

RAPPORT D'AUDIT

# Préparation aux situations d'urgence

GF-OIG-21-007  
Mars 2021  
Genève, Suisse

<b>1. Synthèse</b>	2
<b>2. Environnement</b>	5
<b>3. Objectifs et portée</b>	9
<b>4. Conclusions</b>	10
4.1 Maturité globale	10
4.2 Politique et cadre	11
4.3 Structure de la réponse et stratégie	12
4.4 Analyse de l'impact, priorisation et affectation des ressources	14
4.5 Élaboration et mise en œuvre d'un plan de continuité des activités	16
4.6 Disponibilité et sécurité des services informatiques pendant la crise	17
<b>5. Mesures de gestion convenues</b>	19
<b>Annexes</b>	20

# 1. Synthèse

## Opinion

### Le Secrétariat du Fonds mondial a poursuivi sa mission pendant la pandémie de COVID-19.

En réponse à celle-ci, il a mis en place plusieurs mesures pour assurer la continuité des activités au niveau institutionnel et la mise en œuvre de ses subventions à l'échelon des pays – voir la Figure 1. S'appuyant sur les enseignements tirés de l'expérience passée du BIG, le présent audit a évalué les mesures instituées par le Fonds mondial pour assurer la continuité des opérations de son Secrétariat basé à Genève pendant la crise du COVID-19 et pour consolider un cadre plus large en vue de faire face aux situations d'urgence futures.

Dans l'ensemble, le Secrétariat du Fonds mondial a continué de bien fonctionner pendant la pandémie. Les activités au niveau institutionnel, y compris les décaissements au profit des pays, les activités de gouvernance et les principales fonctions des ressources humaines sont restées stables, malgré les incertitudes causées par la crise. Cette situation est attribuable à des processus parvenus à maturité au niveau institutionnel, à une redéfinition claire des priorités des objectifs communiqués par le Directeur exécutif, à la participation active de la haute direction dans des domaines critiques de la riposte, aux mesures prises pour assurer la sécurité du personnel et à la disponibilité constante des services informatiques.

Le Secrétariat peut tirer des enseignements de sa riposte contre la crise du COVID-19 afin de renforcer sa préparation aux situations d'urgence pour des scénarios de crise futurs. Il s'agit notamment d'adapter les mesures prises contre le coronavirus pour élaborer un cadre plus large de réponse aux crises, et de s'attaquer aux problèmes de priorisation et de réaffectation des ressources humaines.

**OBJECTIF 1**  
La gouvernance et la supervision dans la conception des ripostes institutionnelles contre la crise, y compris l'engagement auprès des parties prenantes, et l'exploitation de ces réponses pour faire face à des événements futurs.

Notation du BIG : efficace.

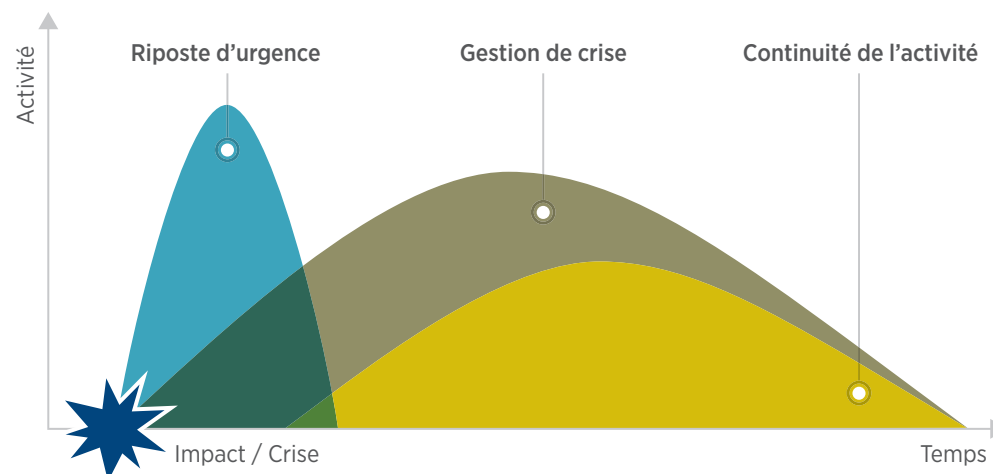
**OBJECTIF 2**  
Les processus, systèmes et ressources pour rendre les plans de contingence fonctionnels et les suivre.

Notation du BIG : partiellement efficace.

Le BIG a évalué les mesures prises par le Secrétariat par rapport aux normes internationales pertinentes en matière de continuité des activités et de gestion de crise. L'objectif était de déterminer les meilleures pratiques mises en œuvre et d'identifier les possibilités d'amélioration au-delà de sa réponse à la crise du COVID-19. La maturité globale de la riposte est évaluée au niveau « géré » de l'échelle de maturité (voir l'Annexe 1). Cela signifie que les mesures promouvant la continuité des activités sont conformes aux exigences et aux normes de base. Une structure de gestion de crise est en place, mais les rôles et les responsabilités ne sont que partiellement définis, tout comme les plans de gestion de crise.

Le niveau de maturité est basé sur des normes internationales<sup>1</sup> qui ont été adaptées au modèle opérationnel et aux activités de l'institution. En analysant les compromis coûts-bénéfices, le Fonds mondial doit définir son niveau de maturité cible et les mesures associées nécessaires pour se préparer aux urgences futures. Cette décision doit tenir compte de la taille de l'institution, de la maturité des autres fonctions connexes, de l'environnement dans lequel nous opérons et de la complexité du modèle opérationnel.

**FIGURE 1**  
Principaux types de réponse à un incident ou à une crise



<sup>1</sup> Norme sur les systèmes de management de la continuité d'activité (ISO22301) et ses lignes directrices d'utilisation (ISO22313), norme sur la gestion de crise (BSI1200) et norme sur le management du risque (ISO 31000).

# 1. Synthèse

## PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

### Principales réalisations et pratiques

La majorité des mesures instituées par le Secrétariat en réponse à la crise ont bien fonctionné et continuent d'œuvrer comme prévu. Les mesures suivantes présentent de nombreux avantages pour l'institution au-delà de la crise actuelle :

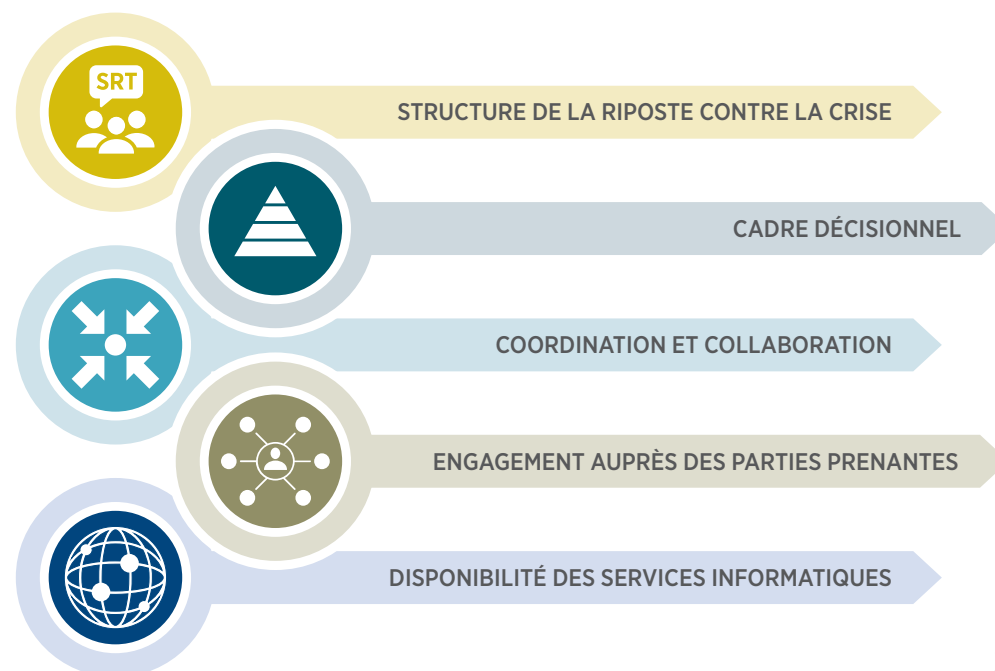
- 1 Structure efficace de riposte contre la crise :** Le Fonds mondial a institué une structure de riposte à trois niveaux<sup>2</sup> pour faire face à la crise du COVID-19. Cette structure prévoyait une orientation stratégique, une supervision, un suivi, une coordination et un soutien tactique. La Cellule de crise, composée d'une sélection de membres du Comité exécutif de direction, en faisait partie. Le Directeur exécutif a donné à cette Cellule les moyens de prendre des décisions opportunes en matière d'arbitrages relatifs aux risques, conformément aux objectifs convenus – notamment la protection de la sécurité du personnel. L'implication de la haute direction a permis d'assurer un accès facile aux informations disponibles, ce qui a permis de prendre des décisions rapides. Les groupes de travail transfonctionnels chargés de la conception et de la mise en œuvre des plans de contingence ont fonctionné efficacement.
- 2 Cadre décisionnel agile :** Le Secrétariat a adapté son cadre décisionnel de manière appropriée, en autorisant l'approbation de certaines décisions opérationnelles à des niveaux inférieurs. Il a amélioré sa matrice de délégation de pouvoirs afin de garantir une poursuite des opérations internes essentielles malgré l'indisponibilité des principaux décideurs. Le Conseil a soutenu le processus décisionnel agile et rapide adopté par le Secrétariat face à la crise. Celui-ci permet d'adopter directement certaines décisions, au lieu de procéder à des examens à l'échelon des Comités avant l'approbation du Conseil. Le Secrétariat a énormément pris en compte le devoir de prudence et la sécurité du personnel dans ses décisions.
- 3 Bonne coordination et collaboration :** Le BIG a constaté que la coordination et la collaboration entre les divisions et les départements du Secrétariat se sont à ce jour nettement améliorées depuis le début de la crise. On observe un alignement accru sur la nécessité de travailler ensemble pour atteindre les objectifs (dont les priorités ont été redéfinies) communiqués par le Directeur exécutif. Les départements et divisions ont bien collaboré à l'élaboration des plans de contingence, ce qui a permis aux départements d'identifier efficacement les interdépendances pour une résolution rapide des problèmes.
- 4 Engagement efficace auprès des parties prenantes :** Le Secrétariat s'est activement engagé auprès du Conseil, du personnel et des partenaires, dans le cadre de sa réponse à la crise. Le Directeur exécutif a régulièrement informé le Conseil d'administration et des réunions d'information se poursuivent en temps voulu pour le tenir au courant des progrès réalisés et des obstacles qui subsistent. Par l'intermédiaire de son président (le Responsable des

Ressources humaines), la Cellule de crise a régulièrement informé le personnel de l'évolution de la pandémie et des mesures mises en place, en insistant sur la nécessité – pour le personnel – d'accorder la priorité à sa sécurité et à sa santé. Le Secrétariat a réalisé des sondages réguliers auprès du personnel afin d'éclairer les mesures à prendre pour améliorer son assiduité. Pendant la pandémie, cette assiduité a atteint un taux record de 95 % en octobre 2020.

