

Données clés de L'Initiative sur les deux triennums (2017-2022)

- **Pays** : 40 pays éligibles
- **Tutelle** : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- **Budget** : 75,6 M€ sur le triennum 2017-2019 et 116,4 M€ sur le triennum 2020-2022, soit 192 M€ sur la période 2017-2022
- **Date de début** : 18/11/2011
- **Partenaires** : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme

Contexte

Dans le contexte du nouveau cadre stratégique 2020-2022 de L'Initiative, et 4 ans après la première évaluation, Expertise France a commandité en 2021 une évaluation externe indépendante portant sur la période 2017-2021. Confiée au cabinet Technopolis Group, ce nouvel exercice avait pour objectifs de mieux documenter les résultats et d'identifier des pistes d'évolution utiles dans la perspective de la 7^e reconstitution du Fonds mondial. Cette évaluation porte à la fois sur l'analyse du portefeuille des projets et des assistances techniques (AT) de L'Initiative, les leçons tirées depuis la première évaluation, et la co-construction collective de solutions innovantes pour la feuille de route 2023-2025.



Mode opératoire de L'Initiative

Lancée fin 2011, L'Initiative est une modalité française complémentaire du Fonds mondial. Elle apporte une assistance technique et un appui à l'innovation aux pays récipiendaires du Fonds mondial pour améliorer l'efficacité de ses subventions et renforcer l'impact sanitaire des programmes financés. Elle contribue ainsi à garantir l'efficacité de la riposte aux pandémies.



Parmi les 40 pays éligibles aux appuis de L'Initiative se trouvent les 19 pays prioritaires de l'aide publique au développement de la France. Les évolutions récentes de L'Initiative amplifient son effet catalytique en renforçant les capacités des acteurs de la santé et de la société civile, en améliorant les cadres institutionnels, politiques et sociaux, et en soutenant des approches innovantes contre les pandémies et en renforcement des systèmes pour la santé.

L'Initiative est aujourd'hui un partenaire clé de l'impact du Fonds mondial. Son mandat lui est confié par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ; elle est mise en œuvre par Expertise France, l'agence de coopération technique internationale.

SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE ET FORMATIVE DE L'INITIATIVE (2017-2021)

Piliers stratégiques

Mobiliser les compétences

L'Initiative fournit une assistance technique qui favorise l'accès optimal aux programmes du Fonds mondial et contribue à l'amélioration de l'efficacité de ses subventions, en intégrant la dimension du genre.



Soutenir des projets catalytiques

L'Initiative appuie des programmes à moyen terme à visée catalytique, afin de faire évoluer les pratiques et les politiques de santé. Elle appuie l'écosystème du Fonds mondial et de la lutte contre les pandémies, avec une attention particulière aux acteurs locaux et nationaux.

Produire et partager des connaissances

L'Initiative recueille le matériel documentaire, d'évaluations, d'audits et de capitalisation dans l'objectif de produire des analyses, des notes de synthèse ou d'orientations par pays, par région, par thématique dont le genre.

Soutenir l'influence des acteurs français ou francophones

L'Initiative rend possible un retour d'expérience et d'information auprès du Fonds mondial et contribue au pilotage français du Fonds mondial dans une optique de redevabilité et d'efficacité.



1. La mobilisation des compétences via le Canal Expertises

Le portefeuille d'intervention du Canal Expertises est globalement pertinent. Il répond dans l'ensemble bien aux priorités des pays (accès aux financements du Fonds mondial, en particulier) et à l'attention portée au renforcement de leurs systèmes de santé), tout en étant conforme aux priorités thématiques et géographiques de l'aide au développement française dans le secteur de la santé et de la lutte contre les pandémies.

Tant les bénéficiaires que les experts confirment la capacité du Canal Expertises à bien répondre à leurs besoins, en totalité ou en partie. L'orientation à la demande du dispositif, sa réactivité et flexibilité sont des facteurs décisifs dans l'appréciation de l'ensemble des parties prenantes. Cependant, un dialogue encore plus étroit entre L'Initiative et les structures bénéficiaires serait utile afin de mieux coordonner les différentes missions à l'échelle d'un pays et au long terme.

Les nouveaux dispositifs pilotes d'appui renforcé (DATP, DAT, mais aussi IPSA) sont particulièrement adaptés aux pays fragiles. Ils apportent un appui de long terme, coordonné et planifié avec la contrepartie, sous l'impulsion d'AT résidentielle. Leur principale limite tient à l'important turnover des personnels des structures bénéficiaires dont ils ont pour objectif de renforcer les capacités.

