



Independent observer  
of the Global Fund

## LE SECRÉTARIAT DU FONDS MONDIAL REND COMPTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE D'INDICATEURS CLÉS DE RÉSULTATS 2017-2022

Au cours de la 45<sup>ème</sup> réunion du Conseil d'administration, qui s'est tenue les 11 et 12 mai 2021, le Secrétariat du Fonds mondial a partagé avec les Circonscriptions les enseignements tirés de la mise en œuvre du cadre d'indicateurs clés de résultats 2017-2022 (KPI) ainsi que le processus et le calendrier proposés pour développer le prochain cadre. Les mises à jour étaient basées sur un document du Conseil partagé par le Secrétariat en amont de la réunion du Conseil d'administration.

L'information contenue dans cet article provient d'un document du Conseil d'administration que le Secrétariat a partagé avec les membres en amont de la 45<sup>ème</sup> réunion. Elle provient aussi de certaines déclarations émanant des membres du Conseil d'administration auxquelles Aidspan a eu accès.

Le Secrétariat a identifié les forces et les faiblesses de l'actuel cadre d'indicateurs clés de résultats

En vue de l'élaboration du cadre des indicateurs clés de résultats post-2023, le Secrétariat a récemment mené un exercice sur les enseignements tirés afin de collecter des preuves et d'identifier les forces et les faiblesses des indicateurs clés de résultats actuels. Il a tiré les enseignements des évaluations internes et externes du cadre actuel d'indicateurs clés de résultats. Les évaluations externes comprennent notamment [un audit de suivi du cadre d'indicateurs clés de résultats](#) réalisé en 2019 par le Bureau de l'Inspecteur général (BIG), la [Revue stratégique 2020](#) et l'Enquête d'évaluation de la performance de la gouvernance du Conseil, qui date de 2020.

Point positif, le Secrétariat a soulevé le fait que, dans le cadre actuel, les indicateurs clés de résultats respectent des processus de reporting clairs et rigoureux. Nombre de ces indicateurs sont sous-tendus par des méthodologies de calcul bien rodées et solides.

Le cadre de KPI actuel présente cependant plusieurs faiblesses :

1. De nombreux indicateurs clés de résultats mesurent la performance des programmes nationaux ou de partenariats là où le Fonds mondial a un effet de levier/une influence limitée sur l'obtention de résultats.
2. Peu d'indicateurs clés de résultats mesurent la performance des investissements du Fonds mondial au niveau des résultats.
3. Il existe des difficultés pour résoudre la question de la sous-performance des KPI au cours de la stratégie actuelle en raison d'un décalage dans la disponibilité des données ou du temps nécessaire pour que les actions correctives génèrent un effet.
4. Au début du cycle de la stratégie, certains indicateurs clés de résultats n'étaient pas basés sur des données déjà collectées ou sur des systèmes de reporting qui existaient déjà, ce qui a entraîné une charge plus élevée en termes de reporting, ainsi que des problèmes de disponibilité des données.

Trois facteurs essentiels pour guider l'élaboration du prochain cadre d'indicateurs clés de résultats

Dans son rapport au Conseil, le Secrétariat a identifié trois facteurs principaux pour guider l'élaboration du cadre d'indicateurs clés de résultats après 2022, sur la base des enseignements tirés ci-dessus, et pour éviter les défis de l'actuel cadre d'indicateurs clés de résultats.

La nécessité de placer les KPI dans un cadre plus global de S&E intégré

Le Secrétariat a proposé que les indicateurs clés de résultats soient considérés comme faisant partie d'un cadre plus global de suivi et évaluation intégré (S&E) plutôt que comme un outil autonome de suivi de la performance stratégique. Dans ce contexte, le Secrétariat a mis à jour le diagramme intitulé « Conifère de contrôle », qui a été introduit en 2019 dans les rapports sur les indicateurs clés de résultats pour visualiser le niveau de responsabilité du Fonds mondial et la réalisation des cibles des indicateurs clés de résultats. Le diagramme mis à jour comporte quatre niveaux plutôt que cinq. Le Secrétariat a décrit les indicateurs qui se rapporteront à chacun des quatre niveaux du diagramme (figure 1). Par exemple, au niveau 1, les indicateurs mettront en évidence l'impact du partenariat du Fonds mondial et utiliseront des cibles et des résultats modélisés, internationaux, ou partagés. En comparaison, au niveau 4, les indicateurs mesureront la performance des processus qui permettent le fonctionnement du Secrétariat. Cependant, les indicateurs du niveau 4 n'entrent pas dans le champ d'application du cadre d'indicateurs clés de résultats.