- 5 Disponibilité constante des services informatiques :** Grâce à une priorité soutenue et à une meilleure gestion des fournisseurs, les services informatiques ont été disponibles en permanence pendant la crise. Le personnel a eu accès aux principaux services et plateformes informatiques – même en cas de télétravail, ce qui a permis au Fonds mondial de poursuivre ses activités durant la crise, notamment les réunions de gouvernance.

Les mesures susmentionnées fonctionnent bien et pourraient être pérennisées pour les futures ripostes contre d'autres crises.

**FIGURE 2**  
Principaux succès



<sup>2</sup> Stratégique (Niveau : Directeur exécutif et Comité exécutif de direction), tactique (Niveau : Cellule de crise), opérationnel (groupes de travail sur les plans de continuité des activités).

# 1. Synthèse

### Possibilités d'amélioration

Comme indiqué, le Secrétariat a continué de bien fonctionner pendant la pandémie. Cependant, il existe des possibilités pour qu'il améliore encore sa préparation à des situations d'urgence plus larges, au-delà de la réponse de crise du COVID-19. Celles-ci contribueront à une riposte plus efficace et efficiente contre des crises futures.

- 1 Élaborer un cadre de réponse aux crises :** Le Secrétariat doit encore élaborer un cadre décrivant les principales structures d'intervention en cas de situation d'urgence, leurs missions et les processus clés. Les structures existantes spécifiques au COVID, telles que la Cellule de crise, ainsi que les initiatives actuelles de préparation aux crises et de continuité des activités menées par les équipes en charge des Technologies de l'information et de la Sécurité, offrent au Secrétariat l'opportunité d'élaborer un cadre de riposte plus large afin de garantir une meilleure préparation aux crises futures.
- 2 Nécessité d'améliorer la priorisation :** Le Directeur exécutif a communiqué à l'ensemble du personnel les objectifs dont la priorité a été redéfinie – qui ont servi à la préparation des plans de continuité des activités. Certaines activités ont vu leur degré de priorité réduit au niveau de l'institution et des départements. Toutefois, compte tenu du grand nombre de parties prenantes dont les attentes sont différentes, la priorisation demeure un défi permanent. Quelques départements ont continué de mettre en œuvre leurs objectifs et plans de travail d'avant la crise du COVID, et ce malgré la révision des priorités au niveau institutionnel. Les difficultés inhérentes à une réduction du degré de priorité sont en partie dues à une résistance culturelle au changement et à un manque de clarté sur la manière dont des activités concurrentes pourraient être priorisées. Le Secrétariat reconnaît la nécessité de mieux prioriser et simplifier les activités. Il a identifié les principales activités devant être priorisées et simplifiées en 2021.
- 3 Réaffectation rapide des ressources humaines en fonction de l'augmentation de la charge de travail :** Les objectifs institutionnels nouveaux et révisés induits par la pandémie ont créé une charge de travail accrue dans certaines équipes. Le département des Ressources humaines a déterminé que des effectifs supplémentaires à temps plein étaient nécessaires dans les principaux domaines prioritaires. Les possibilités de recrutement de personnel supplémentaire du Secrétariat ont été limitées, alors que les ressources n'étaient pas réaffectées de manière organisée aux départements en charge des activités prioritaires. Cela est en partie dû à la disponibilité limitée de données sur les compétences transférables dans l'ensemble de l'institution, et aux difficultés susmentionnées relatives à la priorisation à l'échelon des départements.

- 4 Évaluer et accélérer la mise en œuvre de la feuille de route sur la sécurité des technologies de l'information :** L'équipe en charge des technologies de l'information a mis en œuvre certaines des mesures d'atténuation planifiées avant la date prévue, en réponse à l'intensification des risques découlant de la pandémie. Des travaux sont en cours pour relever les défis restants. Les risques informatiques accrus qui découlent du travail à distance, de la capacité des membres du personnel à utiliser leurs propres appareils sur les plateformes du Fonds mondial et d'une utilisation intensive de comptes de messagerie personnels des maîtres d'œuvre doivent tous être évalués et atténués de manière appropriée pendant les crises.

FIGURE 3  
Principales opportunités



## 2. Environnement

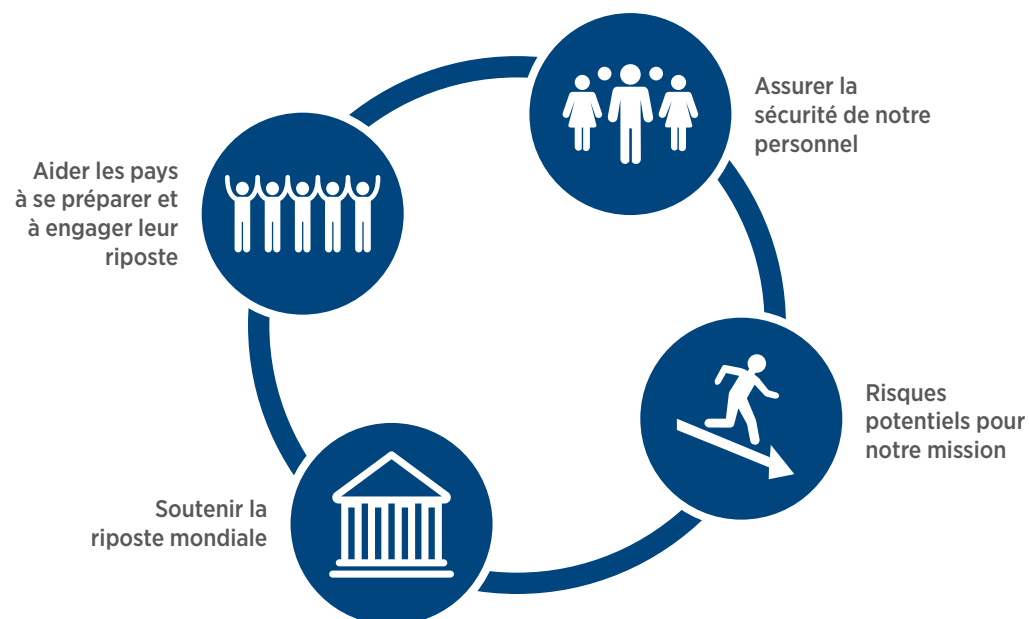
### Contexte global

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a qualifié l'épidémie de COVID-19 de pandémie le 11 mars 2020. Le Fonds mondial a ensuite élaboré une riposte pour faire face aux impacts émergents du COVID-19 et adapter ses opérations à la crise.

### Réponse du Fonds mondial

Au début de la crise, le Fonds mondial a décidé qu'il fallait agir pour aider les pays à atténuer l'impact du COVID-19 sur les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, et pour protéger son personnel. Les actions se sont concentrées sur quatre axes de travail décrits ci-dessous :

**FIGURE 4**  
Axes de travail de la riposte



L'objectif de l'axe de travail « Assurer la sécurité de notre personnel » était de garantir le bien-être et la sécurité du personnel, en respectant les réglementations du Conseil fédéral suisse et des cantons, et en instaurant des mesures de sécurité. Le télétravail obligatoire a débuté à la mi-mars et les voyages d'affaires ont été annulés. Le Fonds mondial a rouvert le Campus de la santé mondiale début juin et a pris de nouvelles mesures d'assouplissement des normes de sécurité début juillet<sup>3</sup>. La situation a continué d'être surveillée et de mesures de durcissement des normes ont été reprises fin octobre 2020<sup>4</sup>, conformément aux directives fédérales et cantonales.



Dans le cadre du deuxième axe de travail, plusieurs plans de contingence ont été élaborés pour les processus clés du Secrétariat. Ces plans, approuvés en avril 2020, offrent certaines flexibilités aux pays, aux bénéficiaires principaux, aux équipes chargées des achats de produits de santé et des technologies de l'information. Ils atténuent parallèlement les risques auxquels les programmes du Fonds mondial sont confrontés en raison des perturbations dans les pays.



Le Secrétariat avait pour objectif d'aider les pays à répondre à la crise du COVID-19, à adapter leurs programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, et à renforcer leurs systèmes de santé dans le cadre du troisième axe de travail. Le Secrétariat a introduit des assouplissements des subventions et un dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM) afin de fournir des ressources pour soutenir la riposte des pays contre la crise.



Le quatrième axe de travail visait à positionner l'institution dans la riposte mondiale, à élargir le rôle du Fonds mondial dans l'achat de produits de lutte contre le COVID-19 et à contribuer à la création de l'Accélérateur d'accès aux outils contre le COVID-19 (Accélérateur ACT).

<sup>3</sup> Le 8 juin 2020, le Campus de la santé mondiale a ouvert ses portes à 20 % de sa capacité, avec des normes obligatoires de distanciation sociale et d'hygiène ; le 6 juillet, le Campus était ouvert à 45 % de sa capacité.