L'AT proposée par L'Initiative se distingue par la **rapidité de sa mobilisation**, son offre francophone et la **diversité des sujets qu'elle couvre**. Les autres pourvoyeurs d'AT rencontrés saluent les efforts exemplaires de communication de L'Initiative sur son portefeuille d'AT, contribuant ainsi à la cohérence des actions dans les pays.

L'expertise proposée par L'Initiative est globalement jugée efficace par ses bénéficiaires, satisfaits de la qualité des prestations et livrables produits. **L'AT de L'Initiative se pose comme garante de la qualité des demandes de financement** adressées au Fonds mondial. À des fins de redevabilité et de pilotage, la mise en routine du mécanisme de suivi renforcé et d'évaluations des AT devra concourir à objectiver l'efficacité et la qualité des AT.

La prise en compte du genre dans les missions reste au moment de l'évaluation un axe d'amélioration. Le Canal Expertises fonctionne à la demande et la prise en compte des enjeux de genre nécessite une sensibilisation des structures bénéficiaires dans le cadre d'un dialogue renforcé.

L'évaluation pointe par ailleurs **le besoin d'orienter davantage l'expertise vers un transfert de compétences et un renforcement des capacités des structures bénéficiaires**. Un enjeu est de consolider l'animation de ce vivier d'experts afin d'assurer un transfert de connaissances liées notamment à l'environnement changeant du Fonds mondial. Ce travail d'animation doit permettre de poursuivre les efforts de féminisation du vivier d'experts et de formation aux enjeux liés à l'égalité hommes-femmes et aux droits humains.

Le Canal Expertises connaît une activité importante, en nombre de missions engagées par an. La consommation des crédits du Canal apparaît satisfaisante et les modalités de gestion des missions d'Assistance Technique sont bien rodées sur l'ensemble de son cycle de gestion. Les cabinets et organisations partenaires de L'Initiative ont la capacité de mobiliser un grand nombre d'experts aux profils variés.

2. Le soutien à des projets à visée catalytique - Canal Projets et Canal Pilotes

Le soutien de L'Initiative à des projets à visée catalytique est **pertinent pour répondre aux besoins programmatiques et aux problèmes structurels dans les pays ciblés ainsi qu'aux défis identifiés par le Fonds mondial ou par la France**. Si les termes de références permettent d'en assurer la pertinence, les appels à projet (AAP) laissent toutefois peu de place à l'innovation des porteurs. L'évaluation met en exergue **le besoin de disposer d'un autre mécanisme pour soutenir les projets des organisations de la société civile (OSC) locales**. Ces dernières jouent un rôle clé en santé communautaire mais restent insuffisamment structurées pour répondre aux AAP de L'Initiative et/ou gérer des projets de cette taille.

L'intervention cible particulièrement bien les **populations vulnérables** (60 % des projets financés sont issus de l'AAP Populations vulnérables). Les porteurs de projets et partenaires nationaux ont cité certains besoins à pourvoir dans le futur, notamment : la prise en compte du coût des intrants, dont les tests de dépistage, les préservatifs, et les médicaments dont l'accès est capital pour favoriser l'accès aux services de santé des populations les plus vulnérables.

L'évaluation note des progrès réels de coordination des actions de l'AFD avec celles de L'Initiative. Toutefois, la lisibilité de l'action de L'Initiative sur le terrain est faible. Une identité de marque confuse couplée à une absence de L'Initiative sur le terrain tend à limiter la visibilité des projets par les autres acteurs et plus largement la lisibilité de l'action de L'Initiative dans les pays. Enfin, il peut être difficile, même au sein de l'équipe France, d'identifier les différents canaux d'intervention de L'Initiative et d'en comprendre le fonctionnement. Dans ce prolongement, les objectifs et modalités d'émergence et de suivi des projets du Canal Pilotes méritent une clarification pour favoriser une compréhension commune.

En l'absence d'un système robuste de suivi d'indicateurs de performance et de résultats permettant d'analyser l'atteinte des objectifs, il est difficile d'établir une appréciation globale sur l'efficacité de L'Initiative. Trois quarts du portefeuille de projets analysés est en cours de réalisation, il est donc difficile de mesurer les effets et impacts des actions mises en œuvre à ce stade. L'évaluation montre toutefois que **de nombreux projets soutenus contribuent à faire évoluer les pratiques et politiques de santé, et produisent des résultats concrets sur le renforcement des systèmes de santé, l'accès des populations vulnérables aux services de santé et l'articulation entre la recherche scientifique et la mise en œuvre d'activités innovantes**. Des outils plus efficaces de monitoring des données issues de ces projets permettraient de valoriser davantage les résultats des projets à visée catalytique. Ce chantier est d'ores et déjà en cours.

