé, notamment du GMAP. Un Plan de Travail Harmonisé pour le Partenariat RBM a été lancé en 2008 afin de permettre aux différentes structures du plan de Partenariat d'atteindre des objectifs communs.

2.3 Vue d'ensemble des structures actuelles du Partenariat RBM

Le Partenariat RBM est dirigé par un Directeur Exécutif et comporte un Secrétariat installé à Genève, en Suisse. Le travail du Secrétariat consiste à soutenir la politique mondiale et les processus de plaidoyers. Il compte 26 professionnels¹² répartis dans les unités suivantes : gestion et administration du Secrétariat, facilitation du Partenariat, communication et plaidoyer, services liés aux produits et développement du Partenariat. En 2008, le Secrétariat a mobilisé près de 9,5 millions de dollars US sur les 15,8 millions de budget annuel approuvé par son Conseil d'administration, ce qui représente 60 % de financement réel par rapport au financement prévu.¹³

Le Conseil d'administration du Partenariat RBM compte 27 membres, dont 4 membres ex officio non votants. Le Conseil d'administration bénéficie également du soutien de plusieurs sous-comités : le Comité Exécutif, le Sous-comité de performance et le Comité financier.

Outre le Conseil d'administration et le Secrétariat, des groupes de travail ont également été constitués pour aborder les questions thématiques. Les groupes de travail suivants sont actuellement en activité : Plaidoyer pour le paludisme (MAWG), Harmonisation (HWG), Ressources (RWG), Groupe de travail Scalable Malaria Vector Control (WIN), Gestion des

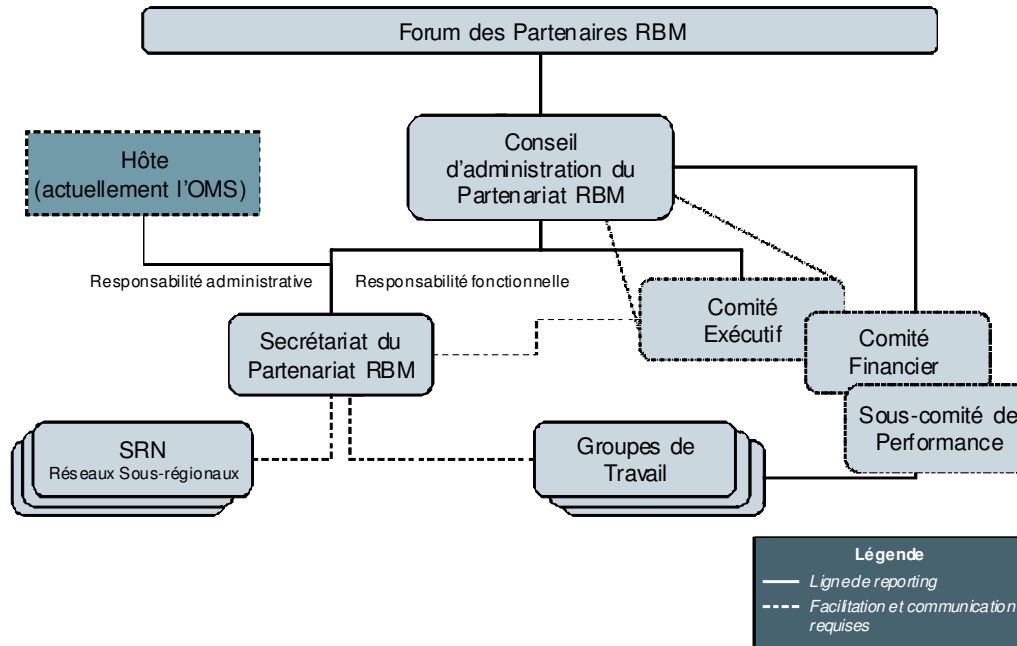
¹¹ Cf. <http://rbm.who.int/changeinitiative.html>

¹² Site Internet RBM consulté le 17 août 2009

¹³ Rapport du directeur exécutif du Partenariat RBM à la 15^{ème} réunion du conseil, novembre 2008

Achats et de la chaîne d'approvisionnement (GT PSM), Communication (CMWG), Groupe de référence Suivi et Evaluation (MERG) et Groupe de Travail Paludisme et Grossesse (MIP).¹⁴

Structure actuelle du Partenariat RBM



Source : "What is the RBM Partnership?" (Document de référence). <http://www.rbm.who.int/mechanisms/index.html>

Afin de faciliter le travail aux niveaux régional et national, quatre Réseaux sous-régionaux (SRN) ont été constitués pour l'Afrique centrale, orientale, australe et occidentale. Chaque SRN comprend un point de contact chargé de rendre compte au Secrétariat du Partenariat RBM et basé dans les bureaux d'une organisation partenaire. Ces points de contact travaillent avec un réseau d'organisations partenaires actives au niveau régional. Un groupe central, ou comité de surveillance, est constitué par voie d'élections ou d'auto-désignation.

Le Forum des partenaires RBM ne s'est pas réuni depuis sa session de 2005 à Yaoundé afin de valider le Plan stratégique mondial (GSP) 2005-2015.¹⁵ L'organisation d'un autre Forum des Partenaires n'est pas prévue pour le moment mais une réunion de bilan des hautes instances devrait avoir lieu en 2011.

¹⁴ Mécanismes du Partenariat, <http://www.rollbackmalaria.org/mechanisms/index.html>

¹⁵ Forum du Partenariat RBM, <http://www.rollbackmalaria.org/mechanisms/partnershipforum.html>

3 Cadre et méthode d'évaluation

Ce chapitre expose les objectifs, le cadre et la structure de l'évaluation, et décrit la méthode utilisée pour mesurer les progrès réalisés par le Partenariat RBM.

3.1 Objectifs et cadre de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation, exposés dans les Termes de Référence de l'étude, sont les suivants :

- Déterminer dans quelle mesure les principaux objectifs, structures (Conseil d'administration, Secrétariat, Groupes de travail), et axes stratégiques sont effectifs, efficaces et pertinents
- Etudier la valeur ajoutée du Partenariat aux efforts individuels de ses membres et, dans la mesure du possible, évaluer son impact sur le fardeau général du paludisme
- Examiner les forces et les faiblesses actuelles du Partenariat RBM et recommander les méthodes permettant d'améliorer l'impact, les performances et l'efficacité des structures du Partenariat sur les cinq années à venir en vue de la réalisation du GMAP (dans le cadre d'une architecture d'aide évolutive basée sur les enseignements tirés)
- Comparer les progrès du Partenariat RBM avec d'autres partenariats mondiaux pour la santé

Le cadre de l'évaluation, qui couvre la période du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2008, a respecté les instructions suivantes, données dans les Termes de Référence :

- Evaluer les **progrès et les performances** du Partenariat RBM quant à la réalisation de ses objectifs
- Mesurer l'**impact global et la valeur ajoutée** du Partenariat RBM à tous les niveaux
- Emettre des recommandations sur l'**évolution du rôle du Partenariat RBM** dans le contexte émergent actuel et définir les mesures visant à améliorer sa performance, son efficacité et son impact
- **Inclure tous les éléments du partenariat mondial**, et détermination de leur impact national dans la mesure du possible
- **Recueillir des données qualitatives lors des réunions existantes et/ou les évènements prévus** (et non supplémentaires) dans la mesure du possible

Les objectifs et le cadre de l'évaluation sont décrits dans la méthode d'évaluation présentée ci-après.

3.2 Méthode d'évaluation

3.2.1 Phases de l'évaluation

L'évaluation du Partenariat RBM s'est déroulée en trois phases : dans un premier temps, des données ont été recueillies au niveau mondial par le biais d'une étude de documents, de consultations d'intervenants et d'une enquête en ligne réalisée auprès d'intervenants aux niveaux mondial et national. Dans un deuxième temps, des visites nationales ont été organisées ainsi que la participation à des réunions du réseau sous-régional. Dans un troisième et dernier temps, les résultats ont été analysés et synthétisés dans le présent rapport.

L'équipe d'évaluation s'est entretenue avec une soixantaine d'anciens membres et de membres actuels du Conseil d'administration, de présidents et membres de groupes de travail, de membres du Secrétariat et d'autres intervenants au Partenariat RBM. Les entretiens se sont déroulés lors de la 16^{ème} réunion du Conseil d'administration, de l'Assemblée mondiale de la Santé et par téléphone. 120 personnes ont répondu à l'enquête réalisée auprès d'intervenants au niveau mondial et 102 personnes ont répondu à l'enquête au niveau national. L'équipe d'évaluation a rencontré 140 intervenants au niveau national au cours des six visites de terrain au Burkina Faso (pour la réunion annuelle du réseau régional des pays d'Afrique de l'Ouest), au Kenya, en Namibie (pour les réunions annuelles de l'EARN et du SARN), au Nigéria, en Tanzanie et en Zambie.

Le choix des pays visités au cours de l'évaluation a été dicté par l'avis du Sous-comité de performance et les visites devaient inclure une participation aux réunions du réseau sous-régional. Les pays choisis présentaient des différences au niveau des progrès réalisés dans la lutte contre le paludisme et étaient situés dans différentes régions d'Afrique. Sur la recommandation du Sous-comité de Performance, les pays hors d'Afrique n'ont pas été visités.

3.2.2 Méthodologie

L'évaluation du Partenariat RBM examine la contribution de ses activités directes et de ses résultats aux efforts des partenaires RBM dans la lutte contre le paludisme (sa « valeur ajoutée »). Elle ne s'intéresse pas au succès global du secteur en matière de lutte contre le paludisme ni aux efforts des membres individuels du Partenariat RBM.

Les activités sont définies selon les rôles que le Partenariat RBM joue ou doit jouer. Les rôles sont liés aux résultats et s'inscrivent dans un cadre conceptuel logique. L'impact du Partenariat est reconnu lorsque que cela est possible.

Les activités et les résultats sont pris en compte au niveau des structures du Partenariat. La performance, l'efficacité et la pertinence des structures sont analysées. Ces analyses sont mises en relation avec les rôles du Partenariat.

3.2.3 Rôles du Partenariat RBM

Sur le fondement de l'analyse des stratégies, des plans d'action et des activités du Partenariat, l'équipe d'évaluation a divisé l'action du Partenariat RBM en six rôles aux fins de la présente évaluation :

- Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans
- Partage des connaissances et des expériences
- Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources
- Coordination, simplification, mise en cohérence et suivi efforts des partenaires
- Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique (AT) et renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre
- Suivi des indicateurs du paludisme

La référence de base de la mesure des progrès réalisés a réuni les objectifs et les priorités définis dans le Plan stratégique mondial 2005-2015 du Partenariat RBM et dans le premier Plan de Travail Harmonisé préparé pour le second semestre 2007 et 2008.

Récapitulatif des rôles et des priorités du Partenariat RBM

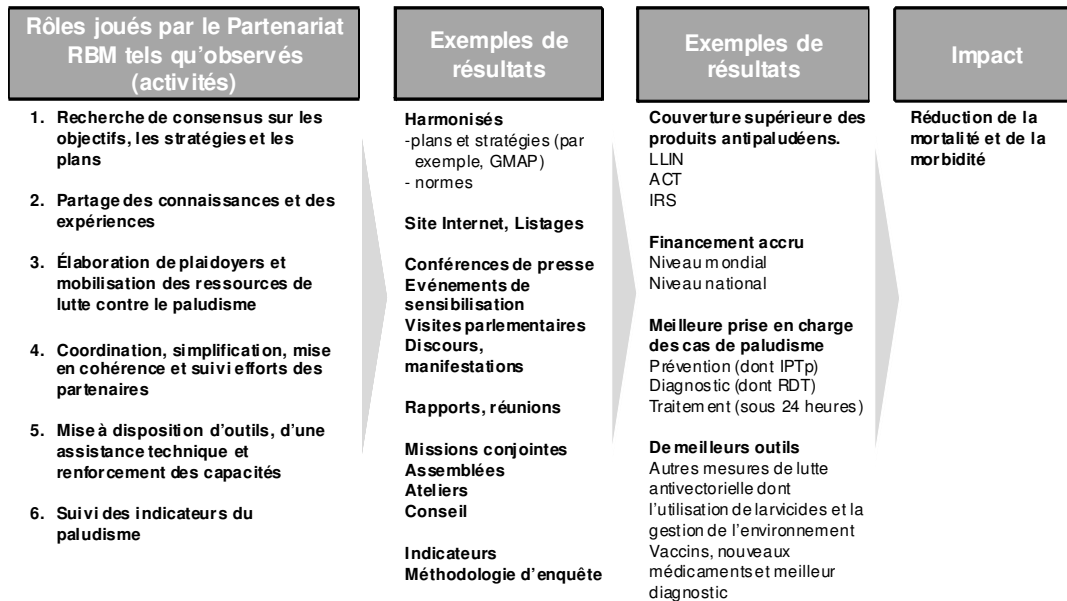
Rôles observés	Objectifs et priorités définis par le Partenariat RBM en 2005 et dans le premier HWP (2007, 2008)
1. Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans	<ul style="list-style-type: none"> • Convenir d'un Plan Mondial de Lutte contre le Paludisme • « Veiller à ce que les coûts ne représentent pas un obstacle pour les personnes pauvres et vulnérables et que ces personnes puissent bénéficier d'un accès gratuit ou fortement subventionné à des traitements curatifs et préventifs »¹ • Instaurer un dispositif pour des médicaments anti-paludéens accessibles (AMFm)²
2. Partage des connaissances et des expériences	<ul style="list-style-type: none"> • Développement important de l'investissement dans la recherche permettant de recueillir les preuves indispensables à la mise en place des politiques et pratiques les plus appropriées et efficaces à l'échelle nationale¹ • Soutien des pays dans le but de mettre en place des initiatives nationales efficaces en matière de lutte contre le paludisme¹
3. Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Défense d'un investissement accru en matière de lutte contre le paludisme dans le cadre d'un investissement plus large dans le domaine de la santé¹ • 45 pays mobilisent les fonds indispensables à la mise en œuvre du SUFI² • Préconiser que, d'ici 2015, la lutte contre le paludisme fasse partie intégrante de toute activité de développement¹ ; que la lutte contre le paludisme soit incluse à toutes les activités plurisectorielles concernées¹ • Mise en avant des plaidoyers basés sur la communauté et la mobilisation sociale indispensables à la croissance des demandes et de l'utilisation des interventions¹
4. Coordination, simplification, mise en cohérence et suivi efforts des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre un taux d'exécution des activités planifiées de 80 %² • Soutenir le déploiement de coordinateurs du Partenariat dans 10 pays² • Rechercher activement et recourir à des groupes privés et de la société civile en les intégrant à toutes les phases de renforcement des efforts en matière de lutte contre le paludisme¹
5. Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir le développement de 45 plans d'action SUFI solides techniquement, réalisables sur le plan opérationnel, au niveau des pays et des partenaires² • Soutenir les pays demandant un financement dans le cadre de la Série 8 (GFTAM) afin de leur permettre d'atteindre un taux de réussite de plus de 60%² • Aider au moins 95 % des pays bénéficiant actuellement d'une subvention à continuer de la recevoir² • Aider les pays de façon à ce que 80 % de ceux qui bénéficient de l'assistance du Fonds Mondial obtiennent la note A ou B1² • Soutenir l'organisation d'au moins 3 campagnes de distribution de masse intégrées, dont une dans un grand pays² • Veiller à ce que 45 pays aient accès à des médicaments accessibles contre le paludisme par l'intermédiaire du secteur

	privé ²
6. Suivi des indicateurs du paludisme	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des Enquêtes sur les Indicateurs du Paludisme dans 12-20 pays² • Publier un rapport sur la situation mondiale du paludisme et mettre à jour des profils de 107 pays² • Suivre les progrès et rendre compte au Comité Exécutif et au Conseil d'administration²

¹Plan stratégique mondial 2005-2015 (2005) ; ²Plan de Travail Harmonisé (2007,2008)

L'équipe a ensuite mis en relation chacun des rôles et des priorités du Partenariat RBM avec les résultats obtenus dans le cadre conceptuel logique suivant :

Relier les activités aux résultats - Cadre conceptuel logique



3.2.4 Structures du Partenariat RBM

L'équipe a recueilli des données concernant la performance, l'efficacité et la pertinence des structures du Partenariat.

Critère	Analyse
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de chaque structure à remplir ses objectifs (tels que spécifiés dans les documents de planification) et obtenir les résultats attendus • Qualité du service et des activités • Evaluation de la performance par des partenaires directs
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité : Le rapport entre les coûts et les résultats obtenus est-il raisonnable ? • Efficacité du processus : Les ressources sont-elles efficacement utilisées ?
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la cohérence des activités du Partenariat RBM avec les priorités cruciales aux niveaux mondial et national • Importance du Partenariat RBM dans la réalisation des objectifs stratégiques

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Analyse de la contribution du Partenariat RBM à l'impact global sur la lutte contre le paludisme |
|--|--|

Les analyses de performance, d'efficacité et de pertinence réalisées par l'équipe reposent sur l'étude de documents, les entretiens avec les intervenants (au niveau mondial et, le cas échéant, au niveau national), ainsi que sur les enquêtes réalisées aux niveaux mondial et national.

L'équipe a adapté le cadre conceptuel aux différentes structures afin de répondre à des questions spécifiques. Par exemple, afin de tester le retour d'information de la part d'un Partenaire que le Secrétariat n'avait pas pris en compte du fait de certaines inefficacités au niveau des processus, l'équipe a procédé à une analyse des responsabilités du Conseil d'administration et une analyse des processus de recrutement et financiers a été effectuée pour le Secrétariat.

L'analyse des progrès du Partenariat RBM reposait sur la mise à disposition des données. Les analyses portant sur les premières années de la période d'évaluation (2004 à 2006) se sont plus particulièrement attachées à réaliser un examen qualitatif des documents et des résultats des enquêtes en raison du manque d'information sur les budgets et les objectifs quantitatifs des plans de travail. Les progrès réalisés par le Partenariat RBM au cours de la dernière partie de la période d'évaluation (2007 et 2008) se sont fondés sur une évaluation des plans de travail.

Pour établir la contribution du Partenariat RBM (dans la mesure du possible), l'équipe a adopté deux approches – la première au niveau mondial et la seconde au niveau national. Au niveau mondial, l'équipe a étudié les performances de la mise en œuvre des activités planifiées. Elle a évalué la pertinence de ces activités d'après les contributions des partenaires RBM et les conditions convenues en matière de lutte contre le paludisme. Le résultat obtenu est une analyse qualitative de la contribution du Partenariat à ce niveau.

Au niveau national, l'équipe a évalué l'impact du Partenariat RBM par un processus en trois étapes : tout d'abord, elle a évalué les tendances du pays tout au long de la période d'évaluation. Elle a ensuite procédé à l'analyse détaillée des progrès du pays par rapport aux indicateurs de planification, de partenariat national, de financement, de ressources humaines, relatifs au paludisme, aux produits et services de lutte contre le paludisme. Enfin, l'équipe a mené des entretiens nationaux afin de déterminer la contribution du Partenariat RBM aux progrès réalisés.

3.3 Contraintes

Les difficultés liées à l'identification du succès ou de l'échec du Partenariat RBM sont de deux ordres : la nature du Partenariat RBM en tant que Partenariat et la mise à disposition de données fiables.

De par sa nature, le Partenariat RBM permet difficilement de déterminer l'impact épidémiologique directement, puisque les résultats ou les contributions des partenaires

individuels et du Partenariat RBM sont difficiles à distinguer, et il est également délicat d'affirmer que ces résultats ou impacts auraient ou non été obtenus en l'absence du Partenariat RBM. En d'autres termes, les déclarations relatives à l'impact du Partenariat RBM sur la morbidité et la mortalité du paludisme sont données à titre indicatif. L'évaluation s'intéresse plutôt aux activités et aux résultats du Partenariat.

La mise à disposition de données fiables est un aspect directement lié à l'évolution du Partenariat. Avant le lancement du Plan de Travail Harmonisé en 2008, peu d'informations quantitatives sur les structures du Partenariat étaient disponibles, en particulier concernant les Groupes de travail. La nature et la fréquence des rapports financiers se sont élargies vers la fin de la période d'évaluation grâce aux travaux du comité financier. Un certain nombre de rapports financiers demeure un problème pour le Partenariat RBM, par exemple celui concernant le suivi des contributions des bailleurs de fonds et des décaissements, toutes structures confondues. Par exemple, si des fonds ont été directement transférés des bailleurs de fonds vers les Groupes de Travail sans passer par le compte RBM de l'OMS, les rapports n'ont pas pu être établis avec le même degré de détail que pour le Secrétariat. De même, les rapports financiers du Secrétariat ont été fournis à un niveau supérieur bien plus en amont pendant la période d'évaluation.

En raison de ces contraintes, l'équipe d'évaluation a intégré à l'évaluation, outre les mesures quantitatives, des données qualitatives recueillies au cours des entretiens et des enquêtes. En dépit de ces difficultés, l'équipe d'évaluation est convaincue d'avoir réalisé une évaluation complète et précise.

4. Rôles du Partenariat RBM : valeur ajoutée et impact

4.1. Introduction

Ce chapitre a pour objectif de déterminer la valeur ajoutée et l'impact du Partenariat RBM. Plus précisément, il apporte une réponse aux questions suivantes sur le Partenariat RBM aux niveaux mondial et national pendant la période 2004-2008 :

- Performance : Dans quels rôles le Partenariat RBM s'est-il révélé le plus performant ? Dans quels rôles s'est-il révélé le moins performant ?
- Pertinence : Dans quelle mesure les rôles du Partenariat RBM sont-ils cohérents avec les défis mondiaux que pose la lutte contre le paludisme ?
- Impact : Quels changements se sont produits aux niveaux mondial et national et dans quelle mesure (le cas échéant) les rôles du Partenariat RBM ont-ils contribué à ces changements ?
- Enseignements tirés : Au niveau national, quelles leçons pouvons-nous tirer des réseaux RBM nationaux ?