Le Secrétariat a souligné que le nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats ne fonctionnerait correctement que si l'objectif et la responsabilité de la performance étaient clairement définis pour chaque indicateur.

Figure 1

: Le diagramme « Conifère de contrôle » mis à jour pour le cadre de KPI après 2022



Source: Les enseignements tirés de la mise en œuvre du cadre d'indicateurs clés de résultats 2017-2022 (GF/B45/16)

Le Secrétariat a également décrit la façon dont il souhaite intégrer les KPI à l'architecture globale du suivi et évaluation :

1. Les KPI doivent suivre les indicateurs qui sont les plus critiques pour la réalisation de la stratégie et sur lesquels la Direction a un devoir de prise de décision et de supervision.
2. Les KPI doivent mesurer les résultats au moyen d'un système de mesures adéquates, rapportées régulièrement par le biais de systèmes de suivi établis et en utilisant une méthodologie documentée et des processus de mesure cohérents.
3. En fonction de leur but, le Secrétariat pourrait cartographier les indicateurs clés de résultats au niveau 1, 2, ou 3 du conifère. Les indicateurs clés de résultats dont le moteur est la gestion de la performance des investissements du Fonds se situeraient principalement au niveau 2.

Note de l'autrice: Le Secrétariat a également informé le Conseil d'administration de l'élaboration du cadre de S&E. L'OFM en rendra compte dans le numéro 397 de l'OFM, prévu pour le 26 mai 2021.

Les quatre principes clés pour appuyer la sélection des indicateurs

Le Secrétariat a proposé au Conseil d'administration quatre principes qui devraient servir de règles de base pour appuyer la sélection d'indicateurs :

1. Importance : les indicateurs clés de résultats assureront le suivi des domaines ayant un intérêt stratégique primordial tout au long du modèle conceptuel du Fonds mondial.
2. Intégration : les indicateurs clés de résultats sont intégrés au paysage des résultats du Fonds mondial, et en font partie intégrante. Le Secrétariat devrait élaborer les KPI dans le contexte d'un cadre complet de S&E pour l'organisation.
3. Responsabilité : Le Secrétariat devra établir le niveau de responsabilité pour chacun des indicateurs clés de résultats.
4. Applicabilité : les indicateurs clés de résultats doivent être compatibles avec les cadres de résultats, les mesures, les cibles utilisées au niveau opérationnel avec un niveau de responsabilité et un calendrier clairement définis.

Le Secrétariat a soulevé que bon nombre d'indicateurs clés de résultats dans le cadre actuel suivent au moins en partie les principes proposés. Le Secrétariat a sollicité les contributions du Conseil d'administration sur ces principes. Une fois que le Conseil et le Secrétariat se seront accordés sur ces principes, ce dernier lancera les consultations techniques pour définir les mesures des indicateurs ainsi que les cibles.

L'adoption d'un processus axé sur les contributions techniques pour la sélection des indicateurs et la mise en place des cibles

Le Secrétariat a indiqué la nécessité d'identifier les principaux partenaires techniques à impliquer dès le début du processus d'élaboration et de garantir au Conseil et aux comités des opportunités régulières de contribuer. Le Secrétariat mènera également un exercice de benchmarking que nous décrivons dans la section suivante.

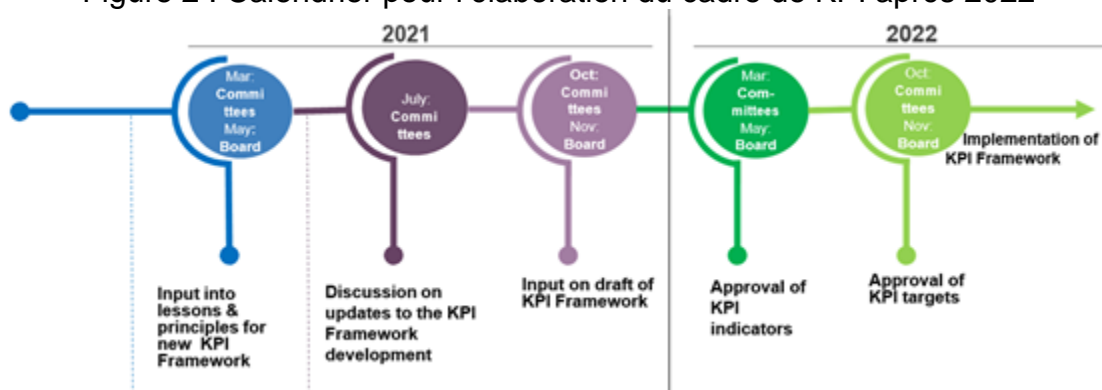
Les prochaines étapes et le calendrier pour élaborer le prochain cadre d'indicateurs clés de résultats