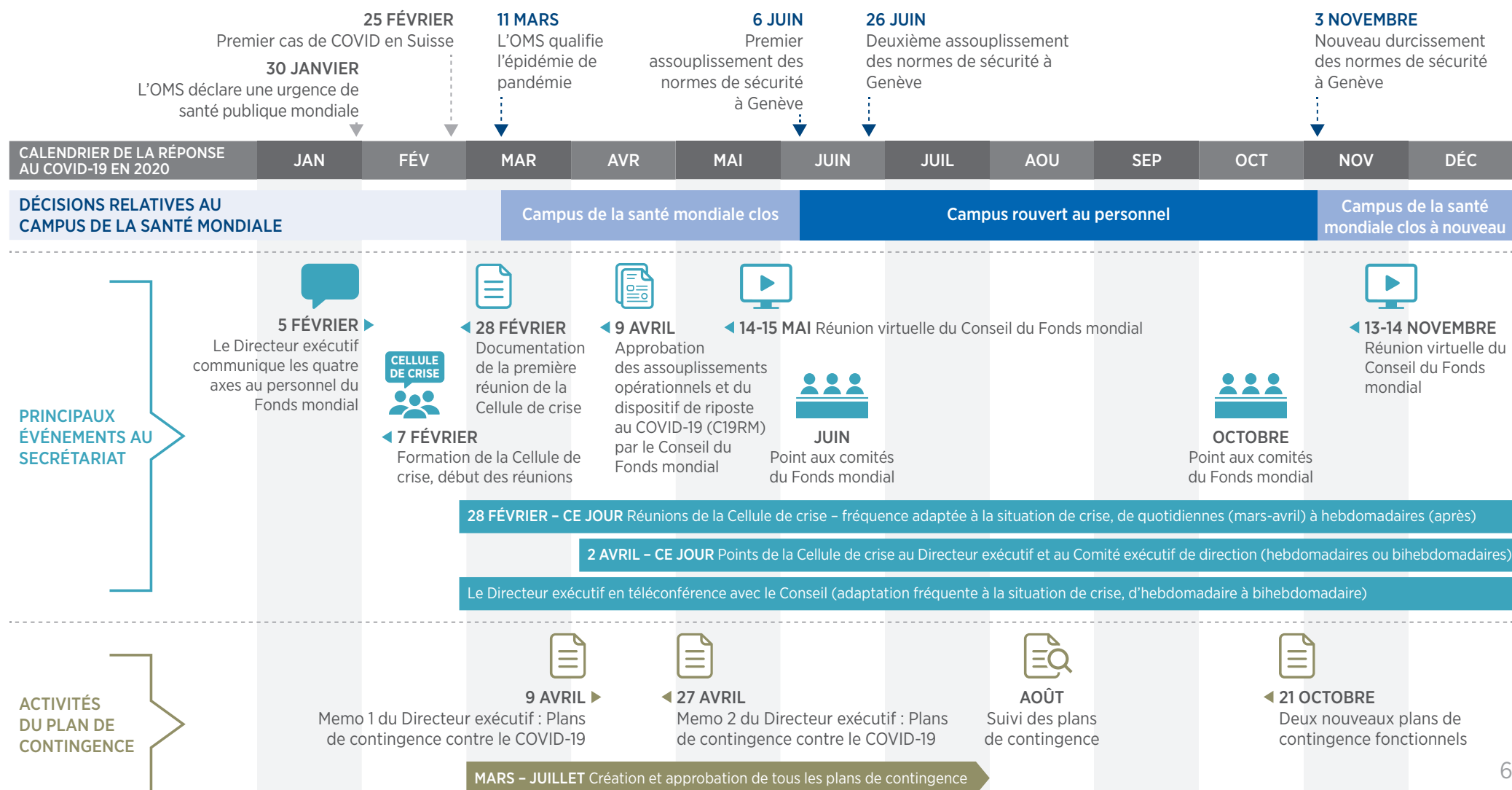
<sup>4</sup> De nouvelles mesures ont été annoncées/réintroduites le 28 octobre 2020, télétravail recommandé autant que possible.

## 2. Environnement

### PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

Le Fonds mondial a réagi de façon précoce à la pandémie de COVID-19, comme le montre la figure suivante :

**FIGURE 5**  
Calendrier de la réponse du Fonds mondial au COVID-19 en 2020



## 2. Environnement

### PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

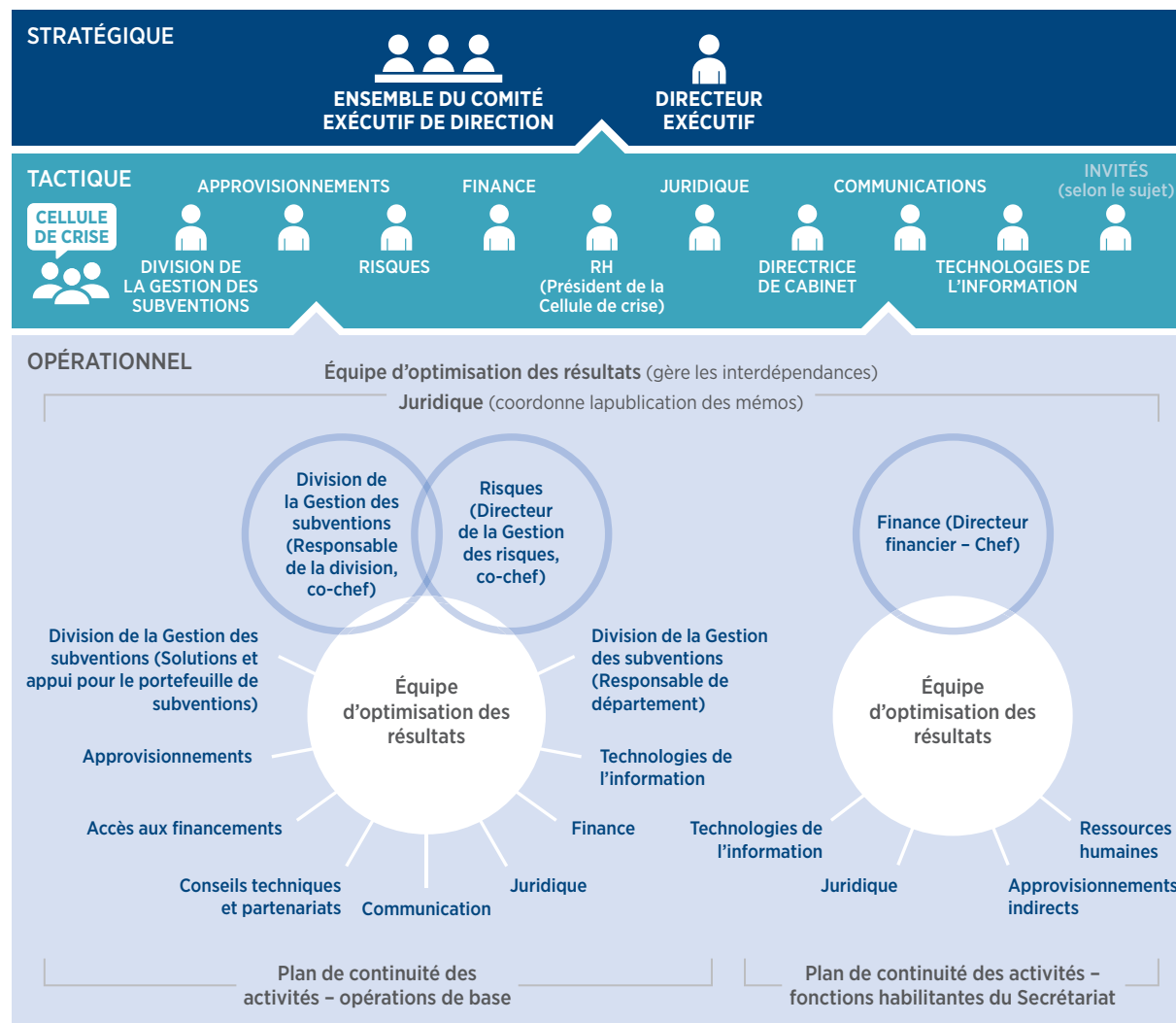
#### Structure de la gestion de crise

Le Secrétariat a instauré une nouvelle structure de gouvernance pour gérer la crise du COVID-19 et pour communiquer des informations pertinentes au personnel et aux partenaires du Fonds mondial. Cette structure (voir la Figure 6) comportait trois niveaux :

- **Niveau stratégique.** Elle est placée sous la responsabilité du Directeur exécutif, qui assure la direction et l'orientation stratégique de la riposte contre le COVID-19.
- **Niveau tactique.** La Cellule de crise, présidée par le Responsable du département des Ressources humaines, était composée d'une sélection de membres du Comité exécutif de direction et du Responsable de la Sécurité. Cette cellule coordonne, supervise et suit la riposte contre le COVID-19. C'est le principal organe de décision interne sur les questions relatives au coronavirus. La Cellule de crise a continuellement adapté la fréquence de ses réunions aux évolutions de la crise.
- **Niveau opérationnel.** Deux groupes de travail transfonctionnels, relevant de la Cellule de crise, ont été créés. Avec un soutien dédié à la gestion de projet, chaque groupe était dirigé par un membre du Comité exécutif de direction et se composait des responsables clés et du personnel idoine. Les groupes de travail étaient chargés de préparer les changements liés au COVID-19 dans les principales opérations et les fonctions essentielles du Fonds mondial. L'objectif était de permettre la conception et la mise en œuvre de plans de contingence solides et cohérents pour le Fonds mondial.

Le Fonds mondial assure la coordination entre les partenaires du Campus de la santé mondiale et préside leurs réunions afin d'harmoniser les décisions relatives au bâtiment.