L'analyse repose sur les six rôles décrits dans la méthodologie d'évaluation :

- Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans
- Partage des connaissances et des expériences
- Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources
- Coordination, simplification et suivi des efforts des partenaires
- Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités
- Suivi des indicateurs du paludisme

Une évolution des rôles du Partenariat RBM a été constatée au cours de la période d'évaluation 2004-2008. Le Partenariat RBM visait initialement à donner de la vigueur au secteur en réunissant les partenaires et en mobilisant les ressources pour lutter contre le paludisme. Plus récemment, l'attention du Partenariat RBM s'est tournée vers la définition de buts et d'objectifs ambitieux en matière de lutte, vers l'aide aux pays pour la mise en place des activités leur permettant d'atteindre ces objectifs et vers le suivi les indicateurs pour documenter les résultats. Le plaidoyer destiné à inscrire et à maintenir le paludisme au premier plan de l'agenda de santé publique et de développement international et l'encouragement d'un haut degré d'engagement politique ont été les objectifs constants du Partenariat pendant toute la période de l'évaluation.

L'évaluation des rôles du Partenariat RBM se compose de deux parties distinctes : dans un premier temps, nous examinons les progrès réalisés à l'échelle mondiale et, dans un deuxième temps, les progrès réalisés au niveau national.

4.2. Efficacité et pertinence du Partenariat RBM au niveau mondial

4.2.1. Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans (Performance : très forte, tendance : ↗¹⁶)

L'un des principaux rôles du Partenariat RBM au cours de la période d'évaluation consistait à parvenir à un consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans. Le Partenariat RBM a réalisé des progrès importants en matière de définition d'objectifs clés, y compris en ce qui concerne la couverture universelle et l'élimination du paludisme, ainsi que d'échéances clé (par exemple, 2010 et 2015). Un consensus a également été obtenu en matière de stratégies, comme celle relative à la distribution gratuite de moustiquaires et la couverture universelle (plutôt que d'en limiter la distribution aux femmes enceintes et aux enfants de moins de cinq ans). Les plans clés ont été approuvés par le Partenariat RBM, y compris le Plan Stratégique Mondial 2005 – 2015 et le GMAP.

Activités

Au niveau mondial, le Partenariat RBM a organisé un forum dans le but d'établir un consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans par l'intermédiaire de ses principales structures. Les réunions du Conseil d'administration ont favorisé la prise de décisions en matière de plans tels que le GMAP et d'initiatives telles que la distribution gratuite de LLIN. Le Secrétariat a facilité le travail en soutenant le fonctionnement du Conseil d'administration, des groupes de travail, des comités du Conseil d'administration et des groupes d'action.

Les Groupes de Travail ont également joué un rôle important dans l'élaboration d'objectifs, de stratégies et de plans, en ce compris :

- Le groupe de travail sur l'harmonisation (HWG) pour la mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et le renforcement des capacités pour l'élaboration des propositions de subvention du Fonds Mondial
- Le MERG pour la définition d'indicateurs officiels relatifs au paludisme.
- Le GT PSM pour la définition de plans d'approvisionnement (pour les demandes de subvention du Fonds Mondial)

Le Partenariat RBM a acquis une certaine légitimité en tant que forum de prise de décisions en matière d'objectifs, de stratégies et de plans. Il a établi un consensus sur les plans clés (le GMAP, par exemple) et fait en sorte de se concentrer sur les objectifs d'Abuja 2010 et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) 2015. En outre, le Partenariat RBM a établi un consensus sur les stratégies clés (par exemple, la distribution gratuite de LLIN et l'utilisation des ACT).

Difficultés

Outre le consensus établi par le Partenariat RBM sur la nécessité d'un GMAP et l'évaluation des coûts de mise en œuvre de ce plan, les partenaires souhaitent clarifier les

¹⁶ Symboles des tendances : ↗ = très forte amélioration des performances tout au long de la période d'évaluation, ↗ = amélioration modérée des performances tout au long de la période d'évaluation. ↔ = performances constantes tout au long de la période d'évaluation. ↘ = baisse modérée des performances tout au long de la période d'évaluation. ↘ = très forte baisse des performances tout au long de la période d'évaluation. ↗ = performances variables tout au long de la période d'évaluation

sections du GMAP qu'ils se sont engagés à mettre en œuvre ou financer ainsi que les pays concernés.

Pertinence

Les participants à l'enquête mondiale ont reconnu que le Partenariat RBM a ajouté une valeur importante à son rôle de recherche de consensus. Par un système de notation dans lequel 3 = « valeur moyenne » et 4 = « valeur importante », ces répondants ont attribué au Partenariat RBM une note moyenne de 3,96 pour les « cibles et objectifs convenus » et de 3,81, en moyenne, pour les « stratégies et plans convenus » (3 = valeur moyenne et 4 = valeur importante). Les participants ont exprimé le souhait de voir le Partenariat RBM continuer de jouer un rôle important en matière de recherche de consensus sur les objectifs, les cibles, les stratégies et les plans. Ces répondants ont attribué une moindre valeur ajoutée aux activités du Partenariat RBM en matière de recherche d'accord sur les normes opérationnelles (note moyenne de 3,13) ; ils n'ont pas considéré que le Partenariat RBM jouait un rôle significatif dans ce domaine.

4.2.2. Partage des connaissances et des expériences (Performance : forte, tendance : ↗)

Le partage des connaissances s'effectue au travers des assemblées du Conseil d'administration du Partenariat RBM et des Groupes de Travail ainsi que des réunions annuelles des réseaux sous-régionaux. En outre, une infrastructure propice au partage des connaissances a été créée par le Secrétariat (un site Internet, une boîte à outils en ligne et des listes de diffusion de courriels). Cette infrastructure, bien que fonctionnelle, n'exploite pas la gamme complète des technologies mises à la disposition des organisations travaillant en réseau.

Activités

Le Partenariat RBM a mis en place un système de partage des connaissances, dont un site Internet et des listes de diffusion de courriels. Dans le cadre de leurs activités, les groupes de travail ont entrepris de partager leurs connaissances et leurs expériences avec les partenaires et les intervenants nationaux. Par exemple, le HWG, qui aide les pays à développer le partage de connaissances en matière d'élaboration des propositions de financement du Fonds Mondial, a partagé ses connaissances en matière d'élaboration de propositions du Fonds Mondial ; le MERG, qui fournit une assistance en matière d'élaboration et de mise en place des plans de suivi et d'évaluation (S&E), a partagé ses connaissances des approches S&E. Les réunions semestrielles du Conseil d'administration donnent l'occasion aux partenaires RBM d'échanger des informations et de prendre des décisions.

Au niveau régional, les réseaux sous-régionaux du Partenariat RBM (SRN) travaillent avec les partenaires et des équipes multinationales de l'OMS afin d'organiser des réunions annuelles destinées à soutenir les processus de planification et favoriser le partage des connaissances entre les pays. Les points de contact du réseau sous-régional du Partenariat RBM accomplissent des missions conjointes avec les partenaires régionaux dans le but de soutenir la résolution des goulots d'étranglement nationaux et relever les défis de performance. L'annexe du présent rapport détaille ces activités.

Difficultés

Les intervenants ont souligné la réticence des partenaires RBM à partager librement des informations, apparemment due à un manque de confiance entre les partenaires. En outre, le Partenariat RBM n'exploite que partiellement les technologies de mise en réseau social ou de contenu généré par l'utilisateur (par exemple, le téléchargement d'informations par les partenaires sur le site Internet).

Pertinence

Les activités de partage des connaissances sont jugées importantes par les participants à l'enquête. Par un système de notation dans lequel 3 = « valeur moyenne » et 4 = « valeur importante », ces répondants ont attribué au Partenariat RBM une note moyenne de 3,44 pour les activités de partage des connaissances. En réponse à la question de savoir si le Partenariat RBM devait jouer un rôle plus important dans ce domaine à l'avenir, les répondants ont attribué une note moyenne de 4,29 (où 4 = « devrait jouer un rôle important » et 5 = « devrait jouer un rôle prépondérant »).

4.2.3. Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources (Performance : modérée, tendance : ↗)

Les activités de plaidoyer et de mobilisation de ressources réunissent plusieurs types d'activités : En premier lieu, la mobilisation des ressources au niveau mondial afin de multiplier les ressources générales disponibles pour la lutte contre le paludisme. En second lieu, le plaidoyer en faveur d'une plus grande sensibilisation sur le sujet du paludisme afin de gagner le soutien des décideurs et de favoriser un changement de politique et une mise en œuvre profonde. Les activités permettant de garantir les ressources disponibles, par exemple en permettant aux pays d'obtenir des subventions du Fonds Mondial, sont généralement dispensées dans le cadre d'une assistance technique et ne constituent donc pas une activité centrale de la mobilisation des ressources. Toutefois, des réussites importantes dans ce domaine sont également observées.

Le MAWG, le Secrétariat et les membres individuels du Partenariat RBM participent au plaidoyer et à la mobilisation des ressources. Le MAWG coordonne les initiatives des partenaires et le Secrétariat soutient les activités de plaidoyer du Directeur Exécutif. La structure et le plan de travail du MAWG ont évolué à la suite d'un changement de leadership au début de l'année 2009. Toutefois, puisqu'il est intervenu hors de la période d'évaluation, les nouveaux développements ne sont ici pas pris en compte.

Le Partenariat RBM a mis en place le MAWG en 2007. Par ailleurs, le Secrétariat a dédié six postes au plaidoyer et à la communication.¹⁷ Ceux-ci se concentrent sur la sensibilisation plutôt que sur la mobilisation des ressources pour lutter contre le paludisme.

La mobilisation de ressources s'est révélée fructueuse au cours de la période d'évaluation. Au niveau mondial, les partenaires ont renouvelé leur engagement dans la lutte contre la maladie, les fonds ayant augmenté de 1,2 milliards de dollars US pour la President's

¹⁷ Selon le site internet du Partenariat RBM consulté en août 2009

Malaria Initiative (PMI) et de 1,1 milliard de dollars US pour la Phase 2 du Programme Booster de la Banque Mondiale depuis 2006.

Activités

La PMI et la Banque mondiale sont des membres actifs du Partenariat RBM, et les partenaires RBM individuels indiquent avoir plaidé en faveur de cette mobilisation des ressources, par exemple devant le Congrès américain. L'étude des plans de travail et des rapports de progression du MAWG ne fournit aucune indication claire de la contribution de ses activités en tant que groupe de travail à cette mobilisation des ressources au-delà de ce que les partenaires ont mis en œuvre. Ainsi, les conclusions de l'évaluation ne soutiennent pas l'attribution exclusive ou majeure de cette mobilisation des ressources aux initiatives du Partenariat RBM.

Indirectement, les activités du MAWG et du Secrétariat peuvent avoir contribué aux efforts de mobilisation des ressources par leurs initiatives de plaidoyer. Néanmoins, la progression du Partenariat RBM a été freinée par des problèmes de coordination et de cohérence des activités et par des questions de mandat. Dans un cas significatif, le Secrétariat a mis en œuvre une activité de plaidoyer dans laquelle les partenaires n'étaient pas en totale cohésion, en atteste le fait que les partenaires MAWG n'y ont pas participé. De même, le Secrétariat a cité des cas où la préparation des plaidoyers manquait cruellement de l'aide des partenaires.

En matière de plaidoyer de sensibilisation, le Directeur Exécutif a joué un rôle actif dans le cadre de réunions et briefings de haut niveau en collaboration avec le Secrétariat et le MAWG. Dans son rapport d'actualisation 2008, le MAWG a également mis en relief les activités de plaidoyer qu'il a menées pendant l'année 2008 au niveau mondial, par exemple dans le Fonds Mondial ou pour la Journée Mondiale contre le Paludisme, et dans les pays bailleurs de fonds.

Le MAWG, le Secrétariat et les partenaires ont argumenté avec succès le changement de la Journée africaine de Lutte contre le Paludisme en Journée mondiale de Lutte contre le Paludisme.

Le MAWG rend compte également des activités de soutien au lancement du GMAP, y compris la préparation des documents de plaidoyer et de communication, et a élaboré le message clé et la nouvelle marque du Partenariat. Le MAWG, le Secrétariat et les partenaires ont également argumenté avec succès l'attribution d'un siège non votant partagé entre le Conseil du Fonds Mondial, le Partenariat Stop TB et UNITAID.

Difficultés

Un certain nombre de problèmes divers se pose dans le domaine du plaidoyer et à la mobilisation des ressources. Tout d'abord, les rôles et les responsabilités du MAWG, du Secrétariat et des Partenaires RBM n'ont pas été clairement définis. Cela se reflète également par le manque de cohésion entre les différents partenaires sur des questions essentielles. Par exemple, le plan de travail du Secrétariat et les activités MAWG manquaient de cohérence. Le MAWG n'a pas participé à certaines activités organisées par

le Secrétariat et les Partenaires ont indiqué que le Secrétariat n'était pas pleinement engagé dans les activités du MAWG, par exemple concernant les informations actualisées régulièrement transmises par téléphone.

Ce manque de cohésion s'illustre par le fait que les principaux partenaires ne participent pas aux mécanismes de coordination. Par exemple, plusieurs partenaires s'inquiètent du fait que le bureau de l'Envoyé Spécial des Nations Unies n'ait pas activement contribué au processus MAWG.

Une troisième difficulté tient au fait que les rôles et objectifs du MAWG ont été formulés d'une façon telle que la contribution du MAWG a été difficile à évaluer. Par exemple, l'un des objectifs formulés dans le plan de travail 2008 consistait à « plaider en faveur de politiques optimisant l'efficacité de la politique sur le paludisme ». Des formulations d'objectifs et de résultats aussi vagues que celle-ci n'a pas permis d'évaluer la contribution du MAWG aux résultats attendus. L'analyse des résultats tangibles du groupe de travail aurait permis de résoudre ce point.

Une quatrième difficulté réside dans les chevauchements, les lacunes et les travaux contradictoires du Secrétariat et des partenaires. Les plans respectifs d'activités de plaidoyer n'ont souvent pas été harmonisés et le rôle du Secrétariat en matière de soutien du plaidoyer n'a pas été bien précisé au MAWG et aux Partenaires RBM en général.

Enfin, vers la fin de la période d'évaluation, les problèmes liés au plaidoyer et à la mobilisation des ressources se sont multipliés du fait de l'accord du Partenariat RBM sur le GMAP, qui exigeait la mobilisation de ressources supplémentaires et l'adaptation de politiques, et du fait également de la crise financière qui a compliqué la mobilisation des ressources pour la lutte contre le paludisme.

Pertinence

Les participants ont estimé que le plaidoyer représentait le deuxième rôle du Partenariat RBM après la recherche de consensus. Par un système de notation dans lequel 3 = « valeur moyenne » et 4 = « valeur importante », ces répondants ont attribué au Partenariat RBM une note moyenne de 3,84 pour les activités de plaidoyer au niveau mondial et une note moyenne de 3,73 pour les activités de plaidoyer en faveur des pays endémiques. Les participants souhaiteraient également que le Partenariat RBM continue de jouer un rôle important dans ce domaine. Par un système de notation dans lequel 4 = « devrait jouer un rôle important » et 5 = « devrait jouer un rôle prépondérant », les répondants ont attribué au Partenariat RBM la note de 4,30 pour ses activités de plaidoyer au niveau mondial et une note de 4,37 pour ses activités de plaidoyer au niveau national. Ce rôle sera particulièrement important puisque le financement du Programme Booster de la Banque Mondiale et de la PMI est limité dans le temps (le Programme Booster est actuellement prévu jusqu'à la fin de l'année 2011) et doit être renouvelé à intervalles réguliers.

4.2.4. Coordination, simplification, mise en cohérence et suivi efforts des partenaires (Performance : forte, tendance : ↗↗)

Activités

Le Partenariat RBM est un forum qui permet aux groupes d'intérêt d'assister et de participer activement aux réunions du Conseil d'administration et aux Groupes de travail. Par le biais de conférences téléphoniques mensuelles, le Comité Exécutif offre un cadre d'interaction au niveau opérationnel. Par le biais de réunions physiques et de conférences téléphoniques mensuelles, les Groupes de Travail permettent des échanges sur des questions thématiques. Au niveau régional, les SRN assurent une fonction similaire, alors que les Groupes de base jouent le rôle de mécanismes d'harmonisation régionale, surveillent la performance des différents pays et organisent des missions conjointes pour résoudre les goulets d'étranglement.

Le Partenariat RBM a élaboré une méthodologie de type Plan de travail harmonisé qu'il a mise en œuvre dans la deuxième moitié de 2007. Les structures du Partenariat RBM ont planifié leurs plans de travail en tenant compte des priorités du Partenariat RBM, et ces activités liées aux plans de travail ont ensuite été intégrées dans un Plan de travail harmonisé unique doté d'un budget unique en 2008. En 2009, le Plan de travail harmonisé a divisé les activités en « Essentielles » et « Optimales », et leur a octroyé deux budgets distincts, en définissant un ordre de priorité des activités en cas de financement partiel du plan de travail. Le Plan de travail harmonisé est approuvé par le Conseil.

Au niveau mondial, le Partenariat RBM a joué un rôle conciliateur entre les différents partenaires, par exemple en aidant à assurer la cohérence entre l'Initiative du Président américain contre le paludisme et le Programme Booster de la Banque mondiale dans le choix des pays bénéficiant d'un soutien.

Difficultés

La coordination et la mise en concordance systématiques des partenaires au niveau mondial n'ont pas été assurées avec succès sur certaines questions telles que la mise en cohérence des normes d'approvisionnement entre les principaux bailleurs de fonds. Dans l'exemple d'un approvisionnement conjoint de LLIN dans le cadre d'une campagne de rattrapage en Tanzanie entre la Banque mondiale, le Fonds Mondial et la President's Malaria Initiative, une résolution n'a été obtenue que grâce à l'intervention directe des hauts responsables du Partenariat RBM.

Pertinence

Les personnes ayant répondu à l'enquête estiment que le Partenariat RBM a ajouté une valeur légèrement supérieure à la moyenne dans le domaine de la coordination et de la mise en cohérence. Par un système de notation dans lequel 3 = « valeur moyenne » et 4 = « valeur importante », ces répondants ont attribué au Partenariat RBM une note moyenne de 3,42. Ils ont exprimé le souhait que le Partenariat RBM joue un rôle prépondérant dans ce domaine à l'avenir. Par un système de notation dans lequel 4 = « devrait jouer un rôle important » et 5 = "devrait jouer un rôle prépondérant", les répondants ont attribué la note de 4,30 au Partenariat RBM.

4.2.5. Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités (Performance : modérée, tendance : ↗)

Activités

L'assistance technique à court terme offerte aux pays afin d'améliorer leurs demandes de subventions pour la lutte contre le paludisme adressées au Fonds Mondial a été assurée avec succès par le Partenariat RBM entre 2006 et 2008 – d'abord par le Secrétariat, et à partir de 2007, par le Groupe de travail sur l'harmonisation. Les Groupes de travail du Partenariat RBM ont mis au point un certain nombre d'outils tels la méthodologie d'évaluation des besoins, la boîte à outils PSM, les indicateurs classiques du paludisme et la méthodologie Enquête sur les indicateurs du paludisme (EIP). Le Partenariat RBM (et son Groupe de travail sur l'harmonisation en particulier) a également géré la logistique (collecte de fonds, recrutement, conclusion de marché) pour permettre aux consultants d'assister les pays dans le processus de rédaction des propositions de financement, et a géré la logistique en vue de l'organisation des séances fictives des Panels d'Etude Technique (TRP) et autres ateliers. Plus récemment, le Groupe de travail sur l'harmonisation, le Secrétariat et les SNR ont fourni l'assistance technique (ateliers) permettant d'accélérer le processus de signature des subventions.

L'effet du renforcement des capacités de cette assistance technique ne peut être évalué avec exactitude. Cependant, le nombre croissant de subventions du Fonds Mondial gérées par des autorités nationales (les NMCP notamment) semble indiquer un renforcement des capacités nationales.

Les SNR jouent aussi un rôle dans le contrôle de la performance des subventions existantes du Fonds Mondial contre le paludisme, et dans l'organisation des missions conjointes pour aider les pays qui connaissent des problèmes de performance en matière de subventionnement. Ces courtes missions (une semaine en général) sont réputées efficaces pour aider les pays à résoudre les goulots d'étranglement et améliorer la performance, selon les intervenants nationaux interrogés et les résultats documentés.

Difficultés

À l'échelle mondiale, la collecte des fonds destinés à l'assistance technique demeure un problème, car elle est entravée par un manque réel de compréhension des partenaires sur le mécanisme de financement du Groupe de travail sur l'harmonisation. Il se peut toutefois que cette question ait été abordée par le rapport financier fourni par le HWG au Conseil d'administration lors de sa réunion de mai 2009. Les tentatives entreprises à l'échelle mondiale pour accélérer la signature des subventions ou mettre en cohérence les règles d'approvisionnement communes des bailleurs de fonds ont connu moins de succès, enregistrant ainsi une note globale de « modéré ».

Les difficultés futures tiendront au soutien de la mise en œuvre à l'échelle nationale. Les missions conjointes des SRN ont, à ce jour, fait face aux crises de performance (évaluations de performance « C » pour les subventions du Fonds Mondial, décaissements bloqués du programme « Booster » de la Banque mondiale). Les activités futures du Partenariat dans ce domaine devront être définies par le Conseil d'administration.

