



Independent observer
of the Global Fund

HUIT OBJECTIFS CLÉS DE RÉSULTAT EN PASSE D'ÊTRE ATTEINTS, CINQ EN DEÇÀ DES ATTENTES

Si huit des treize ICR du Fonds mondial pour lesquels on dispose de résultats affichent des tendances intéressantes, l'organisation pourrait ne pas atteindre les objectifs associés aux cinq autres indicateurs. Ces informations figurent dans un rapport sur les ICR (indicateurs clés de résultat) remis au Conseil d'administration lors de sa réunion tenue les 16 et 17 novembre.

Le Fonds dispose de 16 indicateurs au total, mais le document du Conseil d'administration ne fournit des résultats que pour 13 d'entre eux.

L'actuel cadre d'indicateurs clés de résultat a été mis en place afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs et les cibles définis dans le cadre de la stratégie 2012-2016 du Fonds mondial ont été atteints.

Le document du Conseil d'administration recommande des objectifs pour 10 des ICR en 2016. (Des objectifs associés à certains ICR avaient déjà été fixés pour 2016).

Le Fonds n'est pas parvenu à atteindre son objectif d'accès aux financements (ICR 7), préconisant que les décaissements puissent se faire dans les 10 mois qui suivent la réception de la note conceptuelle dans 75 % des cas. En outre, il paraît pour le moins improbable que le Fonds atteigne ses objectifs en matière de prestation de services (ICR 3), de renforcement des systèmes de santé (ICR 5), d'optimisation des ressources (ICR 10) et de protection des droits de l'homme (ICR 12).

« Nous devons reconnaître certaines limites et souligner que nous accusons un retard par rapport à certains objectifs », a déclaré Mark Dybul, Directeur exécutif du Fonds mondial, dans un rapport distinct remis au Conseil d'administration.

Indicateurs pour lesquels on est en passe d'atteindre les objectifs

Sur les huit ICR pour lesquels on est en passe d'atteindre les objectifs, trois ont dépassé les objectifs fixés. L'ICR 6 mesure le pourcentage des investissements réalisés dans les pays où l'aide du Fonds mondial est comptabilisée dans les budgets nationaux et vérifie si l'aide du Fonds est intégrée dans le budget des stratégies nationales de lutte contre les maladies. L'objectif du Fonds était de 92 %, mais le résultat a été ramené à 94 %. L'amélioration du signalement des cas constitue le principal facteur pour atteindre cet objectif. L'objectif proposé pour 2016 est de 94 %.

L'objectif de l'ICR 14 est de suivre l'évolution du financement national de la lutte contre les trois maladies en mesurant le pourcentage des programmes qui accèdent à un financement lorsque les contributions des autorités publiques respectent le seuil minimum du financement de contrepartie. L'objectif pour 2015 était de 90 % des programmes, mais le résultat a atteint 93 % (77 programmes sur 83). L'objectif proposé pour 2016 est de 90 %.

L'objectif de l'ICR 15 qui rend compte de l'efficacité des opérations de gestion des subventions est également en passe d'être atteint. Cet ICR reflète les dépenses de fonctionnement du Fonds par rapport aux organismes similaires et mesure la part de ces dépenses dans le montant total d'une subvention. L'objectif pour 2015 était fixé à moins de 2,75 %, et le résultat devrait être de 2,4 %. L'objectif proposé pour 2016 demeure inchangé par rapport à 2015.

On note également que l'objectif qui consiste à sauver 10 millions de vies et d'éviter 140 millions d'infections entre 2012 et 2016 (ICR 1 : Résultats par rapport aux objectifs stratégiques) est en passe d'être atteint. Les résultats pour la période 2012-2014 sont 6,2 millions de vies sauvées et 97 millions d'infections évitées. Le Fonds estime que l'objectif fixé pour 2016 sera dépassé.