FIGURE 6  
Structures de la riposte





## 2. Environnement

### PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

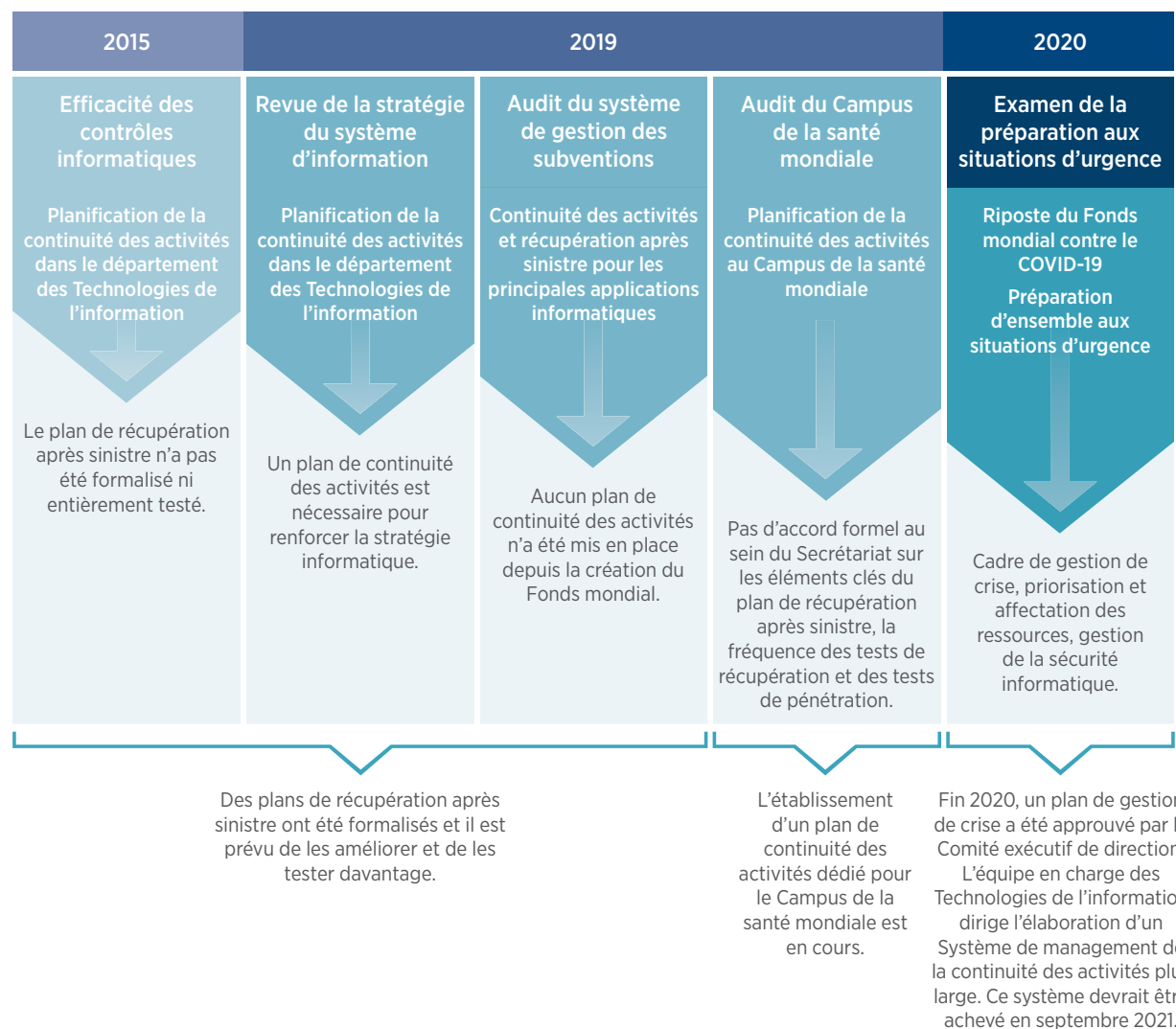
#### Cadre décisionnel

Le Secrétariat a élaboré un cadre décisionnel temporaire et révisé certains processus pour soutenir sa riposte contre la pandémie et permettre des prises de décision simples, rapides et décentralisées. Avant la crise, le Secrétariat avait élaboré un Cadre de performance et de redevabilité qui décrit les processus clés et les responsabilités correspondantes. Le cadre a permis de déterminer les processus à prioriser pour l'élaboration du plan de continuité des activités. Plusieurs plans de contingence ont été préparés et approuvés pour les processus clés du Secrétariat, conformément au cadre. Les plans de contingence qui ont un impact sur l'ensemble du Secrétariat ont été approuvés par le Directeur exécutif, tandis que les plans à l'échelon des départements ont été approuvés par les membres du Comité exécutif de direction concernés.

#### Planification de la continuité des activités au Fonds mondial

Ces dernières années, le Secrétariat a amélioré ses pratiques en matière de gestion de crise et de continuité des activités, comme le montre la Figure 7.

**FIGURE 7**  
Résumé des missions passées du BIG sur ces questions



# 3. Objectifs et portée

## Objectifs et méthodologie

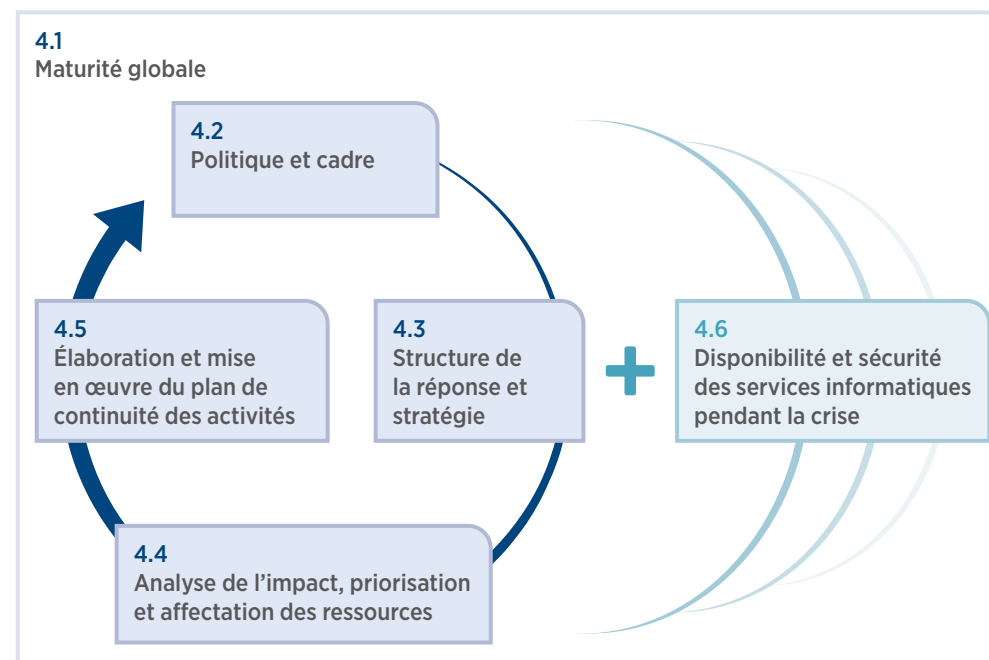
L'audit avait pour objectif global d'examiner les mesures adoptées par le Fonds mondial pour assurer le fonctionnement continu de ses opérations basées à Genève dans les phases initiales de la crise du COVID-19 et de consolider un cadre plus large pour faire face à de futures situations d'urgence. Plus précisément, l'audit a évalué :

- 1 La gouvernance et la supervision dans la conception des ripostes institutionnelles contre la crise, y compris l'engagement auprès des parties prenantes, et l'exploitation de ces réponses pour faire face à des événements futurs. Ceci inclut l'évaluation :
  - a. des objectifs et des structures de réponse aux situations d'urgence,
  - b. du cadre décisionnel du Conseil d'administration et du Secrétariat,
  - c. des mécanismes de coordination et de responsabilité.
  
- 2 Les processus, systèmes et ressources pour rendre les plans de contingence fonctionnels et les suivre. Cela comprend :
  - a. une évaluation des besoins et une priorisation des ressources,
  - b. un soutien lié aux technologies de l'information et des mesures de leur résilience,
  - c. un mécanisme de suivi, des processus de durcissement et d'assouplissement des normes de sécurité.

Le BIG a examiné les documents et informations pertinents disponibles au Secrétariat et interrogé les principaux responsables et membres du personnel. La mission a évalué la réponse du Secrétariat aux situations d'urgence par rapport aux normes internationales pertinentes en matière de continuité des activités et de gestion de crise (ISO 22301 et BS 11200).

Les conclusions de la section suivante du rapport sont structurées en fonction des éléments clés de la préparation aux situations d'urgence et de la gestion de crise, comme le montre la Figure 8.

FIGURE 8  
Principaux domaines de l'audit



## Scope exclusions

L'examen d'une sélection de plans de contingence a consisté à déterminer si les structures et les processus connexes en place pour la conception de ces plans étaient appropriés, et si les systèmes et les ressources étaient en mesure de rendre les plans sélectionnés opérationnels et de les surveiller.

La mission n'a pas porté sur l'efficacité et la conformité des plans de contingence individuels car des examens de conformité plus larges sont couverts par d'autres audits du BIG.

La mission n'a pas porté sur la préparation aux situations d'urgence au niveau des pays ou des subventions, ce sujet ayant été partiellement couvert par l'audit de 2016 intitulé « Gestion des subventions du Fonds mondial dans les environnements à risque élevé » et par un audit en cours en 2020 sur la « continuité des programmes de subventions ».

# 4. Conclusions

## 4.1 Maturité globale

Dans l'ensemble, le Secrétariat répond bien à la crise. La structure de gestion de crise a réussi à guider, suivre et coordonner la riposte contre le COVID-19. Les plans de contingence ainsi que d'autres mesures d'atténuation ont permis d'assurer la continuité des activités du Secrétariat du Fonds mondial basé à Genève.

Cependant, des efforts sont nécessaires pour une préparation plus large à d'autres scénarios de situation de crise. Pour ce faire, l'équipe de direction devra décider d'arbitrer entre les coûts et les bénéfices, en fixant le niveau de maturité souhaité pour chaque composant aux niveaux fonctionnels et organisationnels critiques de l'institution. Cela déterminera les investissements ultérieurs du Fonds mondial dans la préparation aux situations d'urgence.

La préparation aux situations d'urgence et la gestion de crise nécessitent une évaluation prospective pour anticiper, identifier et répéter les mesures appropriées pour faire face aux crises. Dans le cadre du présent audit, le BIG a adapté un modèle de maturité, basé sur la norme ISO 22301 – Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences, sur la norme ISO 31000 – Management du risque et sur les lignes directrices de la norme BS 11200 – Gestion de crise, pour évaluer la maturité de la réponse aux crises du Fonds mondial. Le modèle de maturité se compose de cinq éléments, conformément à la norme ISO 22301 et d'une échelle de maturité à cinq stades : initial, géré, défini, géré quantitativement et optimisé.