Pertinence

Les personnes ayant répondu à l'enquête estiment que le Partenariat RBM a ajouté une valeur légèrement supérieure à la moyenne dans le domaine de la mise à disposition

d'outils et de l'AT. Par un système de notation dans lequel 3 = « valeur moyenne » et 4 = « valeur importante », ces répondants ont attribué au Partenariat RBM une note moyenne de 3,18. Ils ont exprimé le souhait que le Partenariat RBM joue un rôle moins important dans ce domaine à l'avenir. Par un système de notation dans lequel 3 = « devrait jouer un rôle modéré » et 4 = "devrait jouer un rôle important », les répondants ont attribué la note moyenne de 3,81 au Partenariat RBM.

4.2.6. Suivi des indicateurs du paludisme (Performance : forte, tendance : ↗)

Le suivi des indicateurs du paludisme permet au Partenariat de présenter les progrès réalisés par rapport aux buts et objectifs à des dates clés. Grâce au MERG, le Partenariat a mis au point des indicateurs classiques du paludisme et élaboré la méthodologie EIP.

En 2008, le MERG a réalisé les profils de 30 pays pour le Rapport mondial sur le paludisme 2008. Les indicateurs du MERG ont été utilisés dans le cadre des enquêtes DHS/MICS et EIP réalisées dans 10 pays entre 2006 et 2008 (l'objectif était fixé à 12-20). Deux ateliers EPI ont été organisés en Afrique en présence de 24 pays. Le MERG a soutenu les activités du Fonds Mondial visant à mettre à jour la boîte à outils de S&E en examinant et en finalisant notamment les indicateurs IRS. Le MERG a élaboré un projet de liste de vérification nationale qui soutient la mise au point de plans de S&E du paludisme dans les pays et un tableau de bord RBM permettant d'afficher les données clé issues des différents pays. Les pays bénéficiant des subventions du Fonds Mondial utilisent l'Outil de suivi et évaluation (MESST) présenté au cours d'un atelier auquel un certain nombre de partenaires RBM ont participé.

Difficultés

Le MERG a élaboré un plan de travail d'un budget de 1 million de dollars US, mais n'a pu collecter que 180 000 dollars US. Les partenaires ont mis à profit cet exercice de planification de travail du MERG pour énoncer les activités pour lesquelles les partenaires disposaient déjà d'un financement. Des fonds supplémentaires doivent être levés pour permettre au MERG d'instaurer de nouvelles activités, outre celles que les partenaires ont déjà financées.

Pertinence

Les personnes ayant répondu à l'enquête mondiale estiment que le Partenariat RBM a ajouté une valeur légèrement supérieure à la moyenne dans le domaine du suivi des indicateurs du paludisme. Par un système de notation dans lequel 3 = « valeur moyenne » et 4 = « valeur importante », ces répondants ont attribué au Partenariat RBM une note moyenne de 3,14. Ils ont exprimé le souhait que le Partenariat RBM joue un rôle plus important dans ce domaine à l'avenir. Par un système de notation dans lequel 4 = « devrait jouer un rôle important » et 5 = "devrait jouer un rôle prépondérant », les répondants ont attribué la note de 4,01 au Partenariat RBM.

4.3. Efficacité et pertinence du Partenariat RBM à l'échelle nationale

L'efficacité et la pertinence du Partenariat RBM au niveau national sont évaluées dans le cadre des observations réalisées dans chaque pays au cours des visites effectuées. Les

visites réalisées dans six pays et la participation à la réunion annuelle de deux SRN ont révélé que certains pays ont établi des partenariats à l'échelle nationale pour la lutte contre le paludisme, alors que d'autres pays viennent seulement de commencer à en former ou n'en disposent pas encore. Pour consulter la synthèse de ces conclusions nationales, veuillez vous reporter au chapitre 6.3.

Dans la plupart des pays analysés par l'équipe, seul le responsable NMCP était régulièrement en contact avec le Partenariat RBM. La plupart des intervenants ont entretenu des contacts avec les consultants lors du processus d'élaboration des propositions, et la fructueuse Série 8 des Bénéficiaires Principaux (BP) a contribué aux ateliers d'accélération de la signature des subventions organisés par le HWG. Certains pays avaient des représentants au Conseil d'administration (ministre, représentants d'ONG du Sud par exemple). D'autres avaient des coprésidents ou membres des Groupes de travail (par exemple, coprésident de MAWG, Voices Mali). La plupart des pays avaient reçu une mission conjointe des partenaires du Réseau sous-régional et / ou une visite du Secrétariat du Partenariat RBM. De nombreux pays attendaient une visite de l'Envoyé spécial des Nations Unies chargé du paludisme. D'autres détails sont fournis dans l'annexe technique.

Priorités nationales et domaines de soutien futurs

Dans la plupart des pays visités, la 8^{ème} série d'octroi des subventions du Fonds Mondial donnera une première occasion de tenter d'assurer une couverture universelle, et des intervenants de différents pays ont soulevé des questions liées à leur capacité d'intensifier assez rapidement les interventions pour atteindre les objectifs de 2010. La majorité des pays a souligné le constant besoin de soutenir la mobilisation des ressources pour surmonter les obstacles au financement de la couverture universelle (souvent en raison des défis liés aux prévisions de la demande de LLIN et des déficits de financement du Fonds Mondial).

Le soutien opérationnel des « champions du monde » capables d'intercéder auprès du Fonds Mondial ou de la Banque mondiale pour résoudre les goulets d'étranglement et les malentendus, a été très apprécié. Dans le domaine des plaidoyers, les pays ont exprimé leur appréciation des activités de plaidoyer du Partenariat RBM auprès des Ministres, surtout ceux des pays dans lesquels le NMCP bénéficie peu de l'attention du gouvernement. Le soutien à court terme concernant les questions spécifiques telles que la rédaction de propositions, l'évaluation des besoins ou la résolution du problème de double décompte de campagnes de routine ou de masse, a été demandé. Les pays plus avancés dans la lutte contre le paludisme (la Zambie par exemple) demandent l'assistance technique pour des stratégies avancées telles que le dépistage actif des cas. Les intervenants nationaux ont exprimé le souhait d'une relation plus étroite avec le Partenariat RBM et aimeraient que les SRN continuent à les soutenir.

Les intervenants nationaux ont en outre souligné la nécessité d'une relation plus étroite avec les structures mondiales du Partenariat RBM afin de bénéficier d'une AT supplémentaire et du partage des connaissances. L'avis commun à tous les pays est que les NCMP devraient diriger les partenariats nationaux et les conduire vers un plan national

unique pour tous les partenaires de la lutte contre le paludisme. Dans les pays où des partenariats ne sont pas encore totalement actifs, les intervenants ont demandé que les SRN ou le Secrétariat fournissent/élaborent des termes de référence (TdR) pour les partenariats nationaux, qui pourraient être adaptés au contexte national.

Dans certains cas, les pays se sont inspirés des modèles mondiaux, en reproduisant les structures (MERG et MAWG par exemple) et les activités (missions conjointes dans des districts, etc.) à l'échelle nationale.

Voici un résumé des rôles du Partenariat RBM à l'échelle nationale.

4.3.1. Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans (Performance : forte, tendance : ↗)

Activités

Dans la première partie de la période d'évaluation, le Secrétariat RBM a soutenu l'élaboration de plans stratégiques nationaux pour la lutte contre le paludisme. Dans la majorité des pays visités, il a été fait mention du rôle du Partenariat RBM en matière d'assistance technique pour l'élaboration du plan stratégique national pour la lutte contre le paludisme. Plus récemment, le Partenariat RBM a demandé aux pays de lui faire part de leurs observations sur les objectifs, stratégies et plans qu'il prépare à l'échelle mondiale, et a ensuite communiqué le GMAP aux pays. Les buts et objectifs, tels que le GMAP, étaient bien connus dans ces pays.

Difficultés

L'adoption par les pays des objectifs, stratégies et buts convenus pose des difficultés logistiques. Par exemple, l'adoption des objectifs de couverture universelle a créé des difficultés logistiques pour la mise en œuvre de campagnes LLIN de masse, surtout si une distribution ciblée des moustiquaires a été réalisée auparavant sur certaines parties de la population, et la distribution de masse doit être ajustée en conséquence. De plus, les pays manquent d'expérience pour gérer les nouvelles approches : de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest commencent à peine à introduire les IRS et demandent des conseils sur la manière d'intensifier rapidement les interventions.

Les pays qui progressent vers l'élimination du paludisme et qui ont atteint un faible statut de contamination demandent des conseils sur les meilleures pratiques en matière d'approches avancées, le dépistage actif de cas et le diagnostic devenant plus importants à mesure que le fardeau du paludisme diminue. Tel est particulièrement le cas dans la région d'Afrique australe.

Pertinence

Si les personnes interrogées à l'échelle nationale ont estimé que tous les rôles joués par le Partenariat RBM étaient importants, la formation d'un consensus était cependant considérée comme relativement moins importante que les autres rôles. Cette évaluation reflète l'intérêt supérieur que les intervenants accordent aux questions opérationnelles.

4.3.2. Partage des connaissances et des expériences (Performance : médiocre à modérée, tendance : ↔)

Activités

Au niveau régional, les SRN du Partenariat RBM travaillent avec des équipes multinationales de l'OMS afin d'organiser des réunions annuelles destinées à soutenir les processus de planification et favoriser le partage des connaissances entre les pays. Les structures RBM mondiales, comme le MERG et le HWG assurent le partage des connaissances par le biais de leurs missions de renforcement des capacités et d'assistance technique. Des mécanismes réguliers servant à partager les meilleures pratiques entre les pays d'une même région n'ont pas été créés en dehors des réunions annuelles des SRN.

Difficultés

Les intervenants nationaux rencontrent des problèmes de communication (par exemple, le coût de participation aux téléconférences, la mauvaise connectivité à Internet rendant difficile le téléchargement d'outils et de modèles depuis le site Internet, peu de documents du Partenariat RBM traduits en français et encore moins en portugais). Il faut également noter que les téléconférences des groupes de travail et des comités, ainsi se déroulent majoritairement en anglais, ce qui complique la participation des intervenants des pays francophones et lusophones.

La boîte à outils RBM pour l'évaluation des besoins et la rédaction de propositions est disponible en ligne et sur CD-Rom. Elle a fait l'objet d'une démonstration rapide au cours des réunions annuelles des SRN. Les intervenants nationaux ont toutefois indiqué qu'ils manquaient de connaissances sur la manière de naviguer et d'utiliser les outils.

Enfin, souvent, les ONG et les institutions académiques du Sud ne disposent souvent pas des fonds nécessaires à l'accueil de téléconférences de niveau national ou sous-régional pour les groupes de travail ou les consultations des groupes d'intérêt du Partenariat RBM et elles ne sont pas toujours informées de la possibilité de demander au Secrétariat du Partenariat RBM d'accueillir les conférences.

Pertinence

Bien que toutes les fonctions assurées par le Partenariat RBM aient été considérées comme essentielles par les personnes interrogées au niveau national, le partage des connaissances et des expériences était jugé plus important que les autres rôles. Dans ce domaine, les répondants ont attribué une note moyenne de 4,41 au Partenariat RBM.

4.3.3. Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources (Performance : modérée, tendance : ↗)

Activités

Au niveau national, le soutien des demandes dans le cadre de la 8^{ème} Série du Fonds Mondial a permis de mobiliser 2,75 milliards de dollars US en nouveaux financements. Cette réussite doit être attribuée à la fonction d'assistance technique du Partenariat RBM plutôt qu'au rôle de chaque pays dans la défense de la cause qui le concerne. Toutefois, au niveau national, la mobilisation des ressources va probablement jouer un rôle moins important étant données les quantités inférieures de ressources disponibles.

Le Conseil d'administration du Partenariat RBM, le Secrétariat et les SRN interviennent auprès des ministres de la santé des pays endémiques, que ce soit au niveau mondial, régional (CEDEAO, Union africaine) et national, par le biais de sommets ministériels, de réunions du Conseil d'administration et de missions conjointes vers les pays concernés. Ils sont souvent soutenus dans leurs démarches par d'autres membres du Partenariat RBM.

Pour les intervenants nationaux, les missions du Directeur Exécutif du Partenariat RBM et d'autres membres du personnel du Secrétariat et des SRN, ainsi que des partenaires RBM comme l'envoyé spécial des Nations Unies chargé du paludisme, représentent des opportunités d'accorder davantage d'importance au paludisme et au NCMP au sein du ministère de la santé et des instances supérieures. Dans beaucoup de pays, le paludisme est beaucoup moins prioritaire que d'autres maladies, comme le VIH/SIDA.

Au cours de la période d'évaluation (2004-2008), le plan de travail du MAWG n'a pas inclus d'actions de plaidoyer au niveau national au-delà des liens informels entre le MAWG et les défenseurs de la cause de la santé. Cette situation a changé en 2009 mais n'est pas prise en compte dans la note d'évaluation attribuée ici.

Difficultés

Les défenseurs de cette cause au niveau national ont besoin d'un mécanisme opérationnel stimulant l'implication des pays et cela a représenté un défi pour le Partenariat pendant la période d'évaluation. De plus, les membres du Conseil d'administration représentant les pays endémiques doivent être davantage soutenus afin d'accroître la participation aux réunions, par exemple grâce à des séances d'information plus complètes avant les réunions du Conseil d'administration (conduites par le Comité Exécutif, le Secrétariat, les SRN), la recherche de financements pour les consultations des groupes d'intérêt, une distribution anticipée des documents avant les conférences (avec des consignes plus claires pour parcourir leur contenu).

Pertinence

Bien que toutes les fonctions assurées par le Partenariat RBM aient été considérées comme importantes par les personnes interrogées au niveau national, les fonctions de plaidoyer (nationales et mondiales) ont été jugées plus importantes que les autres fonctions. Dans ce domaine, les répondants ont attribué une note moyenne de 4,42 et 4,41 au Partenariat RBM.

4.3.4. Coordination, simplification, mise en cohérence et suivi efforts des partenaires (Performance : modérée, tendance : ↔)

Activités

Malgré certains efforts anticipés en faveur du développement des partenariats RBM nationaux, le soutien du Partenariat RBM pour la création de partenariats nationaux n'est pas resté prioritaire. Avant la formation des SRN, on distinguait un groupe de pays, appelé « Spotlight Countries » (pays étudiés), dont le Secrétariat surveillait l'avancement. Ces pays n'étaient pas prioritaires et l'aide était disponible pour tous les pays qui en faisaient la demande mais il a été décidé que ces pays représenteraient des études de cas (plutôt que

des pays pilotes). Les pays étudiés disposent souvent d'un partenariat fort, certains s'appuyant sur la stratégie de marque et les supports du Partenariat RBM, par exemple, le Ghana et le Nigéria. Les autres pays étudiés étaient : l'Éthiopie, la Zambie, le Malawi, le Kenya, la Tanzanie, la République Démocratique du Congo et le Mozambique.

Le Partenariat RBM au niveau mondial est également intervenu pour des questions spécifiques de coordination, par exemple des conseils dans le cadre du Programme Booster de la Banque mondiale afin de donner la priorité au Nigéria et à la République démocratique du Congo.

S'appuyant sur la réussite du réseau régional d'Afrique orientale, créé en 2002, le Partenariat RBM a mis en place les trois autres SRN, entre 2005 et 2007, afin de coordonner les partenaires de travail au niveau régional. Les partenariats nationaux ont été soutenus sur une base ad hoc par les SRN et le Secrétariat grâce à des missions conjointes, des réunions annuelles et des échanges réguliers avec le contact SRN.

Le Partenariat RBM a mis en œuvre, à divers degrés, les plans d'actions des SRN en organisant des réunions et des missions conjointes de partenaires vers des pays présentant des difficultés en matière de performances des subventions.

Difficultés

Bien que certains pays disposent d'un partenariat national en matière de paludisme, d'autres n'en ont pas. Pour que la coordination et la cohésion des Partenaires RBM continue d'être une réussite, le Partenariat RBM doit réexaminer le lien qu'il entretient avec chaque pays et définir un plan d'action en fonction des besoins et caractéristiques des pays.

Pertinence

Si les personnes interrogées à l'échelle nationale ont estimé que tous les rôles joués par le Partenariat RBM étaient importants, la cohésion et le suivi des initiatives des partenaires étaient cependant considérés comme relativement moins importants que les autres rôles. Dans ce domaine, les répondants ont attribué une note moyenne de 4,27 au niveau mondial et 4,25 aux niveaux régional et national au Partenariat RBM.

4.3.5. Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités (Performance : forte, tendance : ↗↗)

Activités

Le HWG, avec le soutien du Secrétariat, a fourni une assistance technique à des pays pour la rédaction de propositions destinées au Fonds Mondial, permettant ainsi de décrocher d'importants financements lors de la 8ème Série. Il s'agit d'une réussite importante en matière d'AT pour le Partenariat.

Dans les pays visités, le Partenariat RBM a fourni un soutien par le biais d'une assistance technique (par exemple, développement de propositions pour le Fonds Mondial, développement de plans stratégiques) et d'outils (par exemple, indicateurs standard du

paludisme) mais ce soutien n'est pas toujours proposé sur une base régulière ou lorsqu'il est attendu par les pays concernés.

Les SRN, là où ils sont opérationnels, ont mené des missions conjointes vers certains pays avec des partenaires RBM régionaux. Récemment, le WARN d'Afrique occidentale a participé activement au soutien des pays par le biais de missions conjointes visant à éliminer les goulots d'étranglement.

Le Partenariat RBM a obtenu d'importants succès en fournissant à certains pays une assistance technique à court terme afin d'améliorer les demandes de financement auprès du Fonds Mondial. La qualité de cette assistance technique a été validée en externe par le taux de réussite des propositions : 78% pour la 8^{ème} série du Fonds Mondial et 62% pour la 7^{ème} série (soit une hausse par rapport au taux de 38% de la 6^{ème} série avant que le Partenariat RBM n'assure cette tâche). Au niveau national, les SRN ont soutenu la logistique et le « côté réception » de l'assistance technique proposée par le partenariat mondial et ont, en outre, organisé des missions conjointes en vue de dispenser une assistance technique, surtout lorsque les subventions du Fonds Mondial ou de la Banque mondiale ont connu des problèmes de performances ou de décaissements et d'autres goulots d'étranglement.

Difficultés

Dans certains pays, la mise en œuvre de l'assistance technique et des priorités était perçue comme définie du haut vers le bas. Compte tenu des contraintes de financement, le HWG a donné la priorité aux pays qu'il soutenait, ce qui a soulevé certaines interrogations au sein des pays jugés non prioritaires. Dans d'autres pays, les missions spécifiques n'ont pas été jugées satisfaisantes. Les évaluations des besoins doivent être, mais ne l'ont pas toujours été, reconnues et approuvées par le pays concerné. Le Kenya est un pays qui n'acceptait pas l'évaluation des besoins et ne l'a donc pas approuvée.

Pertinence

Les pays accordent beaucoup d'importance au rôle joué par le Partenariat RBM en matière de mise à disposition d'outils et d'AT et souhaiteraient qu'il joue un rôle encore plus important dans ce domaine. Les répondants nationaux ont attribué une note moyenne de 4.44 au Partenariat RBM.

4.3.6. Suivi des indicateurs du paludisme (Performance : modérée, tendance : ↗)

Activités

Au niveau national, le Partenariat RBM a soutenu la mise en œuvre d'enquêtes sur les indicateurs du paludisme ainsi que la conception de plans de suivi et d'évaluation. Les Enquêtes sur les Indicateurs du Paludisme ont été menées au Libéria, au Sénégal, en Tanzanie et en Zambie en 2008, et en Namibie en 2009. L'Ouganda prévoit de réaliser une EIP en 2009-2010.

Difficultés

La collecte des données au niveau national reste difficile compte tenu des faiblesses des systèmes nationaux de gestion des informations médicales.

Pertinence

Bien que toutes les fonctions assurées par le Partenariat RBM aient été considérées comme essentielles par les personnes interrogées au niveau national, les indicateurs de suivi du paludisme étaient jugés plus importants que d'autres fonctions. Les répondants nationaux ont attribué une note moyenne de 4,38 au Partenariat RBM.

4.4. Durabilité des fonctions

On estime la durabilité des fonctions du Partenariat RBM en évaluant les exigences relatives à l'impact de ces fonctions dans la durée, même si les activités du Partenariat RBM ont été interrompues.

Le tableau suivant présente une évaluation des rôles du Partenariat RBM. La plupart de ces fonctions présentent une durabilité modérée à élevée, à l'exception du rôle de coordination et de cohésion, basée sur les travaux permanents du Partenariat RBM.