Le document du Conseil d'administration a par ailleurs examiné la performance de quatre autres indicateurs (ICR 4, 9, 11 et 13) pour lesquels les objectifs sont en passe d'être atteints. L'ICR 4 (Efficacité des décisions d'investissement du Fonds mondial) est particulièrement opaque. Cet indicateur mesure l'adéquation entre les décisions d'investissement et les besoins des pays. Il semble que l'objectif soit en passe d'être atteint, mais le Fonds reconnaît par le passé que cet indicateur ne reflète pas effectivement l'efficacité des décisions d'investissement.

L'ICR 9 mesure la capacité des bénéficiaires du Fonds à atténuer les risques potentiels. Cet indicateur a défini un indice de risque resté inchangé depuis 2013, et se situe dans la fourchette cible.

L'ICR 11 (Prévision des dépenses de subvention), qui se situe également dans la fourchette cible, mesure le pourcentage des dépenses de subvention prévues effectuées selon le calendrier. Enfin, l'objectif lié à l'ICR 13 (Mobilisation des ressources), qui mesure les promesses réelles en pourcentage de l'objectif de reconstitution et les contributions réelles en pourcentage des contributions prévues, devrait être atteint (100 % des engagements annoncés transformés en contributions réelles).

Indicateurs pour lesquels les objectifs n'ont pas été atteints ou ne le seront probablement pas

À bien des égards, les ICR ont encore besoin d'être affinés. Le Dr Dybul et d'autres personnes du Fonds mondial notent que les raisons pour lesquelles l'organisation n'a pas atteint un certain nombre de ses objectifs sont dans certains cas très complexes. Voici ce qui figure dans le document du Conseil concernant les ICR pour lesquels les objectifs ne seront vraisemblablement pas atteints.

ICR 7 – Accès aux financements

Comme pour la plupart des ICR, les résultats de cet indicateur ne seront clairs qu'en 2016, bien que le Fonds reconnaisse déjà que les objectifs ne seront probablement pas atteints. Cet indicateur mesure le temps écoulé entre la soumission de la version définitive de la note conceptuelle et le premier décaissement. L'objectif était que le cycle d'établissement des subventions émanant de notes conceptuelles soumises en 2014 durerait 10 mois ou moins dans 75 % des cas et, pour les notes conceptuelles présentées en 2015-2016, 8 mois ou moins dans 75 % des cas.

À la fin du second trimestre 2015, le temps écoulé a été de 10 mois ou moins dans seulement 54 % des cas. D'après le document du Conseil, « il paraît de plus en plus difficile d'atteindre pour les notes présentées en 2014 l'objectif fixé à 10 mois, et celui de 8 mois pour celles présentées en 2015 ». L'explication ? « La phase d'établissement de la subvention du nouveau modèle de financement s'avère plus longue que prévue ». Le Fonds révisé actuellement ses procédures d'établissement des subventions pour identifier les causes possibles de ce retard et déterminer dans quelle mesure le système pourrait être amélioré.

ICR 3 – Résultats par rapport aux objectifs stratégiques de prestation de services

Selon le Fonds, les objectifs pour trois des sept services associés à cet indicateur ne seront vraisemblablement pas atteints en 2016 : 1) nombre de cas de tuberculose traités; 2) nombre de moustiquaires imprégnées d'insecticide longue durée (MILD) distribuées; et 3) nombre de femmes enceintes séropositives ayant reçu des antirétroviraux afin de réduire le risque de transmission du VIH à leurs enfants.

Entre 2012 et 2016, le Fonds espérait traiter 21 millions de cas de tuberculose selon la méthode DOTS. Si les données recueillies indiquent que seuls 8,5 millions de cas ont jusqu'ici été traités, le Fonds pense que cela peut être dû à une évidente sous-estimation des cas – autrement dit, certains cas traités ne sont pas directement imputables à l'aide fournie par le Fonds mondial, et l'organisation aurait pu en définitive être plus proche de l'objectif fixé que ne semblent indiquer les données disponibles.