Pour le Secrétariat, la première étape dans le processus d'élaboration du nouveau cadre d'indicateurs a été de tirer des enseignements. Selon le document du Conseil, le Secrétariat lancera un exercice de benchmarking après la réunion du Conseil afin de comprendre comment les autres organisations structurent et définissent leurs indicateurs clés de résultats. Le Secrétariat identifiera également les bonnes pratiques ou les enseignements qui sont pertinents pour le Fonds mondial. Le Secrétariat sélectionnera une organisation dans chacune de ces catégories: les organisations de mise en œuvre, les partenaires techniques et les bailleurs de financement.

Parmi les jalons importants de l'élaboration du nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats figurent l'approbation des domaines mesurés du Cadre de KPI lors des réunions du Comité en octobre et de la réunion du Conseil en novembre et l'approbation des indicateurs KPI lors de la réunion du Conseil en mai 2022 (figure 2). La dernière étape sera l'approbation des cibles des KPI lors des réunions du Comité en octobre 2022 et de la réunion du Conseil d'administration en novembre 2022.

Tout au long de ce processus, le Secrétariat organisera des consultations régulières et en continu avec les diverses parties prenantes, y compris les partenaires techniques, les réseaux représentant les communautés, les universités et les instituts de recherche, et le secteur privé.

Figure 2 : Calendrier pour l'élaboration du cadre de KPI après 2022



Source: Enseignements tirés de la mise en œuvre du cadre des indicateurs clés de résultats 2017-2022 (GF B45/16)

### Commentaires des circonscriptions

Les circonscriptions ont accueilli favorablement et ont approuvé le Conifère de contrôle mis à jour, les principes proposés, le processus et le calendrier d'élaboration du cadre d'indicateurs clés de résultats pour l'après-2022. Les circonscriptions ont également salué l'inclusion de réseaux de communautés en tant que parties prenantes clés dans les consultations techniques. Dans le même esprit, elles ont suggéré que le Secrétariat puisse inclure ces réseaux dans les catégories d'organisations impliquées dans l'exercice de benchmarking.

Les circonscriptions ont réitéré la nécessité que les prochains KPI soient ambitieux, qu'ils aient un lien

clair avec la stratégie et qu'ils soient reflétés dans la performance des subventions. Elles ont soulevé le fait que les indicateurs clés de résultats actuels, qui sont utilisés dans les rapports sur les subventions, ne reflètent pas les progrès réels de la gestion du programme. Par exemple, les KPI reflètent le taux d'absorption et le pourcentage de réalisation plutôt que d'évaluer de façon plus globale la manière dont les indicateurs impactent la fin des épidémies. Selon les circonscriptions, les KPI actuels ne prennent pas en compte la contribution ni l'impact des autres secteurs pour en finir avec les maladies, comme par exemple le secteur privé, les organisations de la société civile, les organisations non gouvernementales. Les circonscriptions ont souligné la nécessité que les indicateurs clés de résultats mesurent l'impact du partenariat du Fonds mondial, en particulier sur les objectifs à long terme tels que le renforcement des systèmes de santé, les droits humains et la question du genre, et la coordination ou les synergies avec d'autres partenaires de santé mondiale. Elles ont réitéré la nécessité d'utiliser des données robustes faciles à collecter ainsi que des données qualitatives le cas échéant.

Le document du Conseil d'administration GF/B45/16, Les enseignements tirés de la mise en œuvre du cadre d'indicateurs clés de résultats 2017-2022, devrait être disponible sous peu sur le lien suivant :

<https://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/45>

[Read More](#)

---