Rôles observés	Justifications	Durabilité ¹⁸
1. Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans	<ul style="list-style-type: none">Le GMAP est dans le domaine public, reconnu et assimilé par les partenaires aux niveaux mondial, régional et national : aucun plan d'action formel de mise en œuvre du GMAP n'a été développé.	Moyenne
	<ul style="list-style-type: none">le DMAP est en place dans une phase initiale de déploiement : le Conseil du Fonds Mondial fera une réévaluation en 2011-2012	Moyenne
	<ul style="list-style-type: none">La promotion du Partenariat RBM pour un accès gratuit ou hautement subventionné aux interventions est une politique dominante et dépend de la disponibilité continue des ressources	Elevée
2. Partage des connaissances et des expériences	<ul style="list-style-type: none">L'investissement dans la recherche est continuellement nécessaire et dépend des ressources	Moyenne
	<ul style="list-style-type: none">Le partage des connaissances avec et entre les pays nécessite un budget limité pour les réunions, les missions conjointes, les téléconférences ainsi que la traduction et l'impression de documents et outils clés	Moyenne
3. Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none">Un modèle décentralisé dans lequel tous les partenaires plaident pour un accroissement des ressources est hautement durable	Elevée
	<ul style="list-style-type: none">Le fait d'accorder une plus grande importance à un plaidoyer basé sur la communauté nécessite un budget limité pour les réunions, les missions conjointes, les téléconférences et les outils	Moyenne

¹⁸ La durabilité est notée sur l'échelle suivante : «élevée» signifie que l'impact du Partenariat RBM est susceptible de se maintenir ou de légèrement diminuer si le Partenariat RBM abandonnait ce rôle ; "moyenne" indique qu'il existe un risque de réduction de l'impact du Partenariat RBM en cas d'abandon du rôle ; "faible" indique qu'il existe un risque élevé que l'impact du Partenariat RBM soit réduit ou perdu si le Partenariat RBM renonçait à ce rôle

4. Coordination, simplification, mise en cohérence et suivi efforts des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre des activités planifiées par le Partenariat RBM dépend du financement : jusqu'à présent, aucun financement total du plan d'action approuvé par le Conseil d'administration n'a jamais été obtenu • Le financement est nécessaire pour le soutien de la coordination et est souvent plus difficile à obtenir pour les initiatives de coordination que pour les produits • Certains groupes d'intérêt (par exemple, la société civile) nécessitent un financement pour soutenir la participation aux processus du Partenariat RBM 	Faible Faible Moyenne
5. Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Un mécanisme durable existe pour fournir des outils par le biais du site Internet du Partenariat RBM et de CD-Rom. ces outils nécessitent une mise à jour lorsque les bailleurs de fonds mettent à jour les formulaires de proposition • La fourniture d'une assistance technique, par le biais de missions conjointes, pour certains pays, nécessite des fonds pour les voyages mais les capacités se renforcent lorsque les intervenants nationaux participent aux exercices d'analyse • Bien qu'un financement soit nécessaire à l'embauche de consultants et à la réalisation d'ateliers de renforcement des compétences, le renforcement des compétences est retenu 	Elevée Moyenne Moyenne
6. Suivi des indicateurs du paludisme	<ul style="list-style-type: none"> • Les pays doivent demander des financements pour les Enquêtes sur les Indicateurs du Paludisme • L'OMS produit le rapport annuel mondial sur le paludisme, l'UNICEF fait paraître le rapport « Paludisme et Enfance », le MERG a contribué aux profils des pays 	Elevée Elevée

5 Structures du Partenariat RBM

5.1 Introduction

Le présent chapitre analyse les progrès réalisés par le Partenariat RBM - grâce aux progrès de ses structures - pendant la période d'évaluation (2004-2008). Nous aborderons le mode de fonctionnement de chaque structure, en ce comprises sa légitimité, sa responsabilité et sa transparence. Nous évaluerons également la performance, l'efficacité et la pertinence de chaque structure.

Les analyses des structures sont adaptées, le cas échéant, de manière à répondre à des questions spécifiques les concernant. Par exemple, nous effectuons des analyses détaillées sur l'obligation de rendre compte faite au Conseil d'administration et au Secrétariat afin de comprendre jusqu'à quel point le Conseil d'administration contrôle le Partenariat. Nous analysons également les indicateurs particuliers de performance du Secrétariat, notamment la durée du processus d'embauche du personnel et la disponibilité des informations financières.

5.2 Progrès vers la mise en œuvre de l'Initiative de Changement

L'initiative de changement constituait une étape majeure dans l'évolution du Partenariat RBM au cours de la période d'évaluation. Elle émettait des recommandations ciblées d'amélioration du Partenariat RBM. Elle définissait également un modèle pour une reconnaissance des axes de travail et des questions clés, favorisait l'ancienneté et l'assiduité de la participation au Conseil d'administration et permettait une décision de travail conjoint des partenaires RBM sur quatre obstacles critiques à la maîtrise du paludisme : 1) gestion de la chaîne d'approvisionnement et des biens, 2) analyses des écarts au niveau des pays, 3) harmonisation des activités des bailleurs de fonds au niveau des pays et 4) absence d'approche unique et optimisée pour la mesure des ressources et des résultats.

A la suite de l'Initiative de Changement, le Partenariat RBM a été restructuré aux niveaux mondial et régional, l'hébergement du Secrétariat a été formalisé, grâce à la signature d'un protocole d'accord avec l'OMS, et un ensemble important de bailleurs de fonds a accepté un niveau supérieur d'engagement et d'implication envers le Partenariat RBM. Un Manuel du Secrétariat a été préparé afin de préciser les processus de planification des travaux et de budgétisation et fournir des directives pour une meilleure gestion des réunions du Conseil d'administration. Des règlements du Partenariat RBM ont été développés et les rôles et responsabilités des structures du Partenariat RBM ont été précisés.

L'initiative de changement a également entraîné de nouvelles structures : le Comité Exécutif, le Groupe de Travail sur l'Harmonisation, le Groupe de Travail pour la Gestion des Achats et de la Chaîne d'Approvisionnement et le Malaria Advocacy Working Group.

5.3 Évaluation des structures du Partenariat RBM

Cette section expose les résultats détaillés des analyses relatives aux structures centrales du Partenariat RBM.

5.3.1 Conseil d'administration **(Performance : modérée à forte)**

Fonctionnement du Conseil d'administration RBM

Légitimité

Le Conseil d'administration est jugé légitime étant donnée la large représentation à haut niveau de ses intervenants. Il compte 27 membres issus des groupes d'intérêt, y compris les membres ex officio non votants. Pendant la période d'évaluation, la participation accrue des pays endémiques a renforcé la légitimité du Conseil d'administration. Une représentation plus forte des ONG du Sud et des pays endémiques ainsi qu'un soutien plus actif des membres des pays endémiques du Conseil d'administration ont été proposés. Pour les ONG du Sud, la difficulté porte sur le coût élevé de participation aux processus mondiaux du Partenariat RBM. Pour les ministres des pays endémiques, la difficulté tient au temps disponible à accorder au paludisme et, en particulier, à la prise de décisions par le Partenariat RBM par rapport à d'autres priorités médicales du pays.

Responsabilité

En tant qu'entité, le Conseil d'administration ne rend pas directement compte de sa conduite. Toutefois, il en rend compte indirectement par le biais des exigences en termes de responsabilité instaurées entre les membres du Conseil d'administration et leurs organisations par la communication des résultats évalués en externe.

Le Conseil d'administration prend des décisions stratégiques (par exemple, l'approbation du plan d'action harmonisé) plutôt que des décisions opérationnelles. Les structures du Partenariat RBM doivent rendre compte de manière limitée au Conseil d'administration, à l'exception du Secrétariat qui rend compte des progrès par rapport aux priorités et au plan d'actions et de l'utilisation des fonds (par le biais de rapports financiers). L'obligation de rendre compte des questions opérationnelles du Secrétariat, comme la fixation de priorités pour les activités du plan d'action et l'embauche de personnel, incombe au Secrétariat. L'obligation administrative de rendre compte incombe à l'organisation hôte du Secrétariat (OMS). Les groupes de travail doivent rendre compte au Conseil d'administration mais cette obligation se limite aux cas où les membres individuels financent directement les activités des groupes de travail. Les SRN ne doivent pas directement rendre compte au Conseil d'administration mais leurs contacts rendent compte au Secrétariat.

Transparence

Le fonctionnement du conseil est majoritairement transparent : les supports sont partagés avant la réunion et les minutes de réunion du Conseil d'administration sont traduites et publiées. Certaines limites ont été évoquées en ce qui concerne la désignation du CE :

- Certains partenaires étaient soucieux du fait que la maîtrise du fonctionnement du Conseil d'administration soit du ressort du CE, lequel n'inclut pas tous les partenaires (mais tous les groupes d'intérêt)
- Les préoccupations en matière de transparence sont cependant limitées car le CE est ouvert aux partenaires et les minutes des réunions leur sont envoyées.

Performance du Conseil d'administration du Partenariat RBM

La performance du Conseil d'administration du Partenariat RBM s'est améliorée au fil de la période d'évaluation. Au départ, le Conseil d'administration rencontrait des problèmes de fonctionnement. Bien que les réunions organisées au début de la période aient été documentées, il existait un consensus selon lequel la facilitation des séances du Conseil d'administration posait problème. Cela s'est amélioré avec le temps et le Conseil a décidé de mettre en œuvre l'Initiative de Changement en 2005.

Pendant la deuxième partie de la période d'évaluation, le Conseil d'administration a réalisé d'importantes contributions, notamment l'obtention d'un consensus sur les plans, notamment le GMAP. Néanmoins, le Conseil d'administration n'est toujours pas une entité capable d'une prise de décision pleine et entière. Les partenaires ne peuvent ou ne veulent pas prendre de décision politique importante par le biais du Conseil d'administration ou tardent à prendre leurs décisions (par exemple, concernant la politique sur les conflits d'intérêts). Il a cependant créé des mécanismes complémentaires lui permettant d'accroître sa performance de supervision, en particulier le CE, le PSC et le FC.

Le Conseil d'administration n'a pas assumé ses responsabilités en matière de levée de fonds pour le plan d'actions qu'il approuve et cela représente une lacune importante. Mi-octobre 2008, le Secrétariat avait mobilisé 9,5 millions de dollars US environ sur son budget annuel de 15,8 millions de dollars US approuvé par le Conseil d'administration, ce qui représente seulement 58 % du financement attendu.¹⁹

De plus, le Conseil d'administration n'a actuellement pas les moyens de faire un lien entre le GMAP et un plan d'action, avec des fonctions et responsabilités précises attribuées aux partenaires. Il doit mettre en œuvre un cadre conceptuel simple mais complet de planification stratégique. Les objectifs et les perspectives actuels récemment convenus (fixés dans le GMAP) ne sont pas suffisants pour guider la mise en œuvre et assurer la coordination entre les partenaires. Ils doivent être complétés par une stratégie de mise en œuvre limitée dans le temps (portant sur 3 à 5 années) acceptée par le Partenariat, et comportant des plans de travail détaillés pour les structures du Partenariat (à une échéance de 1 à 2 années). La mise en œuvre de ce processus de planification doit bénéficier du soutien du Secrétariat et des structures des comités. Ces types de cadres conceptuels de planification stratégique ont fructueusement été mis en œuvre dans d'autres partenariats du secteur de la santé, comme l'Alliance GAVI, et le Partenariat RBM pourrait s'inspirer des enseignements tirés.

Dans l'enquête auprès des intervenants dans le cadre de l'évaluation, ceux-ci ont jugé le Conseil d'administration moyennement efficace. Par un système de notation dans lequel 3 = « performance moyenne », les répondants ont attribué une note moyenne de 3,1 au Partenariat RBM.

Efficacité du Conseil d'administration du Partenariat RBM

Le Conseil d'administration a gagné en efficacité au fil du temps, en partie grâce à la création du CE qui garantit la mise en œuvre plus cohérente de ses processus. Toutefois,

¹⁹ Rapport du directeur exécutif du Partenariat RBM à la 15^{ème} réunion du conseil, novembre 2008

le Conseil d'administration continue de consacrer beaucoup de temps, lors de ses réunions, sur des questions administratives qui pourraient être traitées avant les réunions.

L'implication du président du Conseil d'administration et des membres du Sud est considérée limitée, ce que l'on peut mettre en relation avec les demandes conflictuelles que reçoivent les délégations du Sud et le manque de ressources dédiées pour traiter ces demandes.

Les partenaires jugent le Conseil d'administration du Partenariat RBM légèrement moins efficace que d'autres structures, et lui attribuent un score moyen de 2,9 dans ce domaine.

Pertinence du Conseil d'administration du Partenariat RBM

Le Conseil d'administration est très pertinent pour le Partenariat RBM, qui représente sa plus haute structure de gouvernance. Il représente un lieu essentiel de réunion et d'échanges entre les partenaires et la légitimité qu'il apporte au Partenariat RBM est très importante. Les intervenants le jugent très pertinent pour le Partenariat, et lui attribuent une note de 3,9 dans l'enquête.

5.3.2 Comités du Conseil d'administration (Performance : modérée à forte)

Les comités du Conseil d'administration, dont le CE et le PSC, ont réalisé une progression modérée à forte au cours de la période d'évaluation. Les comités ne fonctionnaient toujours pas avec une efficacité optimale, avec par exemple des appels traînant en longueur et plus fréquents que ce que les membres souhaiteraient.

Fonctionnement des comités du Conseil d'administration du Partenariat RBM

Légitimité

Les sous-comités du Conseil d'administration sont légitimés par le fait qu'ils ont été créés sur la demande du Conseil d'administration du Partenariat RBM. Leurs activités sont en partie menées par les membres du Conseil d'administration, renforçant ainsi leur légitimité. En ce qui concerne la composition du PSC, certains problèmes ont été soulevés lors de la 14^{ème} réunion du Conseil d'administration. Toutefois, ils ont été résolus par la publication des termes de référence du comité.

Responsabilité

Le CE est responsable envers le Conseil d'administration et rend compte au Conseil d'administration par le biais du Rapport du président. De même, le PSC est responsable envers le Conseil d'administration et rend compte des progrès le cas échéant.

Transparence

Certaines préoccupations ont été soulevées quant au fonctionnement du CE – toutefois, les minutes de la réunion du CE ont été communiquées aux membres du Conseil. Le rapport du FC est disponible aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'aux autres participants de la réunion. Le PSC a présenté un cadre conceptuel d'évaluation lors de la 13^{ème} réunion du Conseil d'administration en novembre 2007, cadre qui a été en partie

mis en œuvre par la suite par les groupes de travail (examen intermédiaire en mai 2008 et examen final en novembre 2008).

Performance des comités du Conseil d'administration du Partenariat RBM

Le CE a été associé à l'amélioration des performances et de l'efficacité du Conseil d'administration. Les efforts du CE ont essentiellement porté sur l'amélioration des processus du Conseil d'administration (par exemple, les ordres du jour, les documents préalables, les points de décision).

Le PSC a préparé le cadre conceptuel de suivi et d'évaluation des performances des structures du Partenariat et l'a présenté au Conseil d'administration en novembre 2007.

Efficacité des comités du Conseil d'administration du Partenariat RBM

On estime, en général, que le CE est efficace car les activités du Conseil d'administration sont en voie d'aboutir. Des critiques ont été formulées selon lesquelles le temps des membres ne serait pas utilisé de manière optimale (beaucoup trop d'appels qui durent trop longtemps).

Le PSC a pris la décision, en 2008, de se concentrer sur l'évaluation externe et la terminer avant la fin de cette année. L'évaluation externe a été réalisée entre mai et septembre 2009. Sa mise en œuvre a donc nécessité neuf mois de plus que prévu.

Pertinence des comités du Conseil d'administration du Partenariat RBM

Les personnes interrogées au cours de l'enquête sont en général moins informées des activités et performances des Comités du Conseil d'administration qu'elles ne le sont des autres structures du Partenariat RBM. Toutefois, le CE est jugé pertinent, en raison de son rôle de facilitation des processus du Conseil d'administration.

5.3.3 Secrétariat

(Performance : modérée à forte)

Le Secrétariat a amélioré sa performance pendant la période d'évaluation, en particulier, à la suite de l'Initiative de Changement.

Fonctionnement du Secrétariat du Partenariat RBM

Légitimité

La légitimité du Secrétariat du Partenariat RBM était floue pour certains partenaires au début de la période d'évaluation. L'Initiative de Changement, en 2006, a redéfini le rôle du Secrétariat et ses relations avec les partenaires. Ses relations avec l'OMS en qualité d'hôte ont été formalisées par le PA.

Responsabilité

Le Secrétariat du Partenariat RBM est stratégiquement responsable envers le Conseil d'administration, et administrativement responsable envers l'OMS (mais il fournit des rapports financiers et des rapports sur les modalités d'hébergement au Conseil d'administration). En conséquence, le Conseil d'administration est chargé de mobiliser les fonds suffisants pour que le Secrétariat puisse mettre en œuvre le plan de travail approuvé

par le Conseil d'administration, et l'OMS est chargée de fournir un hébergement efficace, tant en termes de collaboration au niveau des programmes entre le GMP de l'OMS et le Secrétariat qu'en matière d'apport d'un hébergement administratif efficace du Secrétariat.

Transparence

Le Directeur Exécutif rend compte de la progression du Partenariat RBM par rapport au plan de travail approuvé par le Conseil d'administration. Au cours de la période d'évaluation, la transparence relative à l'utilisation des fonds s'est améliorée et a gagné en précision. Les rapports financiers complémentaires aux comptes vérifiés par l'OMS ont été produits vers la fin de la période d'évaluation, les bailleurs de fonds exigeant un rapport sur l'utilisation de leurs fonds établi sur d'autres critères que ceux de l'OMS.

Performance du Secrétariat du Partenariat RBM

Au début de la période d'évaluation, la réussite en termes de soutien des programmes nationaux de lutte contre le paludisme a été attribuée au Secrétariat avec le développement de stratégies nationales. En fin de période d'évaluation, le Secrétariat est, en général, perçu comme plus efficace dans la mise en œuvre de sa mission, comme en atteste la progression par rapport au plan de travail harmonisé approuvé par le Conseil d'administration. Néanmoins, un manque de cohérence existe toujours entre les attentes des partenaires et le Secrétariat en termes de mission, de financement et d'ambition du Secrétariat. Les problèmes relatifs au décaissement des fonds à destination des SRN, aux difficultés d'approvisionnement des contacts des SRN par des accords d'hébergements réels, et la proportion élevée de contrats à court terme utilisés au sein du Secrétariat sont autant de facteurs limitatifs de l'efficacité du Secrétariat.

Efficacité du Secrétariat du Partenariat RBM

Le Secrétariat du Partenariat RBM doit affronter des difficultés plus importantes en termes d'efficacité. Sur le plan du recrutement et de la passation de contrats, 50 à 70% des membres du Secrétariat sont sous contrat à court terme, en partie du fait des problèmes de financement et de planification et en partie du fait de la difficulté de recruter du personnel. Ce problème est relatif à la lenteur des procédures de recrutement de l'OMS, l'hôte. En moyenne, il faut huit mois au Secrétariat du partenariat RBL pour combler une vacance.

Les rapports financiers ont été limités au début de la période d'évaluation, mais ce domaine s'est amélioré vers la fin. Le Plan de Travail sur l'Harmonisation utilise la budgétisation par priorité en fonction des résultats mais ne permet pas un suivi par Groupe de Travail. Des difficultés ont été rencontrées pour rapporter la somme exacte décaissée par un bailleur de fonds.

Pour une bonne partie de la période, le budget du Partenariat RBM a dépassé le financement. Depuis 2009, le Plan de travail harmonisé a été structuré en activités "Essentielles" et "Optimales" ; néanmoins, il est encore difficile de savoir quelles activités doivent avoir la priorité si le Partenariat RBM obtient davantage que le budget "Essentielles" et moins que le budget "Optimales".

Les frais administratifs de 13% facturés par l'institution hôte et la lenteur constatée de la communication des décaissements de fonds ont amené certains bailleurs de fonds à financer directement les Groupes de Travail plutôt que par l'intermédiaire du Secrétariat.

Le plan de travail du Secrétariat et les plans de travail des groupes de travail qu'il soutient se sont chevauchés. Par exemple, le Secrétariat gérait habituellement l'Assistance technique dans le cadre de l'élaboration des subventions du Fonds Mondial pour les pays avant que le HWG la prenne en charge. Il en résulte que le Secrétariat comme le MAWG sont impliqués dans des activités de sensibilisation. Ceci empêche une analyse pertinente de l'efficacité du soutien du Secrétariat. Pour résoudre ce problème, l'équipe d'évaluation s'est basée sur les entretiens réalisés auprès des co-présidents du groupe de travail afin d'évaluer la qualité du soutien fourni par le Secrétariat. Les co-présidents du groupe de travail ont dressé un portrait mitigé : certains groupes de travail font part d'un soutien du Secrétariat utile et adapté à la situation, tandis que d'autres font part de leurs préoccupations quant au fait que le soutien accordé au groupe de travail n'est pas perçu comme une priorité par le contact désigné au sein du Secrétariat. Tous les groupes de travail ne bénéficient pas du soutien du Secrétariat d Partenariat RBM – par exemple, OCR Macro apporte un soutien administratif au MERG. Les fonctions de secrétariat du HWG, du MAWG et du GT PSM ont été fournies par le Secrétariat du Partenariat.

Pertinence du Secrétariat du Partenariat RBM

Les partenaires expriment la nécessité permanente d'une coordination et d'une facilitation des processus du Partenariat RBM de la part d'un Secrétariat neutre. Ceci sera particulièrement important pour la coordination et le suivi de la mise en œuvre du GMAP. Le Secrétariat a joué un rôle majeur en s'assurant que tous les groupes d'intérêt soient entendus sur les processus de partenariat, et que les pays endémiques soient représentés à des niveaux supérieurs. 63 % des personnes interrogées dans le cadre de cette étude mondiale, membres d'au moins une structure (autre que le Secrétariat), pensent que le Secrétariat est nécessaire voire très nécessaire. 60% des répondants nationaux sont d'accord.

Modalités d'hébergement

(Performance médiocre à modérée)

Les procédures d'hébergement du Partenariat RBM à l'Organisation Mondiale de la Santé ont été jugées médiocres à moyennes. Des tensions ont été clairement observées entre l'OMS et le Partenariat RBM, en particulier au début de la période d'évaluation. Celles-ci ont été particulièrement exacerbées lors des demandes de dissolution du Partenariat RBM au cours du Conseil d'administration du Partenariat RBM à Yaoundé en 2005. La relation entre l'OMS et le Secrétariat est depuis plus constructive, chacune des organisations ayant pris conscience des synergies mutuelles entre le Partenariat RBM et l'OMS, en particulier en ce qui concerne le Plan mondial de lutte contre le paludisme.