Si le Fonds avait prévu de distribuer 390 millions de MILD d'ici 2016, seulement 219 millions ont jusqu'ici été distribués. D'après l'organisation, cette situation de carence reste l'apanage de 10 pays dans 86 % des cas. Pour faire face au problème, le Fonds entend améliorer le suivi des résultats et utiliser son projet de Mise en œuvre par le Partenariat afin d'accélérer le déploiement des services lorsque celui-ci accuse un certain retard. (Le projet couvre 20 pays. L'OFM a appris que huit des dix pays où la distribution de MILD s'avère insuffisante figuraient parmi les 20 pays couverts par le projet susmentionné).

Le Fonds a prévu de fournir des médicaments antirétroviraux à 2,7 millions de femmes enceintes séropositives. Les données recueillies laissent toutefois entendre que le Fonds n'est parvenu à en fournir que 1,6 million à ce jour – cette situation étant essentiellement l'apanage de 10 pays. Une fois encore, le Fonds pense que cela pourrait être imputable à une sous-estimation du nombre de cas et non à un manque de résultats. Les données sont susceptibles de fausser l'appréciation d'une utilisation effective des antirétroviraux notamment si les femmes enceintes séropositives se voient prescrire ces médicaments à vie. Le Fonds compte remédier à ce problème en améliorant le suivi des résultats ainsi que la qualité des données fournies par les différents partenaires.

ICR 5 – Renforcement des systèmes de santé

L'ICR 5 mesure la proportion de pays dans lesquels la note SARA (disponibilité et état de préparation des services de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme) pourrait s'améliorer de 5 points de pourcentage d'ici 2016 – autrement dit la capacité des pays à fournir des services complets de prévention, de traitement et de prise en charge aux personnes touchées par les trois maladies. L'objectif affiché est de 60 % des pays montrant cette amélioration, mais les données ne sont actuellement disponibles que pour un pays. Ce pays a montré une amélioration de quatre points de sa note SARA. Mesurer cet ICR nécessite deux points de données. Les résultats de l'enquête menée dans neuf pays supplémentaires devraient être connus à la fin de l'année 2015, mais un seul ne fournira le deuxième point de données requis pour calculer les résultats.

ICR 10 – Optimisation des ressources

Une part importante de l'aide octroyée par le Fonds mondial est investie dans des produits. Le Fonds estime qu'il peut réaliser des économies en tirant parti du pouvoir de négociation dont il dispose. Il s'est fixé pour objectif de réduire de 8 % les dépenses consacrées à ces produits en 2015. Les résultats du deuxième trimestre affichent des économies de l'ordre de 4 %. Selon le Secrétariat, la plupart des économies pour 2015 et 2016 ont déjà été réalisées dans la mesure où de nombreux accords ont été conclus pour deux ans. Par conséquent, il est peu probable que le Fonds atteigne son objectif de 8 % pour l'ensemble de l'année 2015. L'objectif proposé pour 2016 est de 4 %.

ICR 12 – Protection des droits de l'homme

Le Fonds mondial s'efforce de mesurer le pourcentage de plaintes relatives aux droits de l'homme par rapport au nombre de programmes identifiés grâce aux outils d'évaluation des risques, et résolues grâce aux procédures de dépôt de plaintes alléguant d'une violation des droits de l'homme. Pour la période 2013-2014, 30 % des plaintes ont ainsi été résolues. Cet ICR visait une amélioration d'année en année, le but étant de parvenir à 100 %. Toutefois, le résultat du deuxième trimestre 2015 n'était que de 30 % : neuf plaintes ont jusqu'ici été reçues cette année, mais seules trois sont actuellement en cours d'examen dans le cadre de la procédure de dépôt de plaintes alléguant d'une violation des droits de l'homme. Les six autres plaintes n'ont pas répondu aux critères et sont donc traitées dans le cadre du processus d'examen standard du Bureau de l'Inspecteur général. Le Fonds étudie actuellement la possibilité d'élaborer un nouvel indicateur relatif aux droits de l'homme pour la prochaine stratégie.