L'objectif principal de cette évaluation de maturité est de déterminer si les nouvelles pratiques et les structures et processus spécifiques de gestion de la crise du COVID-19 sont alignés sur les normes internationales, et dans quelle mesure le Secrétariat pourrait tirer parti de ces mesures pour mieux se préparer aux crises. Le BIG reconnaît que le degré de maturité en matière de préparation aux situations d'urgence devrait être une décision de la direction fondée sur un arbitrage coûts-avantages, adaptée au contexte spécifique de l'institution. Le stade de maturité de chaque composant est décrit ci-dessous et illustré dans la figure 9 :

- **La politique et le cadre** se situent à un stade de maturité qualifié de « géré », ce qui signifie que les mesures et structures existantes sont conformes aux exigences de base. Une structure de gestion de crise est en place, mais les rôles et les responsabilités ainsi que les plans de gestion de crise ne sont que partiellement définis. Pour gagner en maturité, le Secrétariat doit institutionnaliser les structures clés de la riposte contre la crise du COVID-19 et les intégrer dans un cadre d'envergure institutionnelle à utiliser pour les crises futures. Voir la section 4.2 pour plus de détails.
- **L'évaluation de l'impact et la priorisation** doivent encore être effectuées pour différents scénarios de risque afin de soutenir les stratégies centrales, en utilisant une approche harmonisée. Le Cadre de performance et de redevabilité du Secrétariat a été mis à profit pendant la crise du COVID-19. Le département des Technologies de l'information a commencé à s'engager auprès d'autres départements utilisateurs du Fonds mondial pour déterminer les besoins critiques et les temps de récupération prévus dans le cadre du Système de management de la continuité des activités

(SMCA) informatiques. Dans l'ensemble, les activités actuelles d'analyse des incidences, telles que décrites dans la section 4.4, sont à un stade de maturité qualifié de « géré ». L'achèvement des activités d'analyse des incidences en cours permettra au Secrétariat d'atteindre une plus grande maturité dans ce domaine.

- **La structure de la réponse** se situe à un stade de maturité « défini » grâce aux structures efficaces instituées pour répondre à la crise du COVID-19. Alors qu'il n'y avait pas de structures préalables, celles instaurées pendant la crise ont été efficaces et leur institutionnalisation permettra au Fonds mondial de gagner davantage en maturité dans ce domaine. Il s'agira notamment de définir la mission et les principaux membres de ces structures. Voir la section 4.3 pour plus de détails.
- Le degré de maturité du **plan de continuité des activités** est qualifié de « géré ». Le Fonds mondial a élaboré des plans de contingence adéquats dans le cadre de sa riposte contre le COVID-19. Pour améliorer sa maturité, le Secrétariat doit développer des plans pour des scénarios de risque autres que le COVID-19. Un programme d'amélioration permanente des plans de contingence est également nécessaire. La section 4.5 présente les détails du processus d'élaboration du plan de continuité des activités.
- **La formation et l'entraînement** pour répondre aux crises sont déployés après l'élaboration du cadre et des plans connexes. Le Fonds mondial dispose de programmes de formation et a fourni de nombreux soutiens à son personnel pendant la crise. Il s'agit notamment de formations en ligne obligatoires, d'un soutien psychologique dédié et de conseils aux équipes pendant la pandémie. Cependant, étant donné que le Secrétariat a dû élaborer les plans de contingence au milieu de la crise du COVID-19, il a eu peu de temps pour former le personnel à répondre aux situations d'urgence et pour répéter les plans afin de les améliorer. Cette composante se situe à un stade de maturité considéré comme « initial ». Pour passer au stade de maturité suivant, il faudra concevoir et mettre en œuvre un calendrier défini de formation des principales parties prenantes, répéter les plans de contingence et le scénario de gestion de crise, et adapter les mesures en fonction des résultats des itérations.

FIGURE 9  
Niveau de maturité



Optimisé			
Géré quantitativement			
Défini	Structure de la réponse et stratégie		
Géré	Cadre de politique	Évaluation de l'impact et priorisation	Planification de la continuité des activités
Initial	Formation et entraînement		

# 4. Conclusions

## 4.2 Politique et cadre

Conformément aux normes internationales, une politique de continuité des activités est le premier élément d'un cadre d'intervention plus large. Elle confirme l'engagement de la haute direction à promouvoir la continuité des activités et fournit un cadre pour fixer des objectifs de continuité des opérations. Elle décrit également la stratégie globale visant à garantir la poursuite ou le rétablissement rapide des activités opérationnelles essentielles pendant une crise. Le Fonds mondial a élaboré des mesures pour soutenir sa riposte contre la pandémie de COVID-19. Ces mesures pourraient être institutionnalisées au sein d'un cadre plus large de continuité des activités pour répondre à d'autres crises à l'avenir.

Au fur et à mesure de l'évolution de la crise du COVID-19, le Secrétariat a pris des mesures pertinentes pour minimiser la perturbation des activités au niveau institutionnel, par les moyens suivants :

	<p><b>Communication à l'ensemble du personnel d'objectifs clairs et dont les priorités ont été redéfinies :</b> En consultation avec le Comité exécutif de direction, le Directeur exécutif a redéfini les objectifs prioritaires de l'institution – lesquels ont servi de base à la réponse du Secrétariat aux perturbations potentielles dues à la pandémie de COVID-19. Ces objectifs ont été communiqués à l'ensemble du personnel et utilisés pour élaborer des ripostes tactiques, par le biais des plans de contingence.</p>
	<p><b>La Cellule de crise a été efficace pour assurer le suivi et le leadership tout le long de la crise.</b> La Cellule de crise est composée de membres clés du Comité exécutif de direction dont les principales responsabilités sont alignées sur les grands objectifs fixés par le Directeur exécutif. Les membres ont été habilités à décider en temps voulu d'arbitrages entre les risques, dans le respect des objectifs. L'implication de la haute direction a permis un accès facile aux informations disponibles – ce qui a permis de prendre des décisions rapides.</p>

La riposte institutionnelle du Secrétariat à la crise du COVID-19 **n'a pas été affectée de manière significative par l'absence de cadre de gestion de crise**, les effets du COVID-19 n'ayant pas été immédiats et le Secrétariat ayant fait preuve d'agilité dans sa réponse à la crise.

Le Secrétariat a eu le temps de mettre en place des structures et des plans de riposte. Cependant, une approche similaire pourrait ne pas fonctionner pour d'autres crises qui ont un impact immédiat et qui laissent peu de temps pour préparer une réponse. Dans le contexte du Fonds mondial, ces crises peuvent inclure des pannes de systèmes informatiques, des incendies et des attaques terroristes.

Le Secrétariat a lancé deux grands projets de continuité des activités qui sont gérés par les équipes chargées des Technologies de l'information et de la Sécurité. Un plan de gestion de crise, dirigé par l'équipe en charge de la Sécurité, a été approuvé par le Comité exécutif de direction à la fin de 2020. L'équipe en charge des Technologies de l'information dirige l'élaboration d'un Système de management de la continuité des activités informatiques dans le cadre de sa certification ISO.

## 4. Conclusions

### PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE

#### 4.3 Structure de la réponse et stratégie

Des structures de réponse définies permettent aux organisations d'identifier les principales parties prenantes et de réagir en temps voulu aux perturbations causées par des crises. Le Fonds mondial a mis en place des structures stratégiques, tactiques et opérationnelles pour gérer sa riposte contre le COVID-19. Ces structures s'avèrent efficaces pour faire face à la crise en cours. Le Secrétariat tirera profit de l'institutionnalisation de ces structures pour permettre une riposte plus efficace contre des crises futures.

**La Cellule de crise fonctionne bien, mais sa mission doit être formalisée dans un cadre plus large de continuité des activités, au-delà de la riposte contre le COVID-19.** Malgré l'absence d'un mandat formalisé, les membres de la Cellule de crise connaissent individuellement leurs rôles et responsabilités.

De même, les deux groupes de travail opérationnels n'avaient pas de mandat.

L'élaboration d'un mandat pour de telles structures en pleine pandémie n'est peut-être pas toujours une priorité. Toutefois, la définition de rôles et de responsabilités clairs avant la crise aurait pu faciliter une rationalisation rapide des activités. Il est important pour le Secrétariat de documenter la mission des structures d'urgence et de les intégrer dans un cadre global de gestion de crise pour les ripostes futures aux crises. Cela garantira la clarté de leur mission et permettra aux structures de se concentrer immédiatement sur leurs responsabilités essentielles.

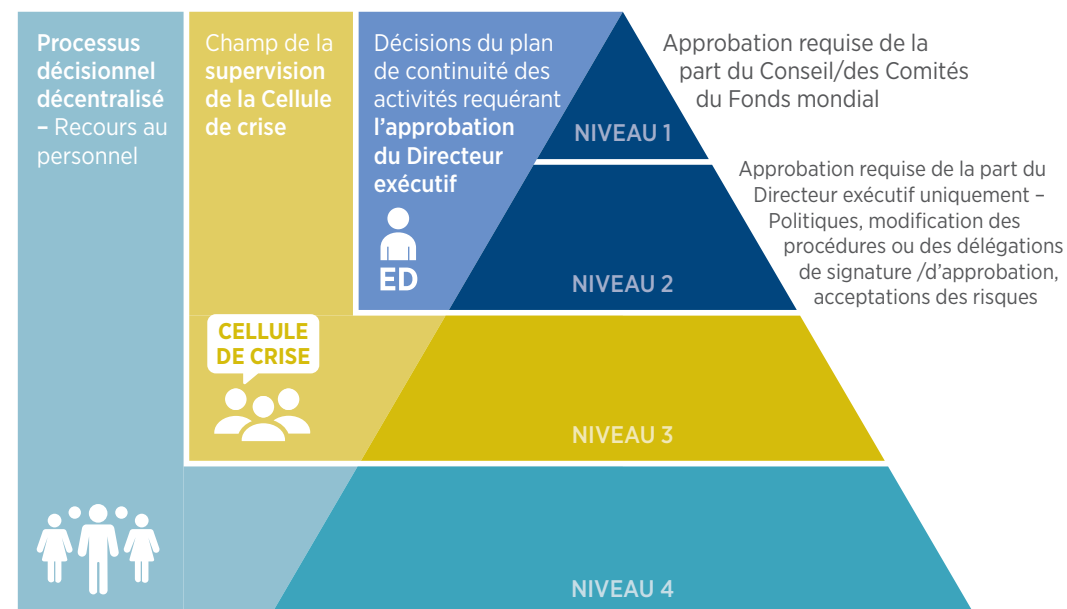
#### Le processus de prise de décision a été adapté tant au niveau du Secrétariat que du Conseil d'administration