Même si les relations dans le domaine des programmes se sont améliorées entre l'OMS et le Secrétariat, certaines tensions demeurent sur les modalités d'hébergement administratif. Le Protocole d'accord signé entre le Partenariat RBM et l'OMS suite à l'initiative de Changement a quelque peu amélioré la situation. Mais ce Protocole n'a pas résolu les

problèmes d'efficacité des services d'hébergement administratif. Ce sont en particulier les ressources humaines et les processus financiers qui créent des problèmes au niveau du fonctionnement du Secrétariat du Partenariat RBM.

D'une part, le Partenariat RBM a estimé que ces difficultés résidaient dans une moindre mesure dans le soutien administratif qui lui était apporté que dans les unités et programmes de l'OMS. D'autre part, il est apparu que certains de ces problèmes étaient liés au manque de familiarisation du personnel du Secrétariat avec la complexité de la bureaucratie de l'OMS (procédures d'acceptation par l'OMS de contributions provenant de sociétés du secteur privé ayant un intérêt commercial dans le domaine du paludisme, par exemple). Ces problèmes ont été exacerbés par un manque de communication entre le GMP de l'OMS et le Secrétariat, ce que tant le Secrétariat que le GMP de l'OMS ont indiqué vouloir résoudre. Il n'existait aucun processus usuel dans le cadre duquel les problèmes de programmation et administratifs étaient abordés et des solutions pouvaient être trouvées pour une satisfaction mutuelle.

5.3.4 Groupes de travail

(Performance : variable)

Les Groupes de travail sont ici présentés dans leur ensemble ; une analyse plus détaillée est visée aux Annexes Techniques. Certains Groupes de travail existaient déjà avant l'Initiative de Changement (MERG, WIN, Groupe de travail Finances, Paludisme et Grossesse). D'autres ont été créés suite à l'Initiative de Changement (GT PSM, HWG, MAWG).

Fonctionnement des Groupes de Travail du Partenariat RBM

Légitimité

Au cours de la période d'évaluation, des réserves ont été exprimées quant à la légitimité des Groupes de travail, en particulier de la part de l'OMS qui considère que certains Groupes de travail abordent des questions techniques normatives qui devraient lui incomber. L'objectif de l'Initiative de changement consistait à clarifier ces zones de divergence, mais les tensions demeurent.

Responsabilité

La responsabilité des Groupes de travail n'est pas totalement claire. Ils sont officiellement tributaires du Conseil d'administration. Cependant, le Conseil d'administration n'ayant pas rempli ses fonctions de collecteur de fonds, il a laissé de nombreux groupes de travail sans subventions. Il apparaît que la responsabilité s'est orientée vers ceux qui fournissent des fonds aux Groupes de travail, en particulier parce que les Groupes de travail n'ont fourni aucun rapport formel au Conseil d'administration récemment. Ceci devra à l'avenir être clarifié.

Transparence

La plupart des Groupes de travail mettent à disposition du public leurs Termes de référence et publient des rapports de progression et des comptes-rendus de réunions sur le site Internet du Partenariat RBM. Dans l'ensemble, les processus sont transparents. Néanmoins, le processus de désignation des co-présidents n'est pas toujours très clair.

Dans certains cas, la présidence a régulièrement changé, suite à des élections. Dans d'autres cas il a été demandé aux présidents de conserver leur fonction à condition de n'émettre aucune objection. S'il n'est pas toujours nécessaire d'organiser des élections directes, des mécanismes de roulement de la présidence devraient être régulièrement mis en place afin d'aborder les questions de performance.

Performance des Groupes de Travail du Partenariat RBM

Avant l'Initiative de Changement, les Groupes de travail ne publiaient ni leurs travaux ni leurs rapports de performance par rapport à ces plans de travail. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur le retour d'informations issu des entretiens et des enquêtes pour évaluer l'efficacité des Groupes de travail entre 2004 et 2006.

Depuis le second semestre 2007, les Groupes de travail ont développé des plans de travail et les ont intégrés au Plan de travail harmonisé. Le Directeur Exécutif a ensuite rendu compte au Conseil d'administration de l'évolution du Partenariat RBM dans son ensemble par rapport au Plan de travail harmonisé.

L'annexe présente un rapport détaillé de chaque Groupe de travail. Le résumé des résultats est donné ci-dessous :

- Le MERG est hautement estimé pour sa contribution au S&E, en particulier pour la création des indicateurs standard du paludisme.
- Le HWG a joué un rôle majeur dans le succès des subventions du Fonds Mondial des séries 7 et 8 ; des plans d'action visant à intensifier leur impact ont été engagés au Nigeria mais n'ont pas été appliqués à d'autres pays suite au retour d'informations des partenaires, et les pays attendent les prochaines étapes.
- Le MAWG a atteint certains des objectifs de son plan de travail (marque RBM, Journée Mondiale de lutte contre le Paludisme, lancement du GMAP) ; la valeur ajoutée des activités entreprises au-delà des initiatives des partenaires individuels n'est pas clairement documentée
- Le GT PSM a élaboré l'ensemble de ses plans PSM dans les délais pour les séries 7 et 8 du Fonds Mondial mais les impressions sont partagées ; son travail a été entravé par des discussions sur les conflits d'intérêts.
- Le RWG s'est fixé peu d'objectifs concrets dans le Plan de travail harmonisé 2008, et ne les a pas atteints cette année. Les membres ont contribué au GMAP, en particulier aux modèles de chiffrage et aux discussions sur le DMAp.
- Le Groupe de travail Paludisme et Grossesse a été actif entre 2004 et 2007 ; il a organisé 5 réunions pendant cette période, et développé puis distribué un guide pratique. En 2008, tous les pays éligibles à l'IPTP avaient adopté cette politique et en étaient à différentes étapes de sa mise en œuvre. 20 pays ont porté l'IPTP à l'échelle nationale
- En 2008, le WIN manquait de co-président, de secrétariat et de budget. Suite à la reprise du travail du Plan mondial de lutte contre le paludisme de l'OMS sur la lutte anti vectorielle, l'hébergement de la fonction de secrétariat du WIN à l'OMS était flou. Alors qu'il développait un plan de travail et qu'il l'intégrait au Plan de travail harmonisé 2008, la plupart des activités n'étaient pas mises en place.

Efficacité des Groupes de Travail du Partenariat RBM

La majorité des partenaires soutient le modèle de Groupe de travail dans lequel les Groupes s'attachent à la coordination et les partenaires à la mise en place. En règle générale, le modèle basé sur le principe selon lequel les partenaires offrent leur temps pour travailler dans les Groupes de Travail a bien fonctionné. Les résultats des groupes de travail ont été obtenus avec des ressources plus que limitées (par exemple, le GT GAS n'a fonctionné qu'avec 12% de son budget, le HWG avec 22% de son budget, et le reste n'a aucunement été financé). Le HWG, le MERG et le GT GAS ont réussi à récolter leurs propres fonds mais un reporting financier commun afin d'assurer la transparence des finances au sein du Partenariat RBM s'est révélé difficile à gérer. Le Groupe de travail Paludisme et Grosses, le WIN et le RWG ont été moins actifs en 2008.

Pertinence des Groupes de Travail du Partenariat RBM

Le MERG et le HWG sont généralement jugés utiles, voire très utiles, que ce soit dans les résultats de l'enquête ou dans les entretiens mondiaux ou nationaux.

Le MAWG et le GT GAS ont également été jugés utiles. Le WIN a été jugé très utile au niveau national, mais moins au niveau mondial.

Même les Groupes de travail inactifs depuis 2008 ou les années précédentes ont été jugés utiles. Par exemple, 40 % des personnes interrogées trouvent le RWG et le CMWG utiles ou très utiles. De même, 39 % des personnes interrogées jugent le Groupe de travail Paludisme et Grossesse utile voire très utile.

5.3.5 Les Réseaux régionaux du partenariat RBM (Performance : variable)

Qu'est-ce qu'un SRN ?

Il existe quatre SRN en Afrique. Le réseau régional pour les pays d'Afrique de l'Est a été créé en 2002. Les réseaux régionaux pour les pays d'Afrique Centrale et de l'Ouest (CARN) ont été mis en place en 2005, et le réseau régional des pays d'Afrique australe a vu le jour en 2007.²⁰

Un SRN est un réseau de partenaires ayant une responsabilité régionale ou plurinationale. Plus de 40 partenaires font partie du réseau. Ils n'ont aucune fonction de gouvernance mais sont des consultants et des partenaires de mise en œuvre (conduite de missions conjointes, organisation de réunions et d'ateliers communs). Leur fonction principale consiste à soutenir la coordination entre partenaires au niveau sous régional.

Il existe un « Core Group » ou « Comité directeur » ou « Comité de pilotage » qui se réunit régulièrement, parfois tous les mois par téléconférence et en cas de besoin - par exemple lors de l'organisation de l'assemblée annuelle – plus souvent. Le Core Groupe se réunit également deux fois par an - par exemple le WARN se réunit en février pour préparer le

²⁰ La création de deux autres SRN (Amérique Latine/Caraïbe et Asie/Pacifique) est prévue mais n'est pas encore financée.

programme de travail de l'année, puis en novembre pour examiner les évolutions et organiser l'année suivante.

Certains SRN (par exemple, le WARN) n'ont pas eu accès aux élections du Core Groupe, mais ont simplement pu observer les partenaires les plus engagés « s'auto-sélectionner » - par exemple, l'OOAS (CEDEAO), l'Équipe internationale de soutien de l'OMS, Voices, JHPIEGO, MSH, JICA et PSI. A l'inverse, les groupes d'intérêt d'autres SRN (l'EARN par exemple) ont élu les membres du Core Group. La difficulté de se passer d'élections tient au fait qu'il n'existe aucun mécanisme de rotation de la présidence du Core Group. Les SRN demandent au Partenariat RBM de produire des directives sur les modalités de détermination de la présidence d'un Core Group et de la durée de son mandat.

Chaque SRN dispose d'un Contact unique auprès du Secrétariat du Partenariat RBM, hébergé par un partenaire. Ce Contact rend compte au coordinateur de facilitation du Partenariat au Secrétariat et peut également rendre compte à l'institution hôte (par exemple, l'UNICEF).

Au terme de la période d'évaluation, les hôtes étaient les suivants : l'UNICEF pour le WARN, l'OMS pour le CARN, la Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe (SADC) pour le SARN. L'EARN devrait être hébergé par l'UNICEF à Nairobi mais puisque le Contact actuel est seulement ad interim, il est resté dans son pays d'origine (Ouganda) où il est hébergé par l'OMS en vertu de contrats à court terme. L'efficacité du Contact de l'EARN en a été entravée, ce Contact étant isolé du Core Group.

Comment un SRN ajoute-t-il de la valeur aux pays ?

Les pays affirment que les missions conjointes constituent la plus forte valeur ajoutée des SRN. Dans une mission conjointe d'un SRN, un maximum de quatre partenaires – souvent des membres du Core Group en fonction des besoins du pays - se rendent pendant une semaine dans un pays pour rencontrer tous les intervenants et aborder les goulots d'étranglement qui induisent les problèmes - par exemple, la note de performance « C » attribuée au Fonds Mondial ou les obstacles au décaissement du Programme Booster de la Banque Mondiale. L'équipe réalise une analyse SWOT et tous les intervenants conviennent d'un plan d'action comportant les étapes suivantes pour le Responsable du Programme National de Lutte contre le Paludisme, les Partenaires RBM et (le cas échéant), le Mécanisme de Coordination National (CCM).

Les partenaires du SRN se voient souvent demander d'intervenir auprès du Responsable du portefeuille du Fonds Mondial pour éclaircir un problème particulier, alerter l'OMS au niveau du siège comme au niveau régional, lever des fonds pour les consultants internationaux (par exemple, S&E) et apporter une aide au renforcement des partenariats nationaux.

Outre les missions conjointes, les pays accordent une grande importance aux réunions annuelles de planification organisées par les SRN, au détachement de consultants pour l'évaluation des besoins et l'aide à la rédaction de propositions, aux ateliers d'accélération

de signature des subventions et aux échanges téléphoniques et électroniques directs avec le Contact du SRN qui sert de passerelle à l'aide internationale.

Fonctionnement des SRN du Partenariat RBM

Légitimité

Les SRN comptent des partenaires du développement au niveau régional mais pas de NMCP car l'adhésion est explicitement limitée aux partenaires régionaux. Cette disposition permet aux partenaires d'aborder des sujets sensibles tels que les problèmes de performance dans certains pays. Les SRN sont jugés légitimes dans l'ensemble mais une participation plus large pourrait accroître leur légitimité.

Responsabilité

Les Contacts des SRN sont tributaires du Secrétariat et de l'institution hôte locale (double ligne de reporting) et entretiennent une relation de travail avec le Core Group des SRN. Le Core Group des SRN ne rend pas officiellement compte au Conseil d'administration ni au Secrétariat mais il est principalement composé des différents groupes d'intérêt du Conseil d'administration – par exemple, le WARN est représenté au Conseil d'administration par deux membres du Conseil d'administration du CEDEAO (à quelques exceptions près, par exemple, la Mauritanie est membre du WARN mais pas du CEDEAO). Chaque Core Group de SRN dépêche un délégué aux assemblées du Conseil d'administration du Partenariat RBM pour accompagner les ministres. Bien que le représentant du Core Group ne dispose pas de siège au Conseil d'administration, il informe les membres du Conseil d'administration avant et pendant l'assemblée.

Transparence

Les assemblées annuelles d'un SRN sont ouvertes à tous ses membres. Bien qu'il n'existe aucune directive standard générique, les SRN ont développé les leurs propres. Le WARN demande à ses membres potentiels de demander leur adhésion (gratuite), sous réserve de l'accord du Core Group. Ceux qui n'ont pas encore été approuvés peuvent participer aux assemblées annuelles en qualité d'observateur et non de membre. Les observateurs peuvent écouter mais ne peuvent pas intervenir en séance plénière.

Les minutes des assemblées du Core Group ne sont pas publiées.

Performance des SRN du Partenariat RBM

La performance générale des SRN est mitigée, en fonction des variations de leurs environnements d'hébergement, de la disponibilité des fonds leur permettant de réaliser leurs travaux et des différentes situations en matière de passation de contrats. A titre d'exemple, l'EARN s'est montré efficace au début de la période d'évaluation mais a été freiné par un problème de recrutement et de financement du nouveau contact. Pour sa part, le SARN n'a pas été efficace pendant la période d'évaluation car les problèmes d'hébergement avec le SADC n'ont pu être résolus. Le WARN n'est devenu performant qu'au terme de la période d'évaluation, lorsque le contact a pu bénéficier de modalités d'hébergement effectives. Le manque de financement prévisible et d'accords d'hébergement stables indique que la performance du contact SRN n'a pas retenu l'attention du Partenariat RBM comme elle l'aurait dû.

Les responsables NMCP souhaiteraient entretenir des échanges plus étroits et plus fréquents avec les membres des SRN qu'ils ne peuvent le faire lors des assemblées annuelles – bon nombre d'intervenants nationaux s'entretiennent par téléphone ou par e-mail avec leur contact SRN au moins une fois par semaine. Le rôle des SRN dans l'évacuation des goulots d'étranglement dans le domaine du financement a été considérable dans la région d'Afrique de l'Ouest. Dans d'autres régions, ce rôle a été davantage limité car le Partenariat RBM s'est davantage fié aux Groupes de travail et au Secrétariat.

Efficacité des SRN du Partenariat RBM

Le recrutement des Contacts SRN a été difficile du fait de la situation précaire en matière de financement du Secrétariat du Partenariat RBM pendant la période d'évaluation et d'insuffisances administratives. Les activités de financement des SRN incluant des missions conjointes étaient suffisantes mais ont été retardées.

Les Contacts du Partenariat RBM sont les plus performants lorsqu'un certain niveau de service est fourni par l'organisation hôte. Les PA actuellement passés avec les organisations hôtes ne précisent pas de normes qualitatives pour les accords d'hébergement, aussi la plupart des Contacts ne bénéficient-ils pas des meilleures pratiques dispensées par l'institution hôte locale.

Pertinence des SRN du Partenariat RBM

Le travail régional est important pour les intervenants nationaux car il leur permet de partager les enseignements tirés et les meilleures pratiques et de simplifier la suppression des goulots d'étranglement. La collaboration transfrontalière sera de plus en plus importante à mesure que les pays se dirigeront vers l'élimination du paludisme - l'absence de collaboration transfrontalière a déjà été évoquée comme une préoccupation par les pays d'Afrique australe. Le renforcement des capacités nationales sera indispensable pour atteindre les objectifs du secteur du paludisme à l'horizon 2010 et 2015. L'existence d'un réseau régional de partenaires et les contacts SRN renforcent les liens aux niveaux régional et national.

5.4 Durabilité des structures

On trouvera ci-dessous la synthèse de la durabilité des structures du Partenariat RBM

Structures	Justifications	Durabilité
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Les réunions semestrielles du Conseil d'administration ne sont pas coûteuses (120-140K dollars US) et les partenaires y restent engagés 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevée
Comités du conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût de la téléconférence annuelle du CE en 2008 s'est élevé à 1 200 dollars US et les partenaires y restent engagés • Le coût du FC et du PSC ne sont pas communiqués mais les entretiens des membres du comité n'indiquent pas que ce coût soit prohibitif 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevée • Elevée
Secrétariat	<ul style="list-style-type: none"> • La lutte constante pour la mobilisation des ressources et le manque de financement menacent la durabilité du Secrétariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible
Modalités d'hébergement	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations d'hébergement ont imposé une tension sur le Partenariat RBM et amoindrit la performance comme l'efficacité du Secrétariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible
SRN	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations d'hébergement des Contacts SRN dans les sous-régions imposent une tension sur la capacité du Partenariat RBM à soutenir les pays à mesure de leur escalade • L'arrivée tardive des fonds destinés aux activités des SRN menace la capacité des SRN à mettre en œuvre leurs plans de travail • Le don volontaire de temps des membres des SRN est durable ; seul un budget de déplacement est nécessaire pour contribuer à la participation des membres aux missions conjointes et aux assemblées annuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible • Faible • Elevée
Groupes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Le don volontaire de temps des membres des groupes de travail est durable ; un financement d'amorçage est nécessaire pour soutenir la participation des pays endémiques • La mise en œuvre des activités des groupes de travail n'est pas durable car le Partenariat RBM n'est pas parvenu à mobiliser les ressources nécessaires • Le soutien de l'hôte/du Secrétariat aux groupes de 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevée • Faible • Faible

	travail exige des ressources en personnel de la part du Secrétariat du Partenariat RBM (par exemple, issu du HWG ou du GT PSM) ou un financement d'amorçage de la part d'une entité différente afin de fournir des services administratifs (par exemple, Macro pour le MERG)	
--	--	--

6 Modèles de développement futur du Partenariat RBM

6.1 Introduction

Le cadre de l'évaluation inclut l'émission de recommandations sur l'avenir du Partenariat RBM. Le GMAP a placé haut la barre tant pour le Partenariat RBM que pour les partenaires individuels. Les améliorations progressives des travaux du Partenariat RBM peuvent ne pas suffire à produire ce qu'on attend de lui dans les cinq prochaines années. Un consensus existe entre les partenaires selon lequel la réussite au niveau national sera essentielle pour atteindre les objectifs du secteur du paludisme et la réussite permanente du Partenariat RBM.

Une vision claire et commune de ses futures opérations sera particulièrement importante pour la réussite du Partenariat RBM. A l'heure actuelle, elle n'existe pas entre les partenaires. Même si un consensus existe sur l'importance de la réussite nationale de la lutte contre le paludisme, les partenaires s'opposent sur la façon voire sur la possibilité que le Partenariat RBM puisse s'engager dans des activités nationales ou régionales.

Pour clarifier les options d'avenir et exposer les points de vue parfois divergents des partenaires RBM, l'équipe d'évaluation a développé cinq modèles potentiels du futur Partenariat RBM. Ces modèles reposent sur l'évaluation des rôles et des structures du Partenariat RBM que nous avons décrite précédemment, ainsi que sur la connaissance des autres partenariats et réseau internes et externes au domaine de la santé mondiale. Une attention particulière a été accordée aux points de vue et aux retours d'information des partenaires nationaux. Cette section aborde les conditions de la réussite future du Partenariat RBM et les modèles et processus potentiels de soutien des objectifs du Partenariat RBM.

Le Conseil d'administration du Partenariat RBM devra déterminer le modèle qui soutient le mieux les objectifs ambitieux du secteur du paludisme.

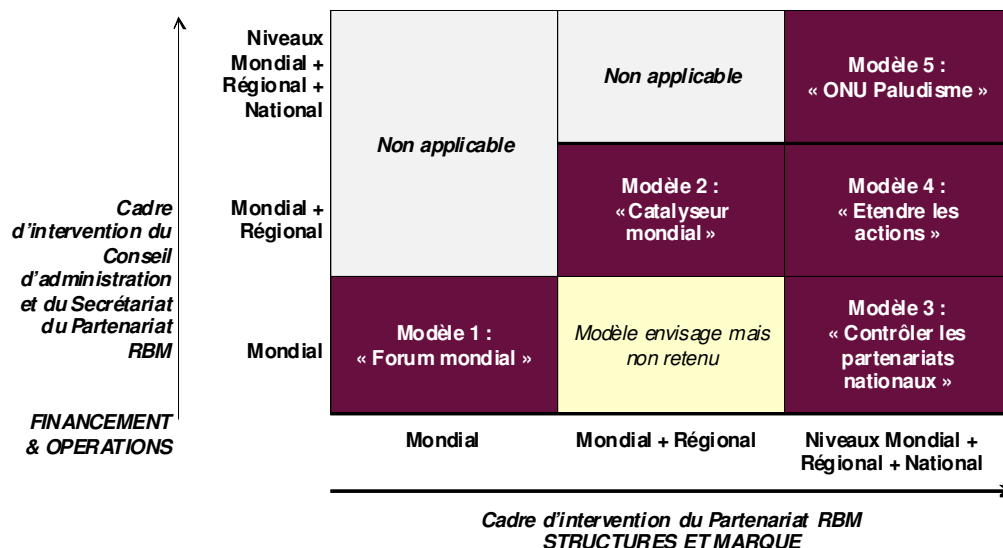
6.2 Options de modèles de partenariat pour l'avenir

Deux questions majeures doivent être prises en compte par le Partenariat RBM pour développer son modèle organisationnel :

- Jusqu'où les structures et la marque du Partenariat RBM s'étendront-elles (niveau mondial, régional, national) ? En particulier, le Partenariat RBM conservera-t-il ses contacts SRN ? Une structure nationale de contact doit-elle être créée ?
- A quel niveau le Conseil d'administration et le Secrétariat du Partenariat RBM s'engageront-ils directement dans le financement, le fonctionnement et la gouvernance (niveau mondial, régional, national) ? Plus précisément, à quel niveau le Partenariat RBM s'affiliera-t-il avec des structures existantes (par exemple les CCM) au lieu de constituer son propre personnel et ses propres structures ?