L'efficacité du Canal Projets est satisfaisante : l'équipe de L'Initiative a bien absorbé la hausse du nombre de projets sur la période. Le Canal Projets est un canal bien encadré par une procédure claire autour des différents appels à projets annuels, qui donne satisfaction aux porteurs de projets. Toutefois, certaines phases de suivi de projet (les phases de développement et de suivi-évaluation du projet) sont confrontées à des lourdeurs administratives.



3. Production et diffusion de connaissances

Les connaissances diffusées par L'Initiative sont issues de rapports d'évaluations et travaux de capitalisation des projets financés. Les rapports d'évaluation et les informations produites permettent à L'Initiative de constituer des analyses thématiques ou transversales porteuses d'enseignements utiles pour ses instances de gouvernance, ses tutelles et ses partenaires. De réels progrès ont été notés en termes d'échange d'information à propos de L'Initiative vers le secrétariat du Fonds mondial. Les partenaires techniques et financiers (PTF) saluent également la transparence et l'effort de coordination de L'Initiative via la diffusion régulière d'information sur son portefeuille d'AT.

Ces efforts sont à poursuivre pour i) mieux diffuser en externe les informations relatives aux résultats et impacts des actions de L'Initiative et favoriser un passage à l'échelle de certains projets ; ii) diffuser en interne les enseignements des travaux d'évaluation et de capitalisation ; iii) accroître la visibilité dans les pays partenaires des résultats et connaissances issues de ses actions.

4. Soutien à l'influence des acteurs français et francophones

Parmi les axes de la stratégie 2020-2022 de L'Initiative, figure « Le soutien à l'influence des acteurs français et francophones au sein du Fonds mondial », et plus largement dans le domaine de la lutte contre les trois pandémies. **L'Initiative contribue efficacement à cette influence, grâce à la remontée d'information de terrain sur son action, la diffusion de connaissances, et son rôle actif dans la préparation des positions françaises au Fonds mondial défendues par l'Ambassadrice pour la Santé mondiale.**

Le partage d'information, la coordination sur les assistances techniques, et le dialogue stratégique et opérationnel de L'Initiative avec le Fonds mondial est beaucoup plus approfondi, ouvert et transparent qu'auparavant. L'Initiative a investi de nombreuses instances de dialogue et de concertation initiées par le Fonds mondial, incluant d'autres PTF ou acteurs, et consulte largement le Fonds mondial sur ses activités, notamment sur le volet assistance technique. **Cet « activisme » la démarque d'autres bailleurs d'assistance technique adossée au Fonds mondial et participe de la visibilité de L'Initiative** et d'une certaine forme d'influence des positions prises sur l'Afrique francophone.

Le Canal Pilotes contribue également à construire cette influence française et francophone, via ses projets en appuyant directement le bureau des circonscriptions africaines (BCA) et d'AIDSPAN dans leurs actions de plaidoyers auprès du Fonds.



RECOMMANDATIONS

Les résultats de l'évaluation ont formulé une série de recommandations dont deux (le Canal Pilotes et la production de connaissances) ont été travaillées avec les équipes de L'Initiative au cours d'ateliers de Design Sprint¹, inspirés de la démarche du Design Thinking.

1. Renforcer le dialogue avec les autorités nationales, les OSC et le Fonds mondial au niveau des pays pour une meilleure planification et coordination des missions d'AT et des projets financés
2. Renforcer la cohérence des interventions de L'Initiative dans les pays partenaires
3. Mieux évaluer et consolider les résultats et impacts du Canal Expertises afin d'en pérenniser les effets sur les structures bénéficiaires et politiques nationales
4. Clarifier les objectifs du Canal Pilotes et ses modalités d'émergence de projets
5. Soutenir la production des connaissances et le passage à l'échelle
6. Renouveler les modalités de soutien à la structuration des OSC
7. Animation du vivier d'experts

1. Le Design Sprint est une méthode ou un processus de conception globale, centré sur l'utilisateur. L'objectif est de s'approprier les outils du design pour résoudre des problèmes (via des ateliers de convergences et de divergences) et co-construire collectivement des solutions.



L'INITIATIVE
sida, tuberculose, paludisme

FINANCÉE ET
PLACÉE SOUS
LA TUTELLE DU



MISE EN
ŒUVRE PAR



DANS LE CADRE
DE LA CONTRIBUTION
FRANÇAISE AU