Au niveau du Secrétariat, le processus décisionnel a été décentralisé. Ainsi, certaines catégories de décisions relatives à la continuité des activités peuvent être approuvées par des membres individuels du Comité exécutif de direction, plutôt que par le Directeur exécutif, ou au niveau de la Cellule de crise. Toutes les décisions relatives à la crise du COVID-19 nécessitant l'approbation du Directeur exécutif ou du Conseil d'administration ont été examinées par la Cellule de crise. Le Directeur exécutif a approuvé une matrice de délégation de pouvoirs afin de s'assurer que les activités opérationnelles internes essentielles puissent se poursuivre en cas d'indisponibilité des principaux détenteurs de pouvoirs – Figure 10. Le Secrétariat a considérablement intégré les notions de devoir de prudence, d'empathie et de sécurité de son personnel dans le processus décisionnel. Cela lui a permis de mettre en place des mesures pour promouvoir la sécurité du personnel.

**Au niveau du Conseil :** Le Conseil d'administration a adopté un processus accéléré pour examiner et approuver des décisions liées au COVID-19. Cela a favorisé l'agilité et la rapidité de l'institution dans sa riposte contre la crise. Le Conseil a renoncé à l'obligation de faire examiner certaines décisions par des comités avant qu'il puisse les approuver. Il a par exemple validé des décisions relatives aux assouplissements opérationnels en sept jours afin d'assurer la poursuite des opérations pendant la crise du COVID-19 et un soutien supplémentaire aux ripostes des pays contre ce coronavirus. Puis, en 19 jours, le Secrétariat a obtenu l'approbation du Conseil pour prolonger le dispositif C19RM et les assouplissements opérationnels instaurés pour faire face à la crise du COVID-19. Ces décisions auraient pris 10 à 12 semaines si l'on avait respecté l'approche standard qui consiste à d'abord passer par les comités.

Les processus décisionnels accélérés mis en place pour gérer la crise de COVID-19 constituent une bonne pratique et pourraient être pérennisés pour faire face à de futures crises.

**FIGURE 10**  
Cadre décisionnel



## 4. Conclusions

#### 4.3 Structure de la réponse et stratégie (suite)

##### Un engagement accru auprès du Conseil, du personnel et des partenaires

La Cellule de crise et le Directeur exécutif se sont engagés régulièrement auprès des principales parties prenantes, notamment le Conseil d'administration, le personnel et les partenaires.

Au niveau du personnel, la Cellule de crise a communiqué régulièrement avec l'ensemble de celui-ci tout le long de la crise par le biais de courriels, de vidéos enregistrées ou d'assemblées générales virtuelles. Le président de la Cellule de crise (le Responsable du département des Ressources humaines) a régulièrement adressé au personnel des points sur la crise et des conseils spécifiques, en s'appuyant sur les informations issues des réunions et des décisions de la Cellule – Figure 11. Les membres du personnel ont apprécié cet engagement régulier et 94 % d'entre eux étaient satisfaits de la communication interne autour de la crise du COVID-19, selon un sondage de septembre 2020.

Au niveau du Conseil, le Secrétariat s'est engagé par le biais de deux principaux canaux :

- **Appels hebdomadaires au Directeur exécutif au plus fort de la crise :** Le Directeur exécutif a fait des points hebdomadaires sur la riposte du Fonds mondial contre le COVID-19 et sur le plan de contingence pour les subventions existantes. Les principales mises à jour ont également été consignées dans des Rapports de crise (SITREP) qui ont été partagés publiquement avec les partenaires.
- **Réunions de routine du Comité :** En juin et octobre 2020, le Secrétariat a fait des points sur la crise à l'intention du Conseil d'administration et de ses comités. Ces mises à jour s'articulaient autour des quatre axes de travail de la riposte.

##### Le mécanisme de suivi était adéquat même si quelques améliorations sont nécessaires au niveau des indicateurs relatifs au déclenchement d'un durcissement des normes de sécurité

Le Fonds mondial a utilisé plusieurs moyens pour mesurer les résultats, y compris les progrès de la riposte contre le COVID-19, au fur et à mesure de l'évolution de la crise.

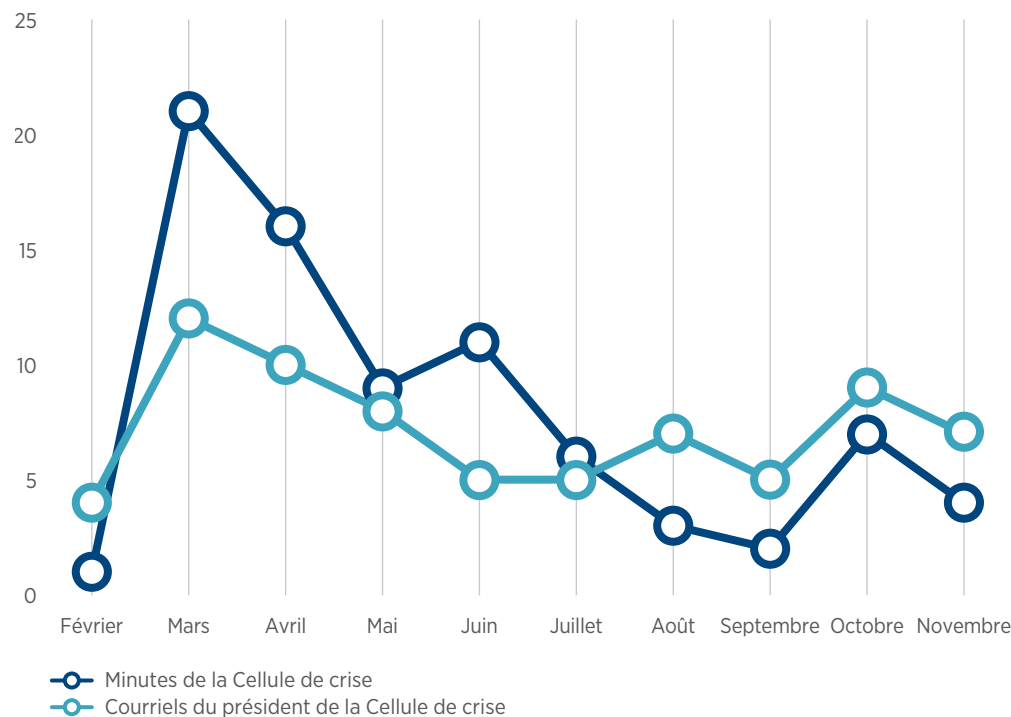
- **Rapport au Directeur exécutif et au Comité exécutif de direction :** La Cellule de crise a discuté et suivi la crise lors de réunions quotidiennes pendant le pic de la crise en mars et avril. Les résultats de ces réunions ont été discutés avec le Directeur exécutif et l'ensemble du Comité exécutif de direction.
- **Enquêtes auprès du personnel :** Cinq sondages ont été organisés entre mars et octobre pour évaluer le bien-être du personnel. Ces enquêtes ont servi à apporter des changements pendant la crise. Par exemple, la mise à disposition d'un psychologue pour conseiller le personnel sous pression et la campagne visant à encourager le personnel à prendre des congés annuels, afin de réduire la menace de stress et d'épuisement professionnel.

- **Enquête auprès des groupes de travail sur le plan de continuité des activités :** Après avoir terminé l'élaboration de plans de contingence, une enquête sur les enseignements tirés a été lancée en juillet 2020. La plupart des conclusions du présent audit avaient déjà été identifiées dans le cadre de cette enquête du Secrétariat.

Ce dernier a élaboré divers plans de suivi couvrant le durcissement, l'assouplissement et le nouveau durcissement des normes de sécurité pour l'axe de travail « Assurer la sécurité de notre personnel ». Pour toutes ces phases, la Cellule de crise s'est appuyée sur les directives et mesures du gouvernement suisse. Si les éléments déclencheurs d'un assouplissement des normes de sécurité sont clairs, les objectifs spécifiques à un nouveau durcissement de celles-ci doivent être améliorés pour permettre une réponse rapide.

FIGURE 11

Fréquence des réunions de la Cellule de crise et des points du président de la Cellule de crise au personnel sur la crise du COVID-19



# 4. Conclusions

## 4.4 Analyse de l'impact, priorisation et affectation des ressources

La hiérarchisation des priorités est essentielle pour favoriser une continuité des activités en cas de crise. Elle aide l'institution à réorienter ses ressources vers les activités qui requièrent des interventions d'urgence afin de réduire l'impact sur les opérations. Une évaluation des risques et une analyse de l'impact sur l'activité conduisent généralement à la sélection des activités à prioriser.

Le Directeur exécutif a communiqué les objectifs dont les priorités ont été redéfinies à l'ensemble du personnel, mais les priorités d'exécution effective des tâches par les équipes n'ont pas été redéfinies. Les ressources institutionnelles n'ont pas été réaffectées en fonction des nouveaux objectifs communiqués par le Directeur exécutif.

### Exploiter les outils/le cadre existants pour identifier les activités prioritaires

Le Secrétariat a utilisé le Cadre de performance et de redevabilité existant comme point de départ pour identifier et évaluer les processus à prioriser. Ce cadre a permis de gagner un temps considérable car le Secrétariat avait déjà effectué le recensement des 52 principaux processus de l'institution. Les processus identifiés comme prioritaires avaient des liens clairs avec les quatre axes de travail définis.

La cartographie des interdépendances dans le Cadre de performance et de redevabilité a permis d'identifier les liens entre les départements au sein des axes de travail communs, assurant ainsi une planification plus cohérente des activités de contingence.