Le schéma ci-dessous décrit les cinq modèles devant être pris en compte sur la base des deux questions essentielles énoncées précédemment :

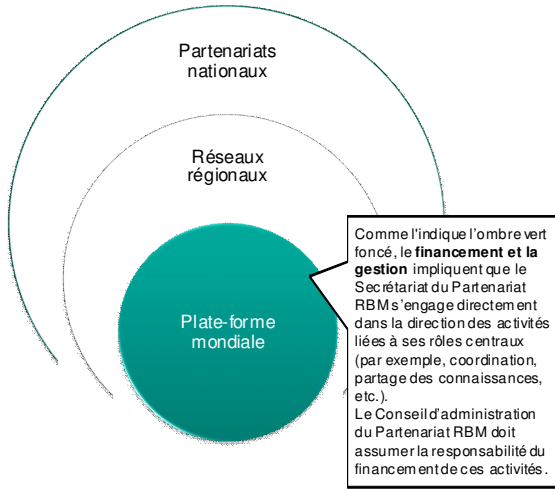
Modèles potentiels du Partenariat RBM



Ces cinq modèles peuvent être résumés comme suit :

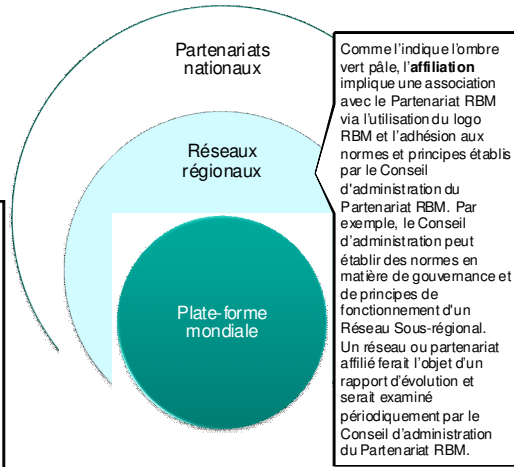
- **Modèle 1 : Forum Mondial** - Le modèle de Partenariat RBM se concentre sur les activités et les partenaires mondiaux et cesse tout engagement direct auprès des SRN. (Exemple : Reproductive Health Supplies Coalition – Coalition pour les produits de santé liés à la reproduction)
- **Modèle 2 : Catalyseur Mondial** – Le Partenariat RBM conserve largement son modèle actuel et crée une affiliation formelle avec les SRN par l'intermédiaire d'un contact et/ou de principes de fonctionnement. (Exemples : Réseau INDEPTH ; Coalition Mondiale des Entreprises contre le VIH/SIDA, la Tuberculose et le Paludisme ; Forum Economique Mondial.)
- **Modèle 3 : Contrôler les partenariats nationaux** – Le Partenariat RBM prendrait des mesures pour créer une affiliation formelle avec des partenariats nationaux et les SRN indépendants par le biais d'accords de principes de fonctionnement et d'autres normes d'affiliation avec le Partenariat RBM. Le Partenariat RBM ne financerait pas et ne gèrerait pas directement les SRN ni les partenariats nationaux. (Exemples : Rotary Club ; Chambres de Commerce Internationales ; UN Global Compact; Campagne Internationale d'Interdiction des Mines antipersonnelles.)
- **Modèle 4 : Etendre l'action** – Le Partenariat RBM renforcerait les SRN et soutiendrait activement la création de partenariats nationaux dans les pays qui n'en disposent pas actuellement (mécanisme de "poussée"). (Exemple : Fair Trade Labeling Organization.)
- **Modèle 5 : ONU Paludisme** – Le Partenariat RBM déploierait son personnel et son financement pour le soutien du développement des SRN et des partenariats nationaux. Un contact du Partenariat RBM serait en place dans chaque pays qui ne dispose pas encore de partenariat national. (Exemple : UNAIDS.)

Modèle 1 : Forum Mondial



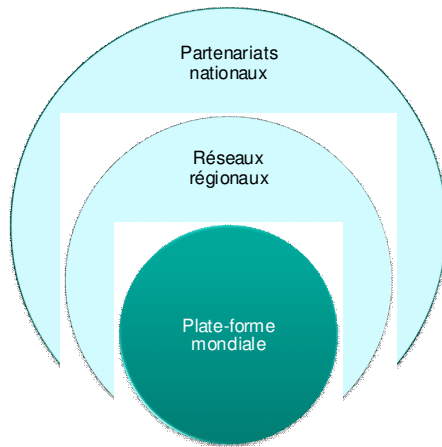
■ Financement et gestion □ Appartenance □ Aucune affiliation direct

Modèle 2 : Catalyseur Mondial

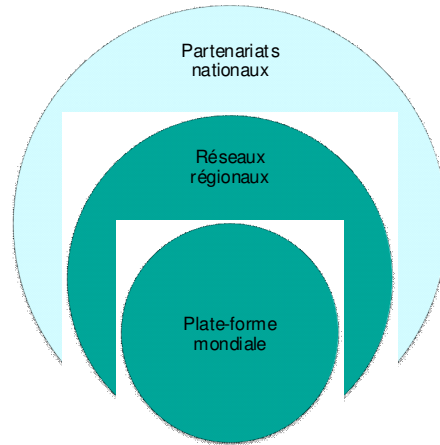


■ Financement et gestion □ Appartenance □ Aucune affiliation

Modèle 3 : Contrôler les partenariats nationaux Modèle 4 : Etendre les actions

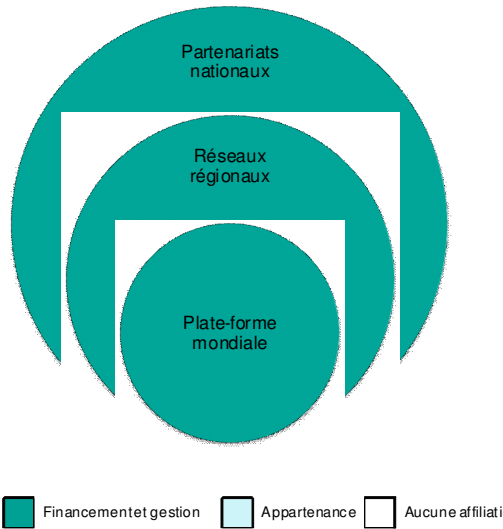


■ Financement et gestion □ Appartenance □ Aucune affiliation direct



■ Financement et gestion □ Appartenance □ Aucune affiliation

Modèle 5 : ONU Paludisme



Ces cinq modèles supposent que le Partenariat RBM pourrait étendre ses structures et sa marque sans que le Secrétariat ou le Conseil d'administration n'ait de contrôle direct sur le financement ou le fonctionnement. Par exemple, le Partenariat pourrait décider d'offrir une affiliation formelle aux initiatives, aux groupes de travail ou aux partenariats nationaux dirigés par d'autres organisations.

Ce type de modèle est adopté par une diversité d'organisation en réseau, de la Fair Trade Labelling Organisation au Pacte Mondial des Nations Unies. On trouvera ci-dessous des exemples de ces types d'approche de réseau.

Pour une description plus détaillée de ces cinq modèles, veuillez consulter l'Annexe technique.

Etude de cas du Modèle 3 - Contrôler les partenariats nationaux : Pacte Mondial des Nations Unies

Lancé en l'an 2000, le Pacte Mondial des Nations Unies est une initiative de leadership à plusieurs intervenants qui souhaite mettre en cohésion les opérations et stratégies d'entreprise avec dix principes universels dans les domaines des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et catalyser les actions pour soutenir des objectifs plus larges des Nations Unies. Il s'agit de l'initiative de citoyenneté sociétale volontaire la plus importante au monde, et réunit près de 6 500 signataires de plus de 130 pays. Il dispose d'un secrétariat de 20 personnes hébergé par le Secrétariat des Nations Unies à New York. Le Pacte Mondial dispose également d'une fondation 510c3 indépendante pour soutenir les levées de fonds et l'efficacité administrative.

Les Réseaux Locaux du Pacte Mondial (GCLN) sont le cœur du Pacte Mondial et réalisent des activités qui favorisent la mise en application des principes. « L'apprentissage » est

l'activité prédominante du réseau, par rapport à la « proximité » des années précédentes. Les activités pédagogiques telles que les ateliers, les formations ou les réunions régulières du groupe de travail permettent aux participants au Pacte Mondial de mieux savoir comment intégrer les dix principes.

Il existe 67 GCLN constitués et 27 réseaux émergents. Un Réseau Local répond à toutes les conditions minimum visées au PA annuel établi entre un GCLN et le Bureau du Pacte Mondial des Nations Unies. Un Réseau émergent est un groupe de participants qui évolue vers la création d'un GCLN.

Les GCLN conviennent de certains critères fondamentaux dans le PA, malgré leurs vastes différences. Ils s'engagent à respecter les principes et les pratiques du Pacte Mondial. Chaque réseau produit un rapport d'activité annuel et souhaite aider les participants dans leurs efforts de production de communication sur leurs progrès. Chaque réseau doit donner mandat à un individu aux fins de le représenter officiellement lors du Forum Annuel des Réseaux Locaux et pour la gestion du logo du réseau. Un accord annuel doit être passé entre le Bureau du Pacte Mondial et chaque Réseau Local, qui accorde au réseau la licence d'exploitation d'une durée d'un an sur la base de la satisfaction des critères minimum. Un Réseau Local sur quatre est une entité juridique indépendante.

Les réunions annuelles des Réseaux Locaux sont convoquées afin de réunir les Contacts des Réseaux Locaux et les représentants des entreprises pour qu'ils partagent leurs expériences, apprennent les uns des autres, et du réseau. Ces réunions annuelles permettent également au Pacte Mondial d'obtenir le point de vue des Réseaux Locaux sur des questions majeures de gouvernance afférentes aux réseaux et à l'initiative dans son ensemble.

Les réunions régionales des Réseaux Locaux sont convoquées afin de réunir les Contacts des Réseaux Locaux et d'autres membres des Comités de pilotage des Réseaux pour qu'ils s'inspirent des réalisations des autres réseaux et partagent leurs expériences. Les réunions régionales sont autant d'occasions de discuter des difficultés et des opportunités régionales et d'identifier les approches potentielles et les activités conjointes.

Quatre groupes de travail traitent les questions qui concernent directement les Réseaux Locaux.

Etude de cas du Modèle 4 - Contrôler les partenariats nationaux : Campagne internationale d'interdiction des mines antipersonnelles

La Campagne Internationale d'Interdiction des Mines Antipersonnelles (ICBL) est un réseau mondial qui réunit plus de 70 pays et qui œuvre pour un monde sans mines antipersonnelles et autres armes à sous-munitions, au sein duquel les victimes survivantes des mines et armes à sous-munitions peuvent donner un sens à leurs vies.

Cette coalition a été constituée en 1992 par six groupes d'intérêt commun – Human Rights Watch, Medico International, Handicap International, Physicians for Human Rights, Vietnam

Veterans of America Foundation, et le Mines Advisory Group – qui ont accepté de collaborer vers leur objectif commun. Cette campagne n'a cessé de se développer et d'évoluer pour devenir un réseau de plus de 1 400 groupes - dont des groupes de travail sur la question des femmes, des enfants, des vétérans, de la religion, de l'environnement, des droits de l'Homme, du contrôle des armes, de la paix et du développement – dans plus de 90 pays, qui travaillent aux niveaux local, national et international pour l'éradication des mines antipersonnelles.

L'ICBL et son réseau flexible d'organisations reste engagé pour une interdiction à l'échelle internationale de l'utilisation, la production, le stockage et le transfert des mines antipersonnelles et pour mobiliser d'importantes ressources internationales pour le nettoyage humanitaire des mines et l'élaboration de programme d'aide aux victimes. L'ICBL supervise la situation des mines antipersonnelles dans le monde (grâce à un réseau de chercheurs qui produisent chaque année le Rapport de Surveillance des Mines Antipersonnelles) et mène des activités de plaidoyer – en faisant pression pour la mise en œuvre et l'universalisation du Traité d'Interdiction des Mines : programmes d'action humanitaires anti-mines orientés vers les besoins des communautés frappées par les mines ; soutien aux survivants des mines, à leurs familles et à leurs communautés ; et arrêt de la production, de l'utilisation et du transfert des mines antipersonnelles y compris par des groupes armés non-Nationaux.

L'ICBL participe aux réunions périodiques du processus du Traité d'Interdiction des Mines, implore les Etats non parties au Traité à le signer et les groupes armés non-Nationaux de respecter la norme d'interdiction des mines, condamne l'usage des mines et sensibilise le public et l'encourage à débattre de la question des mines en organisant des manifestations et en attirant l'attention des médias.

L'ICBL compte un Comité de Direction de quatre membres, un Comité Consultatif composé de 21 organisations membres et de cinq ambassadeurs qui interviennent comme représentants de campagne dans les conférences et autres séminaires du monde entier. Actuellement, l'ICBL compte quatre membres du personnel en poste à Genève (bureau central), Paris et Rome. De plus, l'ICBL accueille plusieurs stagiaires chaque année.

6.3 Conclusions nationales et implications pour le modèle futur du Partenariat RBM

Les visites réalisées et la participation à deux réunions annuelles SRN ont révélé que certains pays ont établi des partenariats à l'échelle nationale pour la lutte contre le paludisme, alors que d'autres pays viennent seulement de commencer à en former ou n'en disposent pas encore. Dans certains pays où existent déjà des partenariats, le partenariat national doit décentraliser ses activités pour toucher les niveaux régional et local.

Dans le premier groupe de pays, un Partenariat national fonctionnel de lutte contre le paludisme existe déjà, généralement présidé par le Secrétaire Général du Ministère de la Santé, le NMCP apportant les services administratifs. Ils comptent souvent des sous-groupes de travail – par exemple, Gestion Intégrée des Vecteurs, Prise en charge des cas,

communication sur le changement de comportement / Information, Education, Communication (BCC / IEC). Ils utilisent parfois le (ancien) logo du Partenariat RBM. Il ne manque que le lien vers un partenariat mondial.

Dans le second groupe de pays, il n'existe pas de partenariat officiel de lutte contre le paludisme ou, s'il en existe un, il ne se réunit pas régulièrement.

Dans le troisième groupe de pays, il existe un partenariat national solide de lutte contre le paludisme mais le territoire est vaste et le système de santé décentralisé, aussi le NMCP a-t-il besoin d'une poussée supplémentaire de coordination à court terme (un ou deux ans) pour l'aider à étendre l'action au niveau régional. Tel est le cas du Nigeria en particulier, mais qui pourrait être aussi celui de la République Démocratique du Congo (DRC), du Brésil et de l'Inde.

Les intervenants nationaux souhaiteraient s'engager davantage auprès du Partenariat RBM aux niveaux régional et mondial. Les intervenants nationaux ont également exprimé leur souhait que les NCMP dirigent les partenariats nationaux et les conduisent vers un plan national unique pour tous les partenaires de la lutte contre le paludisme. Ils ont demandé que les SRN ou le Secrétariat aident les partenaires nationaux à élaborer des termes de référence (TdR) qu'ils pourraient consulter et adapter ou modifier selon le contexte national.

Dans certains cas, les pays qui disposent de partenariats se sont inspirés des modèles mondiaux, en reproduisant les structures (le CMWG par exemple) et les activités (missions conjointes dans des districts, etc.). Les pays demandent une aide accrue au Partenariat RBM aux niveaux régional et mondial dans les domaines du plaidoyer et de la résolution des goulots d'étranglement, une assistance technique sur certains sujets spécifiques (par exemple l'escalade des IRS et l'organisation de campagnes massives de LLIN) et de les aider à résoudre les difficultés rencontrées avec le Fonds Mondial.

Le tableau ci-dessous présente une première estimation de la catégorisation des pays.

Caractéristiques du pays	Exemple de pays
Pays dotés d'un partenariat de lutte contre le paludisme	Madagascar, Namibie, Afrique du Sud, Swaziland, Ouganda, Zambie, Sénégal, Bénin, Burkina Faso, Ghana, Sierra Leone, Gambie
Pays récemment dotés d'un partenariat de lutte contre le paludisme ou sans partenariat	Botswana, Burundi, Érythrée, Somalie, Zimbabwe, Guinée, Libéria, Togo, Niger, Guinée-Bissau, Côte d'Ivoire, Mauritanie
Pays avec des systèmes de santé décentralisés qui requièrent des partenariats contre le paludisme de niveau régional	Nigeria (RDC, Brésil, Inde – non observés / sondage par l'équipe d'observation)

6.4 Évaluation des modèles

L'équipe d'évaluation a développé une série de critères pour évaluer les modèles, en se basant sur les critères d'avancement du Partenariat RBM, les réactions des pays et les enseignements des autres partenariats mondiaux. On trouvera ci-dessous une synthèse d'évaluation de chacun des modèles, basée sur ces critères et sur certaines considérations du Conseil d'administration du Partenariat RBM selon la façon dont il considère son modèle dans l'avenir.

Critères d'évaluation des modèles	
Résultats potentiels et impact	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrage avec les rôles requis pour soutenir les objectifs du Plan d'action mondial contre le paludisme (GMAP) • Efficacité probable dans l'attribution des rôles et l'obtention de l'impact et des résultats désirés
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de mise en place du modèle • Remplit les rôles désirés et livre les résultats escomptés pour le minimum d'investissement en temps et en ressources.
Faisabilité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité de constitution et de maintien des structures organisationnelles • Probabilité d'attirer la capacité requise
Faisabilité financière	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilité que le modèle de financement génère les fonds nécessaires pour le modèle

	1. Forum mondial	2. Catalyseur mondial	3. Contrôler les partenariats nationaux	4. Etendre les actions	5. ONU Paludisme
Résultats potentiels et impact	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des efforts mondiaux • Ne répond pas directement aux besoins du pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des efforts mondiaux • Répond aux besoins du pays par les SRN 	<ul style="list-style-type: none"> • Engage systématiquement des acteurs nationaux • Limité aux efforts qui sont déjà autofinancés dans les régions/pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Engage systématiquement des acteurs nationaux • Permet l'engagement des pays sans partenariat courant 	<ul style="list-style-type: none"> • Engage systématiquement des acteurs nationaux • Permet l'engagement des pays sans partenariat courant
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Similaire au modèle actuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Semblable au modèle actuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande efficacité attendue, le modèle se basant sur les partenariats existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Légèrement plus faible que le modèle 3, mais de portée plus large 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible efficacité due à des besoins d'investissement significatifs
Faisabilité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Facile à exploiter, grâce à la rationalisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisable et maintenable grâce aux similitudes avec le modèle actuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisable à mettre en place si les partenaires existants mènent le développement des partenariats du pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite une plus grande coordination et de plus grandes capacités de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite une plus grande coordination et de plus grandes capacités de gestion
Faisabilité financière	<ul style="list-style-type: none"> • Semblable au modèle actuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Semblable au modèle actuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Semblable au modèle actuel car peu de financement supplémentaire nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite des partenaires actionnaires pour augmenter les financements modestes 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible faisabilité due au coût et au manque de soutien attendu
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • La concentration sur le niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Attention dirigée sur les 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalise les liens au niveau national et se 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalise les liens au niveau national 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite de nouvelles capacités

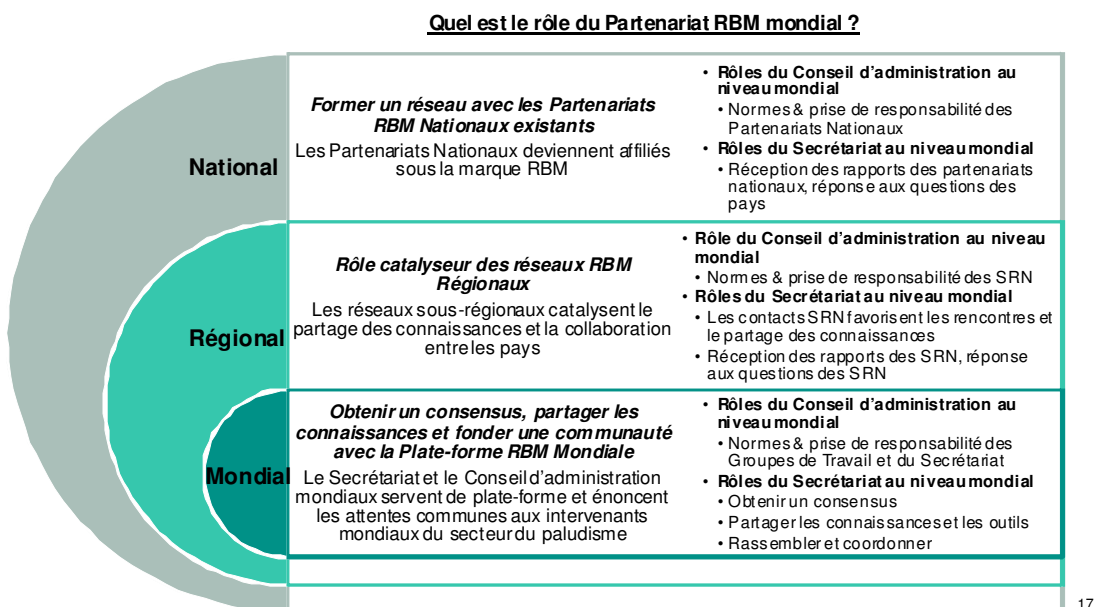
	<p>mondial peut améliorer la performance du Partenariat RBM dans ses rôles actuels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manque d'engagement du pays peut limiter l'impact 	<p>améliorations croissantes du modèle actuel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manque d'engagement du pays peut limiter l'impact 	<p>construit sur de forts partenariats existants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exige de nouvelles compétences, en particulier une responsabilité renforcée 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige de nouvelles compétences, en particulier une responsabilité renforcée de la part du Conseil d'administration 	<p>du Partenariat RBM et un financement significatifs</p>
--	---	--	--	--	---

En se basant sur les résultats du tableau ci-dessus, la décision majeure du Conseil d'administration reflétera son intérêt et son engagement pour le changement plus officiel d'engager des pays et/ou de renforcer des réseaux régionaux. En outre, la capacité et la volonté du Conseil d'administration à pourvoir une fonction de transparence plus sophistiquée, nécessitée par l'extension du réseau, seront un facteur important.