Autres commentaires sur les ICR

Les avis sont divergents en ce qui concerne l'utilité des ICR, ainsi que le démontrent plusieurs autres documents du Conseil d'administration. Ces documents émettent des réserves sur la valeur des ICR en général, mais également sur certains de ces indicateurs en particulier.

L'examen stratégique 2015 (voir l'article dans ce numéro) fait l'éloge du Fonds en tant qu'organisation dotée d'un système de contrôle aussi rigoureux, sinon davantage, que la plupart des autres organisations

internationales, mais s'interroge sur la valeur des ICR pour le suivi des résultats du Secrétariat. Demandé par le Groupe technique de référence en évaluation, l'examen précise que la valeur des indicateurs clés de résultat réside dans la compréhension des modifications apportées à un indicateur, ce qui exige une bonne compréhension du contexte. Au vu de cet examen, « lorsque les indicateurs clés de résultat de l'institution sont destinés à l'usage des membres du Conseil d'administration et de la direction du Fonds, divers problèmes se posent lorsque les membres du Conseil n'ont pas le même niveau de compréhension de ce contexte ».

Dans son rapport, le Groupe de coordination du Conseil d'administration a exprimé des préoccupations concernant la collecte des données pour un certain nombre d'ICR, notamment lorsqu'il s'agit de systèmes nationaux qui ne sont pas encore au point. Un indicateur a suscité une attention particulière : l'ICR 5, qui mesure le renforcement des systèmes de santé. Selon le rapport, cette mesure « n'est pas représentative et devrait faire l'objet d'une révision ».

Dans le Rapport du Directeur exécutif, le Dr Dybul déclare que l'ICR 7 – qui mesure l'accès aux financements, et pour lequel les objectifs ne seront pas atteints cette année – met en évidence les défaillances des systèmes de données du Fonds. « Nous devons adopter une approche nouvelle et innovante favorisant le cadrage et l'organisation de nos données de base sur les subventions, de sorte que nos gestionnaires parviennent à identifier les thèmes et les tendances, et puissent prendre des mesures proactives en vue de trouver des solutions aux problèmes », a-t-il déclaré.

En ce qui concerne l'ICR 10 (Optimisation des ressources), le Dr Dybul déclare que les résultats de cet indicateur montrent que « les progrès impressionnants accomplis en matière de réduction des dépenses consacrées aux produits ces trois dernières années sont désormais entravés par le volume limité des dépenses d'approvisionnement qui peuvent obtenir les prix les plus bas pour les achats effectués dans le cadre de la procédure classique d'appel d'offres du Fonds mondial ». Le Groupe de coordination a exprimé des préoccupations concernant l'ICR 10, indiquant toutefois que cet indicateur « repose davantage sur les économies à réaliser que sur la valeur ajoutée ».

Le Conseil d'administration a prévu de voter les objectifs proposés pour 2016 lors de sa réunion tenue les 16 et 17 novembre. Plusieurs membres du Conseil ont toutefois demandé plus d'informations sur la performance de certains ICR. Le Conseil pourrait procéder à un vote par voie électronique dans les semaines à venir.

Le document du Conseil d'administration intitulé « The Mid-Year 2015 Corporate KPI Results & 2016 Targets » (GF-B34-08) devrait être prochainement disponible sur le site du Fonds mondial à la page www.theglobalfund.org/en/board/meetings/34. Le Rapport du Directeur exécutif, document du Conseil d'administration GF-B34-02; l'Examen stratégique 2015, document du Conseil d'administration GF-B34-10; et le Rapport du Groupe de coordination, document du Conseil d'administration GF-B34-03 – devraient également être publiés prochainement sur le même site.

[Read More](#)