### L'analyse des incidences doit être améliorée

L'analyse des incidences est documentée dans les plans de contingence des départements. Comme la plupart des autres éléments de la riposte, le processus d'analyse des incidences existant est spécifique au COVID-19 puisque l'institution n'avait pas mis en place de cadre de plan de continuité des activités, comme mentionné au point 4.1. Par conséquent, le processus n'indique pas les éléments clés pour faire face à différents scénarios de crise. Par exemple :

- L'analyse des incidences ne comprend pas de durée maximale d'interruption admissible/de perte de données maximale admissible (DMIA/PDMA) en vertu desquels chaque activité peut être suspendue avant qu'un niveau d'impact inacceptable ne soit ressenti. Ces informations sont importantes pour orienter les investissements spécifiques dans des domaines, tels que les systèmes informatiques et la récupération des données, en fonction des attentes de l'institution et des utilisateurs, et des niveaux acceptables de perturbation. Par exemple, les activités au niveau du Secrétariat dépendent du bon fonctionnement de systèmes de base, tels que le Système de gestion des subventions, et les retards de saisie ou d'accès aux informations de ce système pourraient affecter des processus clés, tels que les décaissements et l'établissement de subventions. Ces problèmes sont traités dans le cadre du projet de Système de management de la continuité des activités informatiques en cours.
- L'analyse des incidences n'indique pas les effectifs minimums requis pour mener à bien chaque activité prioritaire. Cela aurait pu soutenir le plan d'action ultérieur pour chaque niveau de perturbation.
- Les dépendances critiques vis-à-vis de tiers, telles que les opérations à l'échelon du maître d'œuvre et des fournisseurs clés au niveau du Secrétariat, n'ont pas été identifiées dans le cadre de l'analyse des incidences – laquelle s'est concentrée sur les dépendances internes au sein du Secrétariat.

Bien que les DMIA/PDMA n'aient pas été définis dans les plans de contingence existants, ils devront être revus, adaptés et inclus dans le cadre du projet de Système de management de la continuité des activités informatiques.

## 4. Conclusions

### Il y avait un décalage entre les priorités définies et l'affectation des ressources.

Fin avril 2020, le département des Ressources humaines a collecté et analysé les données de tous les départements sur les besoins en ressources, y compris la possibilité de réaffectations. Cet exercice a permis d'identifier un besoin total en ressources de 47 employés à temps plein. Cette demande accrue de ressources supplémentaires résulte des facteurs suivants :

- Les nouvelles activités liées à la riposte contre le COVID-19 (comme l'élaboration du dispositif C19RM et du plan de continuité des activités) ont représenté une charge de travail supplémentaire pour le personnel du Secrétariat.
- La productivité du personnel a diminué en raison du télétravail et des problèmes associés (par exemple, s'occuper des enfants scolarisés à domicile et d'autres membres de la famille). Une analyse effectuée par le département des Ressources humaines a révélé une perte moyenne de productivité de 20 à 30 % chez le personnel travaillant sur des activités hautement prioritaires pendant la période initiale de télétravail obligatoire.

Le Secrétariat, par le biais de son Cadre de performance et de redevabilité, a donné la priorité à certains processus au niveau institutionnel. Certains départements ont également priorisé quelques activités dans leurs plans de contingence respectifs. Bien que la priorisation ait eu lieu dans certains départements, la plupart des départements du Secrétariat ont maintenu leurs plans de travail et leurs ressources d'avant COVID malgré les contraintes susmentionnées relatives aux activités hautement prioritaires.

L'analyse du BIG montre que la résistance culturelle au changement au sein de l'institution, la multiplicité des parties prenantes (dont les attentes divergent) et le manque de clarté concernant les activités dont le degré de priorité devrait être réduit (et comment y parvenir) ont contribué à une priorisation sous-optimale dans l'ensemble des équipes. Lors de sa récente retraite, le Comité exécutif de direction a identifié les activités à prioriser et à simplifier en 2021.

Les résultats du sondage du Secrétariat de septembre 2020 montrent que la plupart des membres du personnel estiment que les effectifs sont insuffisants pour faire face à la charge de travail. Un équilibre entre la réduction du degré de priorité des activités et la réaffectation des ressources aurait permis de gérer la contrainte de ressources. Cependant, très peu de divisions/départements du Secrétariat ont libéré et réaffecté des ressources de manière organisée au profit d'autres départements s'occupant d'activités prioritaires.

Un autre défi à la réaffectation des ressources est l'alignement des compétences transférables du personnel. Il n'existe pas de données sur les compétences du personnel à travers l'institution. À mesure que la planification stratégique des effectifs progresse, un recensement des compétences du personnel dans l'ensemble du Secrétariat permettrait à l'institution de mieux identifier les compétences internes susceptibles d'être redéployées en temps de crise.



## 4. Conclusions

#### 4.5 Élaboration et mise en œuvre d'un plan de continuité des activités

Les plans de contingence fournissent des directives et processus spécifiques permettant de protéger le personnel et les actifs pendant les crises, et de s'assurer qu'ils restent fonctionnels.

Avant la pandémie de COVID-19, le Fonds mondial ne disposait pas de plan de continuité des activités ni de plan de contingence pour aider à riposter contre une crise. Des plans de contingence ont été élaborés pour la première fois pendant le pic de la première vague de COVID-19, entre mars et mai 2020. Les plans de contingence actuels sont spécifiques au COVID-19 et devront être adaptés à d'autres crises, telles que des défaillances inattendues des systèmes informatiques et des violations de la sécurité numérique ou physique.

#### Le processus d'élaboration du plan de continuité des activités a été agile et collaboratif

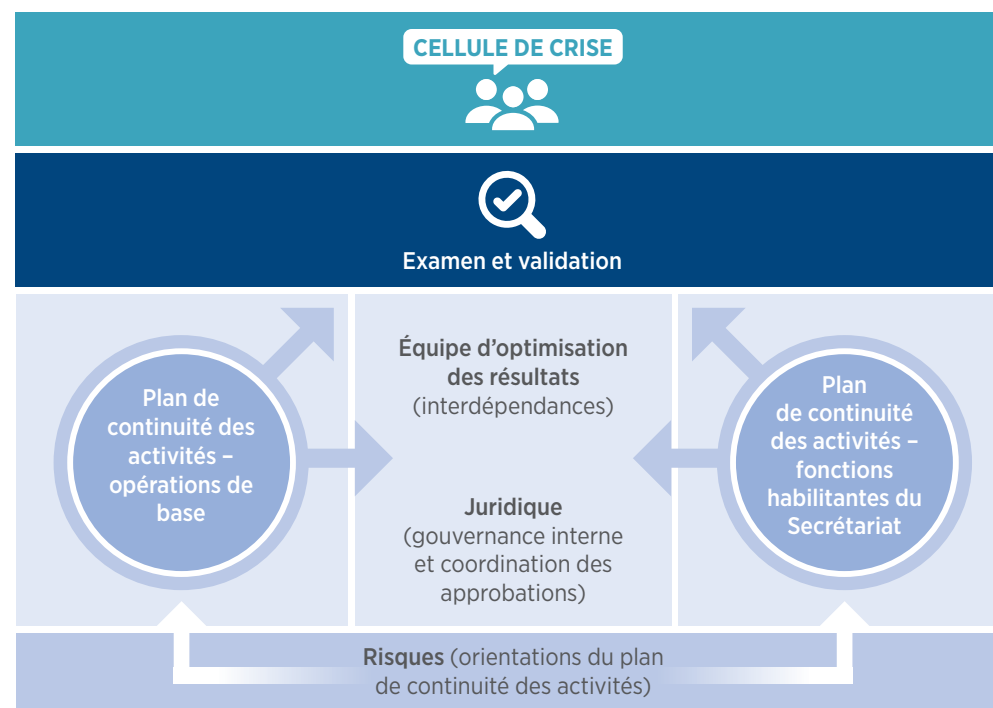
Des plans de contingence institutionnels et départementaux ont été élaborés et approuvés dans un délai court – trois à six semaines en moyenne – entre mars et mai 2020. Les plans de contingence ont été conçus par des équipes transfonctionnelles et adaptés en permanence à l'évolution de la crise, comme le montre la Figure 12 :

- **Coordination et collaboration :** Avec le soutien de la gestion de projet de l'Équipe d'optimisation des résultats, les groupes de travail sur la continuité des activités ont assuré la coordination du projet d'élaboration des plans de contingence. Le degré de collaboration a été renforcé par le fait que les groupes de travail sur la continuité des activités comprenaient des membres clés du personnel opérationnel de tous les départements. Les informations essentielles ainsi que les problèmes rencontrés par les départements ont été discutés et partagés de manière proactive avec les autres afin de les atténuer rapidement. L'Équipe d'optimisation a joué un rôle opérationnel précieux en préparant les réunions, en assurant le suivi des plans d'action des réunions et en veillant à l'alignement des tâches clés entre les départements.
- **Interdépendances :** L'un des éléments clés du processus d'élaboration a été un référencement croisé des contenus, opéré par chaque responsable avec ses pairs, afin de s'assurer que les interdépendances en amont et en aval étaient reconnues et prises en compte dans le processus.
- **Orientations :** Le département de la Gestion des risques a conçu et diffusé un modèle de plan de contingence dans l'ensemble du Secrétariat pour guider l'élaboration de ces plans. Le modèle a fourni des orientations appropriées afin de prendre en compte les meilleures pratiques.

- **Examen et validation :** Le processus d'examen du plan de continuité des activités a été exhaustif, comprenant une approche à trois niveaux : examen par un groupe de pairs (au sein du groupe de travail), examen par la Cellule de crise et examen par l'équipe de contrôle, avant que chaque plan ne soit validé. L'examen avait pour principal objectif d'identifier les thématiques de risques exceptionnels, les niveaux d'interdépendance et les écarts par rapport à la politique/aux processus normaux nécessitant l'approbation du Directeur exécutif ou du Conseil d'administration.

L'équipe en charge de la sécurité a élaboré des procédures de gestion de crise pour d'autres scénarios de crise, dans le cadre du plan de gestion de crise approuvé par le Comité exécutif de direction à la fin du mois de décembre 2020.