6.5 Description d'un modèle potentiel pour l'avenir du Partenariat RBM

En se basant sur l'évaluation des modèles décrite ci-dessus, un modèle potentiel émerge qui pourrait étendre le spectre géographique du Partenariat RBM en fixant des standards pour l'affiliation des initiatives des partenariats de lutte contre le paludisme plutôt que par la création de nouvelles structures du Partenariat RBM. Cette approche est également cohérente avec la perspective de renforcement du système de santé car elle ne crée aucune nouvelle structure verticale mais offre l'opportunité d'intégrer la lutte contre le paludisme encore plus étroitement aux initiatives existantes. Il s'agirait d'un hybride des modèles 3 et 4, décrits ci-dessus. Le Conseil d'administration aura besoin de considérer toutes les options et de décider de la voie adéquate pour le Partenariat RBM.

Modèle potentiel du Partenariat RBM dans le futur : *Etendre les Actions pour Contrôler les Partenaires Nationaux*



17

7 Conclusions et recommandations

Dans cette section, nous présentons les résultats et les recommandations issues de l'évaluation 2004-2008. Nous rappellerons brièvement le contexte de cette évaluation pour aborder ensuite les rôles mondiaux et nationaux du Partenariat RBM, puis la présentation générale de sa structure et des recommandations spécifiques pour l'avenir.

Contexte du secteur paludéen

- La période 2004-2008 a été couronnée de succès pour le secteur paludéen, pour les Partenaires RBM et pour le Partenariat RBM dans son ensemble. La lutte contre le paludisme s'est de nouveau intensifiée : de nouveaux participants ont rejoint le projet, des ressources considérables ont été réunies, et des objectifs et plans ambitieux ont été élaborés (couverture universelle et GMAP, par exemple).
- Le Partenariat a contribué positivement aux efforts mondiaux des partenaires pour faire reculer le paludisme et avancer vers la réalisation de l'Objectif 6 du Millénaire pour le Développement (OMD) relatif au paludisme. Au cours de l'évaluation, les progrès réalisés ont été supérieurs à ce qu'ils auraient pu être sans la présence du Partenariat RBM, y compris dans des domaines tels que la coordination, le conseil, le financement et l'intensification de la lutte contre le paludisme au niveau national.
- Après cette période de bons résultats, la lutte contre le paludisme requiert de nouvelles mesures d'urgence : la crise financière pèse sur les ressources, et la réalisation des objectifs ambitieux du secteur paludéen exigent d'important progrès au niveau des pays. Le Partenariat RBM devra relever ces défis pour pouvoir continuer sur la voie du succès.
- Des objectifs ambitieux ont été fixés dans la lutte contre le paludisme : la couverture universelle à l'horizon 2010 et l'objectif « zéro décès dû au paludisme » à l'échéance 2015. Il sera très difficile d'atteindre ces objectifs et, s'ils ne sont pas atteints, la pression sera lourde sur le Partenariat RBM et sa capacité à répondre aux ambitions de la communauté en matière de paludisme sera remise en cause.

Rôles du Partenariat RBM au niveau mondial

- Au niveau mondial, le Partenariat RBM a mobilisé une participation accrue des partenaires et produit une forte « valeur ajoutée » aux efforts individuels des partenaires, notamment depuis la mise en œuvre de l'Initiative de Changement en 2006.
- Le Partenariat RBM a apporté ses plus fortes contributions dans les domaines suivants :
 - L'élaboration du GMAP est une étape importante dans la mise en place d'une vision et d'objectifs communs pour lutter contre le paludisme.
 - La plus forte valeur ajoutée du Partenariat RBM a été produite dans les domaines de la recherche d'un consensus, du partage des connaissances et de la coordination ; le rôle du Partenariat RBM et l'efficacité de ses structures doivent encore être renforcés.
- Les contributions du Partenariat RBM n'ont pas été aussi conséquentes dans les domaines où il ne détient pas d'avantage comparatif vis-à-vis des partenaires RBM individuels :

- En matière de mise en œuvre de campagnes de plaidoyer, de prestation d'AT et de suivi et d'évaluation (S&E), il est nécessaire de revoir et de mettre à jour la cohérence des rôles du Partenariat RBM et des autres acteurs de la lutte contre le paludisme.
- L'examen des rôles doit aussi tenir compte des domaines dont le paysage a subi une importante évolution, par exemple dans le cas des plaidoyers (avec de nouveaux objectifs ambitieux et des actions de la part des Partenaires RBM, par exemple, la création du bureau de l'Envoyé spécial des Nations Unies pour le paludisme) et de l'assistance technique (dans lequel de nombreuses agences doivent faire face à d'importantes limitations des ressources).
- L'une des difficultés importantes dans le domaine de la planification stratégique tient au fait que les partenaires n'ont pas encore réussi à convenir d'une stratégie de mise en œuvre et que les implications pour les plans de travail des structures du Partenariat RBM restent encore à définir.

Rôles du Partenariat RBM au niveau national

- Concernant ses rôles nationaux, le Partenariat RBM a contribué à la réussite de ses partenaires mais de moindres progrès au niveau national ont été réalisés pendant la période d'évaluation par rapport au niveau mondial. Pendant toute la période d'évaluation, les difficultés au niveau national ont fait l'objet d'une attention moins soutenue que la recherche d'un consensus mondial et la cohérence des objectifs. Il a également été observé que les structures du Partenariat RBM présentaient d'importantes lacunes quant à leur capacité à remplir efficacement leurs rôles.
- Malgré des prestations modestes au niveau national, le modèle préconisé pour permettre au Partenariat RBM de poursuivre son engagement au niveau national n'est pas un modèle de commandement et de contrôle (un modèle « ONU Paludisme »), mais davantage un modèle par réseau dans lequel le Partenariat RBM joue un rôle de catalyseur à l'égard des partenariats au niveau national ; cela dit, le Partenariat RBM doit prendre des mesures directes spécifiques pour renforcer les structures spécifiques des SRN et des Groupes de travail.
- Le Partenariat RBM détient un avantage comparatif dans les domaines du partage des connaissances (qui manque cruellement au niveau national) et de la fourniture d'outils. Il est donc nécessaire d'étayer et de renforcer ces rôles par des structures et des processus plus efficaces. Il n'est toutefois pas recommandé que le Partenariat RBM assume de nouveaux rôles opérationnels (par exemple, la prestation d'AT ou de S&E) en ce domaine.
- Pour les pays qui ne possèdent pas encore de partenariats suffisamment mobilisés et soutenus, le Partenariat RBM devrait prendre des initiatives particulières pour les aider à atteindre les objectifs de lutte contre le paludisme.

Structures du Partenariat RBM

- L'efficacité du Conseil d'administration s'est considérablement améliorée tout au long de la période d'évaluation et elle est aujourd'hui modérée à forte. Il n'est toutefois pas encore pleinement engagé dans les domaines de la planification, de la collecte de fonds et de l'obligation de rendre compte (tant au niveau des programmes que des finances). Le RBM pourrait s'inspirer davantage de l'expérience d'autres

partenariats mondiaux en matière de santé - par exemple, StopTB, l'Alliance GAVI, le Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme - pour mettre au point des cadres conceptuels de planification stratégique et des processus de planification du travail efficaces.

- Le Secrétariat a lui aussi gagné en efficacité au cours de la période d'évaluation et révèle aujourd'hui des performances modérées à fortes. Les problèmes de financement limitent néanmoins cette efficacité et certaines préoccupations demeurent quant à la mise en œuvre des modalités d'hébergement du Secrétariat. Certains cas d'inefficacité en matière de gestion du Secrétariat ont également été constatés.
- Les SRN présentaient des performances médiocres à modérées, entravées par les problèmes de financement et d'hébergement. Lorsque les modalités d'hébergement des contacts étaient efficaces, les performances des SRN étaient modérées à fortes. Les performances des SRN se sont montrées variables au fil du temps : certains, tels que le Réseau pour les pays d'Afrique de l'Ouest (WARN), ont amélioré leurs performances ; d'autres, tels que le Réseau pour les pays d'Afrique de l'Est (EARN), ont dû affronter de nouvelles difficultés et leur degré de performance a baissé ; d'autres encore, tels que le Réseau pour les pays d'Afrique Centrale (CARN) et le Réseau pour les pays d'Afrique Australe (SARN) ont révélé des performances constantes.
- L'efficacité des Groupes de Travail a elle aussi varié, leurs performances s'échelonnant de médiocres à mauvaises. Certains groupes de travail ont réalisé d'excellentes performances, par exemple le Groupe de Travail sur l'Harmonisation (HWG). D'autres ont cessé de fonctionner pendant la période d'évaluation, par exemple le Groupe de Travail sur la Communication (CMWG). Il est indispensable d'aligner les plans de travail des Groupes de Travail sur une stratégie globale de mise en œuvre du Partenariat RBM, idéalement en établissant un lien avec les activités des agences techniques présentes au niveau national.

Recommandations

Approche du Conseil d'administration concernant la planification, la collecte de fonds et l'obligation de rendre compte

- Le Conseil d'administration doit jouer un rôle plus important dans la collecte de fonds pour le Partenariat RBM et le contrôle de ses finances. Il devrait le faire notamment pour le Secrétariat et les contacts SRN, de façon à s'assurer qu'ils disposent des fonds nécessaires et sont en mesure d'exécuter leurs plans de travail. Si le Conseil d'administration ne parvient pas à obtenir le financement des activités planifiées, il devra revoir en conséquence les plans de travail et les objectifs convenus. Le mécanisme budgétaire central et optimal du Secrétariat RBM répond mal à cette nécessité.
- Le Conseil d'administration doit mettre en œuvre un cadre conceptuel de planification stratégique simple mais exhaustif. Les objectifs et les perspectives actuels récemment convenus (fixés dans le GMAP) sont en eux-mêmes insuffisants pour guider la mise en œuvre et assurer la coordination entre les partenaires. Ils doivent être complétés par une stratégie de mise en œuvre limitée dans le temps (portant sur 3 à 5 années) acceptée par le Partenariat, et liée aux plans de travail détaillés pour les structures du Partenariat (le Plan de Travail Harmonisé). La mise en œuvre de ce

processus de planification doit bénéficier du soutien du Secrétariat et des comités. Ces types de cadres conceptuels de planification stratégique ont fructueusement été mis en œuvre dans d'autres partenariats du secteur de la santé, comme l'Alliance GAVI, et le Partenariat RBM pourrait s'inspirer des enseignements tirés.

- Si le plan de travail harmonisé actuel constitue un bon point de départ, il ne suffit pas à garantir l'efficacité de la planification et de l'obligation de rendre compte requises compte tenu de l'accroissement des demandes de fournitures émanant du GMAP. Plus précisément, le Partenariat RBM manque de stratégies de mise en œuvre dans des secteurs clés tels que les travaux au niveau national, la mobilisation des ressources et le S&E.
- Les comités du Conseil d'administration – le CE, le Comité financier (FC) et le PSC - ont contribué à améliorer les processus de planification et de reddition des comptes et pourrait éventuellement jouer un rôle plus important pour permettre au Conseil d'administration de prendre plus facilement des décisions efficaces dans ces domaines.
- Le Conseil d'administration doit renforcer ses méthodes de suivi de l'obligation de rendre compte et de la performance de l'ensemble des structures du Partenariat RBM simultanément à la mise en œuvre de méthodes améliorées de planification. Il doit notamment élaborer un processus formel permettant d'évaluer régulièrement les performances du Directeur Exécutif RBM, éventuellement par l'intermédiaire d'un petit comité du Conseil d'administration qui participerait aussi en qualité d'observateur au processus formel d'évaluation du personnel par l'OMS.
- Le rôle du Conseil d'administration en matière de suivi des performances des structures du Partenariat RBM doit être renforcé, en particulier dans les domaines où le Partenariat RBM joue principalement un rôle de catalyseur, par exemple auprès des Groupes de Travail et des SRN. Les résultats des Groupes de travail et des SRN doivent être évalués régulièrement.
- Le Conseil d'administration doit également engager la responsabilité des partenaires lorsque leurs actions divergent de leurs engagements - par exemple pour la mise en œuvre du GMAP, ou lorsque leurs actions sont en contradiction avec les priorités et les stratégies convenues.
- Le Conseil d'administration doit instaurer des mécanismes de gestion des conflits d'intérêts lors de ses prises de décision et documenter des exemples de conflit d'intérêts, conformément au contrat d'hébergement OMS-RBM.

Secrétariat du Partenariat RBM

- La priorité doit être donnée à la solution des problèmes de financement (par l'intermédiaire du Conseil d'administration) et administratifs (par l'intermédiaire du contrat d'hébergement) afin de renforcer la performance et la responsabilisation du Secrétariat.
- Lorsque le plan de travail du Secrétariat se chevauche avec celui des Groupes de Travail (par exemple en matière de coordination des plaidoyers ou de la prestation d'une assistance technique), les rôles du Secrétariat ainsi que ceux des Groupes de Travail, des SRN et des partenariats nationaux doivent être redéfinis et clarifiés (en se basant sur les six rôles définis pour le Partenariat RBM).
- L'étude des performances du Secrétariat doit être incluse à l'examen régulier de performance réalisé par le Conseil d'administration et ses comités ; l'évaluation des

performances doit être réalisée au regard du mandat du Secrétariat et des demandes du Conseil.

Activités de soutien aux travaux régionaux et nationaux

- Le Partenariat RBM doit clairement définir sa relation avec les SRN et les partenariats nationaux ainsi que les avantages et les conditions d'affiliation. La réalisation de cet objectif peut notamment inclure l'établissement de normes de fonctionnement et de gouvernance des SRN et des partenariats nationaux et le suivi des progrès et/ou le soutien à la création initiale de partenariats.
- Le Partenariat RBM doit résoudre les problèmes d'hébergement au niveau régional pour le SARN (contrats) et l'EARN (recrutement et financement). Il doit également compléter les protocoles d'accord (PA) avec les hôtes des Contacts par des accords soulignant le fonctionnement administratif attendu des contrats d'hébergement.
- Le financement des Contacts doit être disponible pendant trois ans pour pouvoir assurer la continuité et la stabilité des activités des Contacts des SRN.
- Les Groupes de Travail dont le mandat se rapproche des questions normatives abordées par les groupes de travail de l'OMS doivent réviser avec eux leur champ d'activité et leur rendre compte de tout ou partie de leurs activités, si nécessaire.

Relations avec les organisations hôtes

- Au début de la période d'évaluation, les relations entre le Secrétariat RBM et son hôte, l'OMS, étaient lourdes de gêne et de tension. Au niveau des programmes, cette relation s'est détendue par la reconnaissance mutuelle de la nécessité d'entretenir de bons rapports de travail et du potentiel de synergie existant entre le Programme Mondial de lutte contre le Paludisme de l'OMS (GMP) et le Partenariat RBM. L'inefficacité administrative liée au contrat d'hébergement continue à nuire à l'efficacité du Secrétariat.
- Grâce à l'instauration du PA entre le Partenariat RBM et l'OMS, le contrat d'hébergement administratif est passé de médiocre à modéré.
- Le Secrétariat et l'OMS doivent établir un processus leur permettant de faire conjointement le point sur la relation d'hébergement tous les six mois et de résoudre tous problèmes en matière de programme et/ou administratifs. Dans le cadre de ce processus, l'OMS et le Secrétariat doivent échanger ouvertement leurs attentes et leurs expériences et proposer les moyens de résoudre les problèmes. L'absence d'accord sur les solutions aux problèmes liés au contrat d'hébergement serait le signe que les relations d'hébergement ne se déroulent pas comme prévu.
- Le Partenariat RBM et l'hôte du Secrétariat, l'OMS, doivent affiner le processus d'évaluation du Directeur Exécutif du Partenariat RBM à intervalles réguliers : un rôle précis doit être confié au Conseil d'administration dans le processus d'évaluation du Directeur Exécutif, ses membres intervenant en qualité d'observateurs ou de décideurs.
- Des lacunes similaires ont été constatées pour des organisations hôtes (SARN, UNICEF, OMS) pour les SRN. Le Partenariat RBM doit mettre en place des financements suffisants et des accords d'hébergement clairs pour permettre aux SRN de fonctionner efficacement.

« Mesures gagnantes rapides » que le Partenariat RBM doit mettre en œuvre à court terme

- Le Partenariat RBM doit améliorer ses outils de partage des connaissances, y compris le libre accès (s'il n'est pas encore établi) des pays endémiques aux conférences téléphoniques et aux technologies du Web (par exemple, options faible largeur de bande de tous les documents majeurs, sites Internet interactifs avec possibilité de téléchargement par l'utilisateur). Ces améliorations pourraient être réalisées en collaboration avec les partenaires plutôt que par la création d'une expertise « maison ».
- Le Partenariat RBM doit donner la priorité absolue à la définition d'un plan de mise en œuvre pour le GMAP qui devra être lancé le plus tôt possible de manière à renforcer la probabilité d'atteindre les objectifs.
- Le Partenariat RBM doit également donner la priorité absolue au financement des SRN et au recrutement de façon à ce que les travaux régionaux et nationaux puissent être engagés aussi vite que possible.

7.1 Conclusions et recommandations sur les rôles du Partenariat RBM

Rôles du Partenariat RBM au niveau mondial [ces tableaux sont identiques au Résumé]

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans	Performance : Très forte Tendance : ↗ ²¹	<ul style="list-style-type: none"> Légitimité acquise en tant que forum de prise de décisions en matière d'objectifs, de stratégies et de plans Accord sur les objectifs de la couverture universelle et le GMAP Accord sur les stratégies telles que la distribution gratuite de LLIN, l'utilisation des ACT et le traitement préventif intermittent du paludisme durant la grossesse (IPTP) et sur les nouvelles approches (par exemple, Installations Médicales Abordables – paludisme (DMAp)) Les modalités et les responsabilités pour la mise en œuvre du GMAP n'ont pas encore été définies à la fin de la période d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM doit continuer à jouer un rôle fort pour obtenir un consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans, tout en admettant que, dans les cinq années à venir, l'accent sera davantage placé sur la production de résultats que sur l'obtention d'un consensus sur de nouveaux objectifs, stratégies, etc. Le Partenariat RBM doit s'employer de toute urgence à encourager une procédure pour convenir de la répartition des rôles et des responsabilités entre les partenaires pour la mise en œuvre du GMAP
Partage des connaissances et des expériences	Performance : Forte Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une infrastructure fonctionnelle mondiale de partage des connaissances – par exemple, une boîte à outils en ligne, un site Internet et des listages ; l'infrastructure ne comporte actuellement pas l'intégralité des outils de partage des connaissances utilisés par les organisations en réseau Souffre de la réticence des partenaires à partager l'ensemble de leurs informations 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à renforcer l'utilisation des outils de partage des connaissances et intégrer de nouvelles technologies pour augmenter la fréquence et la portée du partage des connaissances (par exemple, grâce à des outils tels que les réseaux sociaux, les cartes géographiques et les sites Internet interactifs)
Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources de lutte contre le paludisme	Performance : Modérée Tendance : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Depuis 2004, de grands progrès ont été réalisés en matière de plaidoyers, comme en attestent la President's Malaria Initiative, le Programme « Booster » de la Banque Mondiale, et l'augmentation des financements reçus par le Fonds Mondial Les plaidoyers continueront à jouer un rôle très important pour mobiliser les ressources dans un environnement où les possibilités de financement sont limitées Le Partenariat RBM a contribué à faire mieux connaître le paludisme grâce aux activités du Groupe de Travail Malaria Advocacy (MAWG) et du Secrétariat (par exemple, le plaidoyer en 	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM doit clarifier les rôles du Secrétariat, du MAWG et des autres partenaires (tels que l'OMS et l'Envoyé Spécial des Nations Unies) en matière de plaidoyer au niveau mondial Le Directeur Exécutif doit conserver son rôle d'avocat mondial de la lutte contre le paludisme et doit être soutenu par le Secrétariat, lequel ne doit pas intervenir dans les campagnes de plaidoyer mais soutenir les activités et les priorités du MAWG Le MAWG doit concentrer ses activités sur la

²¹ Symboles des tendances : ↗ = très forte amélioration des performances ; ↗ = amélioration modérée des performances ; ↔ = performances constantes ; ↘ = baisse modérée des performances ; ↘ = très forte baisse des performances ; ↗ = performances variables.

	<p>faveur de la Journée mondiale du Paludisme, les séances d'information du Directeur Exécutif à destination des décideurs de différents pays)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de contribution claire à l'augmentation des ressources de lutte contre le paludisme au niveau mondial : les buts et objectifs du MAWG n'ont été que vaguement définis et l'impact des activités de mobilisation des ressources menées par le MAWG et le Secrétariat envers les partenaires demeure flou 	<p>coordination et la cohérence des messages et des stratégies de plaidoyers, plutôt que de mettre en œuvre ses propres campagnes²²</p> <ul style="list-style-type: none"> •
--	--	--

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Coordination, simplification et suivi des efforts des partenaires	<p>Performance : Forte</p> <p>Tendance : ↗↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du Plan de Travail Harmonisé et mise en œuvre des recommandations de l'Initiative de Changement, telle la création du Groupe de Travail sur l'Harmonisation (HWG) • On reconnaît au Partenariat RBM d'avoir facilité la mise en cohérence entre les différents partenaires (par exemple, le programme « Booster » de la Banque Mondiale, l'Initiative du Président américain contre le paludisme au Nigeria, RDC) • L'harmonisation des directives en matière d'approvisionnement entre les grandes agences de mise en œuvre n'a pas été traitée 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Partenariat RBM doit suivre les résultats des engagements pris en vue de la mise en œuvre du GMAP, pour créer une responsabilité entre les partenaires • Le Partenariat RBM doit encourager un axe de travail sur l'harmonisation des directives d'approvisionnement à hors du Groupe de Travail de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement (GTPSM) si la participation du secteur privé à la discussion demeure une préoccupation malgré la poursuite des travaux sur une politique de gestion des conflits d'intérêts
Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités	<p>Performance : Modérée</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'outils importants pour les pays et les partenaires de mise en œuvre : MERG (indicateurs), GT PSM (boîte à outils d'approvisionnement), et HWG (business plans) • Impossibilité de lever les engorgements, au niveau mondial, dans le processus de signature des subventionnements (aux fins d'accélérer les subventionnements et d'organiser la cohérence de l'approvisionnement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces rôles doivent continuer à être confiés aux Groupes de Travail, qui sont les mieux à même de puiser dans les connaissances techniques et les capacités pratiques des partenaires • Le Partenariat RBM doit analyser les raisons pour lesquelles son assistance n'a pas permis de lever les engorgements du processus de signature des subventions et ajuster son approche ou renoncer à cette initiative

²² Dans le domaine des plaidoyers, certains changements ont déjà été apportés entre la fin de la période d'évaluation et la rédaction de ce rapport.

<p>Suivi des indicateurs du paludisme</p>	<p>Performance : Forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Partenariat a contribué à l'élaboration d'une approche standard de suivi des indicateurs du paludisme (grâce au MERG) • Le MERG a mis en œuvre dans les délais la plus grande parties de ses activités prévues • La couverture nationale par des enquêtes de S&E ne sera peut-être pas suffisante pour brosser un tableau ponctuel et nuancé des progrès réalisés vers les objectifs de couverture universelle et d'élimination du paludisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Le MERG devrait revoir la couverture nationale à la lumière de la couverture universelle et des objectifs du GMAP et envisager de réviser ses objectifs quant au nombre d'enquêtes à réaliser • Le Conseil d'administration du Partenariat RBM devrait suivre de plus près l'état d'avancement des mesures prises pour atteindre les objectifs de la couverture universelle
--	--	---	--

Rôles du Partenariat RBM au niveau national

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Recherche de consensus sur les objectifs, les stratégies et les plans	<p>Performance : Forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM a apporté son soutien à la création de partenariats nationaux grâce à des principes de partenariat et à l'assistance technique ; néanmoins, tous les pays ne disposent pas de partenariats opérationnels Le Partenariat RBM a organisé des réunions annuelles des SRN, en ce comprises des sessions de planification, mais n'en a tiré que des avantages modérés compte tenu du faible degré de préparation 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir un consensus doit être l'un des rôles clés des partenariats au niveau national et des SRN Le Partenariat RBM doit se concentrer sur son rôle de catalyseur des réseaux de partenaires régionaux et nationaux plutôt que d'assumer directement ce rôle à un niveau régional ou national
Partage des connaissances et des expériences	<p>Performance : Médiocre à modérée</p> <p>Tendance : ↔</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le partage des connaissances se fait dans le cadre de réunions des SRN et de missions d'assistance technique ; les pays demandent un accès plus étendu aux meilleures pratiques et à l'expérience en matière de mise en œuvre Le Partenariat RBM a principalement mis l'accent sur les niveaux mondial et régional ; le partage formel des connaissances entre les niveaux national et mondial est limité La barrière de la langue limite la participation des intervenants des pays francophones et lusophones Les barrières de communication (appels téléphoniques internationaux, largeur de bande Internet) limitent la participation des pays au partage des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les outils de communication pour mieux répondre aux besoins des pays participants (par exemple, accès gratuit aux conférences téléphoniques, outils Internet à faible largeur de bande, exemplaires papier de la documentation) Accroître les investissements pour la traduction de boîtes à outils de haut niveau et autres documents essentiels d'orientation des partenaires au niveau national
Élaboration de plaidoyers et mobilisation des ressources de lutte contre le paludisme	<p>Performance : Modérée</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenaire RBM a soutenu la création de partenariats nationaux de lutte contre le paludisme par le développement de plaidoyers auprès des gouvernements nationaux (par exemple, visites du Directeur Exécutif du Partenariat RBM, du Secrétariat, des SRN) Le MAWG et certains partenaires ont souvent joué un rôle actif en matière de plaidoyer lors de leurs visites dans les pays (par exemple, la PMI, l'Envoyé spécial des Nations Unies, la Banque Mondiale, etc.) Le Partenariat RBM a contribué à la mise en œuvre nationale par des activités de plaidoyer et de levée de fonds au niveau mondial Le Partenariat RBM demeure important dans le soutien d'une mise en œuvre efficace dans les pays 	<ul style="list-style-type: none"> Les plaidoyers nationaux doivent se concentrer sur les pays où le niveau de mobilisation autour du paludisme est faible, afin de renforcer le statut médical prioritaire du paludisme et d'apporter les modifications politiques nécessaires à la réalisation d'interventions efficaces dans le domaine du paludisme Les plaidoyers encourager une mise en place et une responsabilisation effectives

Rôles	2004-2008	Résultats	Recommandations
Coordination, simplification et suivi des efforts des partenaires	Performance : Modérée Tendances : ↔	<ul style="list-style-type: none"> Ce sont les partenariats nationaux qui coordonnent et suivent les efforts des partenaires au niveau national ; la coordination des partenaires donne des résultats très variables d'un pays à l'autre et échappe au contrôle du Partenariat RBM L'augmentation du nombre de partenaires a rendu la coordination et la mise en cohérence encore plus difficiles Les SRN ont mis en œuvre une coordination régionale ; l'efficacité de ces efforts a été compromise par le manque de financement et par des problèmes d'hébergement 	<ul style="list-style-type: none"> La coordination et le suivi des efforts des partenaires doivent constituer l'une des tâches essentielles des partenariats nationaux et des SRN Le Partenariat RBM doit se concentrer sur son rôle de catalyseur des réseaux de partenaires régionaux et nationaux plutôt que d'assumer directement ce rôle à un niveau régional ou national
Mise à disposition d'outils, d'une assistance technique et renforcement des capacités	Performance : Forte Tendances : ↗↗	<ul style="list-style-type: none"> Dans les pays visités, le Partenariat RBM a apporté un soutien par le biais d'une AT (par exemple, élaboration de propositions pour le Fonds Mondial, élaboration de plans stratégiques) et de missions conjointes avec les SRN, lorsqu'ils étaient opérationnels Le Partenariat RBM a apporté un soutien très efficace mais l'établissement des priorités et le suivi et le choix des objectifs de l'AT doivent être améliorés 	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit ici d'un secteur critique qui va continuer à faire l'objet d'une forte demande. La réussite dans ce domaine dépendra dans une très large mesure des améliorations apportées aux procédures de reddition des comptes par le Conseil d'administration et de l'amélioration de la gestion de la mise en œuvre
Suivi des indicateurs du paludisme	Performance : Modérée Tendances : ↗	<ul style="list-style-type: none"> Certains pays visités (Tanzanie et Zambie par exemple) ont bénéficié d'une aide pour la conception et la mise en place des enquêtes sur le paludisme, mais cette aide n'était pas régulière Dans certaines régions géographiques, la réalisation d'enquêtes sur le paludisme a été plus faible que prévue (par exemple, dans la région du WARN) 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le soutien aux pays dans lesquels il existe encore des lacunes dans le suivi des indicateurs du paludisme

7.2 Constatations et recommandations sur les structures du Partenariat RBM

Structure	2004-2008	Résultats	Recommandations
Conseil d'administration	<p>Performance : Modérée à forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Passage d'un fonctionnement inefficace à efficace • A supervisé des accomplissements majeurs, tels que le processus GMAP et a guidé le développement de nouvelles approches (par exemple, le DMAP) • N'est pas pleinement engagé dans les problèmes au niveau politique ; les partenaires ont besoin de longs délais pour appliquer les décisions du Conseil d'administration sur des questions sensibles telles que le protocole d'accord avec le Fonds Mondial et la politique sur le conflit d'intérêts • Demeure également sans contrôle total sur les questions de gestion ; il a délégué la prise de décision opérationnelle (par exemple, le Directeur Exécutif end compte à l'OMS et ne s'engage pas activement dans la supervision des groupes de travail et des SRN) • Le Conseil n'applique pas les recommandations de l'Initiative de Changement dans le domaine majeur de la recherche de financement pour les plans de travail qu'il approuve et la résolution des problèmes d'hébergement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration doit instaurer un cadre conceptuel simple et complet de planification stratégique pour guider la mise en œuvre du GMAP • Le Conseil d'administration doit assumer ses responsabilités de financement du Secrétariat et des Contacts des SRN afin de promouvoir le Partenariat RBM • Le Conseil d'administration doit approuver un plan de travail conditionné par le financement, en utilisant un mécanisme permettant d'ajuster les résultats et objectifs prévus en cas de manque de financement • Le Conseil d'administration doit assurer l'entier financement du Secrétariat en permanence • Le Conseil d'administration doit appliquer un principe clair d'obligation de rendre compte auprès des Groupes de Travail et des SRN en établissant des normes auxquelles les structures doivent se conformer et par rapport auxquelles leurs performances doivent être examinées. • Le Conseil d'Administration doit renforcer l'obligation de rendre compte du Directeur Exécutif et du Secrétariat en évaluant leurs performances par l'intermédiaire de l'un de ses comités (cette évaluation doit être liée au processus d'évaluation des performances par l'OMS) • Le Conseil d'administration doit procéder activement à la résolution des questions d'hébergement
Comités du conseil	<p>Performance : Modérée à forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les comités ont joué un rôle crucial en rendant le Comité plus efficace • Le Comité Exécutif a pris l'initiative de rendre le processus du Conseil d'administration plus efficace mais des inquiétudes existent quant au temps et à l'attention consacrés aux « questions domestiques » • Le sous-comité financier a assumé sa responsabilité de production d'un rapport financier mais hors de la période d'évaluation. Le retard apporté à la 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat doit préparer, et le Comité financier doit avaliser, un système de suivi et de reporting des recettes et des dépenses des Groupes de Travail directement financés par les bailleurs de fonds (hors du compte du Partenariat RBM au sein de l'OMS)

	<p>production du rapport est lié aux changements administratifs survenus en 2008 au sein de l'OMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un compte-rendu financier supérieur au degré convenu dans le PA passé entre le Partenariat RBM et l'OMS est en cours de développement (par exemple, pour présenter la répartition des ressources des bailleurs de fonds entre les structures et la source des fonds affectés aux SRN) 	
--	---	--

Structure	2004-2008	Résultats	Recommandations
Secrétariat	<p>Performance : Modérée à forte</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat a nommé un Directeur Exécutif • Il a réalisé son travail en toute transparence par rapport au plan de travail harmonisé et a rendu compte au Conseil d'administration • L'objet du Secrétariat a été défini dans le cadre de l'Initiative de Changement ; il est cependant encore en butte à des divergences quant à son rôle et à ses responsabilités, divergences ayant pour origine les différences entre ses activités théoriques et ses activités réelles (par exemple la collecte de fonds pour les activités du Secrétariat) • L'efficacité du Secrétariat a été limitée par un manque constant de financement par rapport aux prévisions de son plan de travail, affectant sa performance (par exemple, utilisation de contrats à court terme), et par quelques problèmes de gestion (par exemple, les problèmes de suivi des retards des fonds décaissés aux pays en 2008 liés à la réforme du système financier de l'OMS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans un premier temps, les questions administratives et de financement devraient être résolues afin de renforcer les performances du Secrétariat • Le Partenariat RBM doit revoir et clarifier les rôles centraux du Secrétariat par rapport à ceux des Groupes de Travail, des SRN et des partenariats nationaux (sur la base des six rôles dévolus au Partenariat RBM) • La responsabilité du Secrétariat doit être renforcée par le biais d'une analyse régulière de ses performances par rapport au contenu de son mandat et aux exigences du Conseil ; les analyses doivent être réalisées par un comité du Conseil.
Modalités d'hébergement	<p>Performance : Médiocre à modérée</p> <p>Tendance : ↗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations entre l'OMS et le Partenariat RBM, parfois tendues, se sont améliorées au niveau des programmes • Les synergies d'hébergement du Secrétariat du Partenariat RBM auprès de l'OMS ont été mutuellement reconnues • Des problèmes demeurent sur les aspects administratifs de l'accord d'hébergement, notamment en matière de recrutement et de finance • La position de l'OMS au sein du Partenariat RBM est plus importante que celle des autres partenaires en raison de ses conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est recommandé de maintenir l'hébergement par l'OMS ; un départ du Partenariat perturberait l'axe de travail du Partenariat RBM et anéantirait les synergies avec l'OMS • Le Secrétariat et le GMP de l'OMS doivent se réunir régulièrement (tous les six mois) pour résoudre les problèmes d'hébergement en souffrance Dans le cadre de ce processus, les

		<p>d'autorisation des documents importants et de la relation qu'elle entretient avec le Directeur Exécutif qui rend compte à l'ADG chargé du VIH/SIDA, de la tuberculose et du paludisme</p> <ul style="list-style-type: none">• Un PA d'hébergement a été signé dans le cadre de l'Initiative de Changement mais cet accord n'a pas éludé tous les problèmes administratifs	<p>deux parties doivent échanger leurs attentes et leurs questions et proposer les moyens d'y répondre</p> <ul style="list-style-type: none">• Si ce processus ne permet pas de traiter les problèmes, le Conseil d'administration devra s'impliquer davantage dans la résolution des problèmes d'hébergement
--	--	--	---

Structure	2004-2008	Résultats	Recommandations
Groupes de travail	Performance : Médiocre à forte Tendance : ↘↗	<ul style="list-style-type: none"> La performance globale des Groupes de Travail a été limitée en raison d'un manque cruel de financement Le Groupe de Travail sur l'Harmonisation a été très efficace malgré un manque de financement, réalisant la majorité des objectifs qu'il s'était fixés Le MERG et le groupe de travail GAS ont également atteint une grande partie de leurs objectifs. Cependant, la question se pose de savoir si les objectifs en termes de S&E sont suffisamment ambitieux ; le GT PSM est ébranlé par les problèmes de conflit d'intérêts (perçus) La contribution du MAWG au succès du plaidoyer et de la mobilisation des ressources n'est pas claire. Les objectifs de son plan de travail induisent un faible suivi du progrès et les partenaires pensent qu'une valeur significative doit être ajoutée par les partenaires eux-mêmes Le CMWG est redevenu opérationnel après la fin de la période d'évaluation et n'est pas évalué Le MIP a fortement progressé entre 2004 et 2007 mais n'a pas été opérationnel depuis 	<ul style="list-style-type: none"> Comme recommandé au Conseil d'administration, la responsabilité du Groupe de Travail doit être renforcée par une révision régulière, des critères clairs et un processus de mise en place et de dissolution des Groupes de Travail Les Groupes de Travail dont le mandat se rapproche des questions normatives abordées par les groupes de travail de l'OMS doivent réviser avec eux leur champ d'activité et leur rendre compte de tout ou partie de leurs activités, si nécessaire.
SRN	Performance : Médiocre à Modérée Tendance : ↘↗	<ul style="list-style-type: none"> L'efficacité des SRN est fondée sur des modalités d'hébergement efficaces des contacts et sur un fonctionnement efficace de leur organe de gouvernance EARN : hautement efficace au début de l'évaluation, ralenti ensuite par des problèmes d'hébergement et de recrutement SARN : fondé en 2007, ébranlé par des problèmes d'hébergement CARN : présente un faible taux de réalisation de son plan de travail, ralenti par un manque de partenaires dans sa région WARN : considéré comme hautement efficace depuis le déploiement d'un nouveau contact disposant de modalités d'hébergement efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> Le Partenariat RBM devrait clairement définir sa relation tant avec les SRN qu'avec les partenariats nationaux et évaluer les avantages et les conditions d'affiliation. Ceci peut inclure l'établissement des normes d'administration et de gouvernance des SRN et des partenariats nationaux, le suivi des progrès et/ou le soutien à la création initiale de partenariats. Les problèmes d'hébergement au niveau régional doivent être résolus pour le SARN (contrats) et l'EARN (recrutement). Des contrats de niveau de service doivent être ajoutés aux protocoles d'accord établis avec les hôtes des contacts. Le financement des Contacts doit être disponible pendant trois ans pour

			<p>pouvoir assurer la continuité et la stabilité de leur environnement de travail.</p> <ul style="list-style-type: none">• Le financement des activités des SRN peut être catalysé par le Conseil d'administration, mais les SRN peuvent commencer à recueillir des fonds lorsqu'ils ont atteint leur plein développement
--	--	--	---

8 Post scriptum : Observations sur les étapes engagées depuis fin 2008

L'évaluation du Partenariat RBM s'est déroulée à un moment où d'importants développements se produisaient en son sein. Entre la fin de la période d'évaluation et la rédaction de ce rapport, un certain nombre d'initiatives étaient en cours et certaines mesures étaient engagées, que ne révèle pas l'évaluation décrite aux chapitres précédents. Les partenaires RBM et le Secrétariat ont porté un certain nombre de ces initiatives et mesures à la connaissance de l'équipe d'évaluation. Dans ce post-scriptum, nous exposerons certains de ces points. Il ne constitue aucunement une évaluation des développements survenus et les points ici exposés ne constituent pas la liste exhaustive des mesures prises depuis la fin de l'année 2008.

La mise en œuvre du GMAP :

- A l'heure où nous rédigeons ce document, le processus de mise en œuvre du GMAP était en cours tout comme le processus de planification du Plan de Travail Harmonisé RBM 2010-2011, basé sur les objectifs et les priorités du GMAP.
- Lors de la retraite du Conseil d'administration les 14 et 15 septembre 2009, les travaux de définition de l'approche de mise en œuvre furent lancés, accompagnés de la création de trois groupes d'action chargés de diriger le processus d'élaboration du plan de mise en œuvre et de rendre compte au Conseil d'administration lors de son assemblée de décembre 2009.

Relations avec les organisations hôtes :

- Le GMP de l'OMS est placé sous une nouvelle direction et, avec l'aide de l'Assistant du Directeur Général chargé du VIH/SIDA, de la Tuberculose et du Paludisme, l'OMS a renouvelé son engagement étroit auprès du Partenariat RBM – tant sur les questions relevant de son mandat que pour le renforcement des relations d'hébergement
- Le GMP de l'OMS et le Secrétariat du Partenariat RBM ont coopéré étroitement, y compris par le biais de la direction de l'OMS dans le groupe de travail sur la communication revitalisé.

Compte-rendu financier :

- Le Comité financier a organisé sa première réunion en mars 2009.
- Le Comité Financier et le Secrétariat du Partenariat RBM ont présenté leur premier rapport commun au Conseil d'administration lors de sa réunion de mai 2009.
- Les nouveaux modèles de rapport financier fournissent des informations financières plus détaillées que le rapport annuel préparé par le Secrétariat et certifié par le chef comptable de l'OMS.

Groupes de travail :

- Le MAWG a élu de nouveaux co-présidents début 2009 et a adapté son plan de travail Il axe son rôle sur la coordination et la cohésion des partenaires RBM et n'engage aucune campagne de plaidoyer.

- Le MAWG a également élargi ses liens avec les défenseurs nationaux de la lutte contre le paludisme
- Le CMWG relance ses activités

SRN :

- Au terme de la période d'évaluation, des cartes routières permettant une couverture universelle par les interventions antipaludéennes ont été élaborées pour les pays endémiques d'Afrique par la facilitation des SRN
- Le Secrétariat a engagé des discussions avec les institutions hôtes des SRN afin qu'elles passent des contrats au moins annuels avec chacun des contacts des quatre SRN

Les efforts internationaux pour combattre le paludisme ont progressé de manière significative depuis 2004 et le Partenariat RBM a joué un rôle important pour encourager ces efforts et amener la communauté impliquée dans la lutte contre le paludisme à poursuivre des objectifs ambitieux. Tandis que le Partenariat RBM se tourne vers l'avenir, il devra poursuivre son évolution et exploiter davantage l'énergie des acteurs locaux et internationaux afin d'assurer une lutte durable contre cette maladie. Seules des actions internationales et locales efficaces peuvent permettre au monde d'atteindre pour de bon son objectif : éradiquer le paludisme.