**FIGURE 12**  
Processus d'élaboration du plan de continuité des activités



# 4. Conclusions

## 4.6 Disponibilité et sécurité des services informatiques pendant la crise

Le département des Technologies de l'information a adapté son parcours de transformation<sup>5</sup> visant à permettre une mise en œuvre efficace et efficiente des technologies qui soutiennent la mission du Fonds mondial.

Dans l'ensemble, les services informatiques ont été disponibles pendant la crise et ont contribué de manière significative au bon fonctionnement des activités de base, telles que l'établissement des subventions et les réunions de gouvernance. Plusieurs opérations de sécurité informatique ont été mises en œuvre plus tôt que prévu pour faire face à la crise. Cependant, certains obstacles subsistent. Il est nécessaire de continuer d'accélérer les aspects pertinents de la feuille de route existante sur la sécurité informatique, lorsque cela est possible, afin de faire face à l'évolution des risques en matière de sécurité informatique dans un contexte de crise.

### Les services informatiques ont été disponibles pendant la crise

Grâce aux investissements réalisés pour soutenir la mise en œuvre des stratégies relatives aux technologies de l'information, la disponibilité des services informatiques n'a pas été affectée pendant la crise. Les utilisateurs ont pu accéder à ces services tout le long de la crise, ce qui a contribué au bon fonctionnement du Secrétariat. Le personnel du Fonds mondial a pu aider les principales parties prenantes dans les pays à exécuter des fonctions opérationnelles essentielles, telles que les demandes de financement et l'établissement des subventions. Plus précisément :

- Le personnel du Secrétariat a pu se connecter à distance aux principales plateformes informatiques dès le début du confinement, et du matériel informatique supplémentaire a été fourni au personnel en fonction des besoins. Des réunions inter et intra départementales ont été organisées virtuellement.
- Le Secrétariat a fourni des outils d'audio et de vidéoconférence aux bénéficiaires principaux, aux instances de coordination nationale et aux organisations de la société civile pour faciliter le travail à distance et les réunions virtuelles.
- Des réunions virtuelles du Conseil d'administration et des Comités ont été rendues possibles grâce à des outils d'audio et de vidéoconférence.

## Déploiement de la feuille de route sur la sécurité informatique

L'équipe en charge des technologies de l'information a identifié les principaux risques et avait déjà inclus des mesures d'atténuation dans son plan de travail avant la pandémie de COVID-19. Elle a mis en œuvre certaines des mesures d'atténuation planifiées avant la date prévue, en réponse à l'intensification des risques découlant de la pandémie. Des travaux sont en cours pour surmonter les obstacles restants. Les risques informatiques accrus découlant du travail à distance imposent une mise en œuvre rapide des mesures pertinentes :

- En mars 2020, le système de surveillance du département des Technologies de l'information a indiqué une augmentation d'au moins 100 % des tentatives d'attaques contre les systèmes du Fonds mondial, par rapport aux années précédentes. Cependant, le renforcement des contrôles du système par le biais d'une authentification multi-facteurs<sup>6</sup> n'a pas pu être présenté au personnel avant mai 2020 en raison de contraintes techniques.
- De grandes entreprises de sécurité et de logiciels informatiques ont signalé une augmentation des risques d'hameçonnages et de rançongiciels en raison du travail à distance. Le département des Technologies de l'information effectue une formation annuelle de sensibilisation à l'hameçonnage pour le personnel, en publiant notamment des informations sur les portails internes. Après qu'un risque de fraude connexe se soit matérialisé, l'équipe en charge des technologies de l'information a mis en place une formation de mise à jour de la sensibilisation du personnel à l'hameçonnage en juin 2020, soit six mois plus tôt que prévu.
- Le Fonds mondial élabore des mesures pour améliorer l'utilisation des appareils personnels des employés sur ses plateformes.

<sup>5</sup> La transformation informatique a commencé en mars 2019 (phase 1) et s'est poursuivie en octobre 2019 (phase 2).

<sup>6</sup> L'authentification multi-facteurs est un système de sécurité qui requiert plus d'une forme d'authentification pour vérifier la légitimité d'une personne ou d'une transaction.

## 4. Conclusions

### 4.6 Disponibilité et sécurité des services informatiques pendant la crise (suite)

#### Risques informatiques découlant du modèle de mise en œuvre du Fonds mondial

Le Fonds mondial travaille avec de nombreux maîtres d'œuvre dans différents lieux. De nombreux documents sont envoyés et reçus via les adresses électroniques personnelles des maîtres d'œuvre – lesquelles pourraient être facilement compromises en raison des normes de sécurité variables. Il s'agit d'un défi permanent qui pourrait donner lieu à des abus en cas de crise.

Dans ce contexte, le département des Technologies de l'information et la division de la Gestion des subventions ont dispensé une formation sur l'hameçonnage à plus de 4 100 maîtres d'œuvre dans 106 pays. Une analyse de l'exposition potentielle du Fonds mondial aux risques informatiques liés à l'utilisation des comptes de messagerie des maîtres d'œuvre permettrait au Secrétariat de répondre à ces risques en opérant un arbitrage coût-bénéfice.

### Progrès réalisés dans le Système de management de la continuité des activités informatiques

La récupération après sinistre des données informatiques effectuée semestriellement par l'équipe en charge des technologies de l'information confirme la disponibilité générale des informations existantes au niveau du Secrétariat, même si l'équipe a identifié quelques domaines d'amélioration minimales. Le département des Technologies de l'information élabore actuellement un Système de management de la continuité des activités informatiques conforme aux normes internationales (ISO 22301). Cela permettra de consolider et d'améliorer les processus de récupération après sinistre existants. Des échanges continus entre l'équipe en charge des technologies de l'information et les départements utilisateurs fonctionnels seront essentiels pour concevoir et intégrer le Système de management de la continuité des activités informatiques dans un cadre de gestion de crise au niveau institutionnel.

## 5. Mesures de gestion convenues

SUJET	ACTION CONVENUE DE LA DIRECTION
<b>Cadre du plan de gestion de crise</b>	<p>a. Le Secrétariat élaborera un cadre général pour s'assurer que les relations et les jonctions entre le plan de gestion de crise, les plans de contingence et le système de management de la continuité des activités informatiques soient documentés de manière appropriée pour lui permettre de mettre en œuvre et d'actualiser chacun d'entre eux en conjonction et en harmonie avec les autres. Cela permettra aussi de garantir la résilience du Secrétariat grâce à un cadre d'intervention solide pour une riposte immédiate contre les crises et pour une gestion suivie.</p> <p>b. Le Secrétariat devra également :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ évaluer les enseignements tirés pendant et après la crise du COVID-19, et identifier les lacunes,</li><li>■ mener une revue d'étalonnage basée sur différents scénarios afin d'affiner les rôles et les responsabilités par la pratique au sein de l'équipe de gestion de crise, et</li><li>■ finaliser le déploiement du plan de gestion de crise, en intégrant les contributions des deux activités susmentionnées.</li></ul> <p><b>Titulaire : Directeur financier</b> <b>Date cible : 31 décembre 2021</b></p>
<b>Plan de gestion des ressources humaines en termes d'effectifs et de compétences</b>	<p>Dans le cadre du Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines sur la période 2017-2022, le département des Ressources humaines mettra en œuvre la gestion des compétences dans le système institutionnel « Workday » pour recenser les compétences spécifiques de notre personnel en termes d'offre et de demande, pour éclairer la planification stratégique des effectifs en identifiant mieux les besoins en capacités et en développant et exploitant efficacement les ressources dans l'ensemble de l'institution.</p> <p><b>Titulaire : Responsable, département des Ressources humaines</b> <b>Date cible : 31 décembre 2022</b></p>
<b>Sécurité informatique</b>	<p>L'équipe en charge des technologies de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ réévaluera le plan de travail existant en matière de sécurité informatique et promouvra des opérations lorsque cela est possible,</li><li>■ achèvera la politique relative à une utilisation acceptable des appareils personnels et le plan de déploiement, et</li><li>■ finalisera une évaluation des risques liés à l'utilisation des comptes de messagerie par les maîtres d'œuvre.</li></ul> <p><b>Titulaire : Directeur des Technologies de l'information</b> <b>Date cible : 31 décembre 2021</b></p>

## Classification générale des notations d'audit

NOTATIONS	DÉFINITION
Efficace	<p><b>Absence de problème ou problèmes mineurs constatés.</b> Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque sont conçus de façon adéquate, régulièrement mis en œuvre de façon appropriée et efficaces pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints.</p>
Partiellement efficace	<p><b>Problèmes d'importance modérée constatés.</b> Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque sont conçus de façon adéquate et généralement mis en œuvre de façon appropriée, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.</p>
Nécessite une nette amélioration	<p><b>Un problème ou un petit nombre de problèmes significatifs constatés.</b> Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque présentent quelques problèmes au niveau de leur conception ou de leur efficacité opérationnelle. Ces problèmes sont tels que l'on ne peut pas encore avoir l'assurance raisonnable que les objectifs seront probablement atteints tant qu'ils ne seront pas résolus.</p>
Inefficace	<p><b>Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s).</b> Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque ne sont pas conçus de façon adéquate et/ou ne sont généralement pas efficaces. Ces problèmes sont de telle nature que la réalisation des objectifs est gravement compromise.</p>

### Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) réalise ses audits conformément à la définition de l'audit interne du Global Institute of Internal Auditors, aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du BIG.

Les principes et les détails de la méthode d'audit du BIG sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ces documents aident les auditeurs du BIG à réaliser des travaux de qualité et à intervenir de façon efficace et efficiente. Ils garantissent par ailleurs leur indépendance ainsi que l'intégrité de leurs travaux. Le manuel d'audit du BIG contient des instructions détaillées pour la réalisation de ses audits, conformément aux normes appropriées et à la qualité attendue.

La portée des audits du BIG peut-être spécifique ou étendue, en fonction du contexte, et couvre la gestion du risque, la gouvernance et les contrôles internes. Les audits testent et évaluent les systèmes de contrôle et de supervision pour déterminer si les risques sont gérés de façon appropriée. Des tests détaillés sont effectués dans l'ensemble du Fonds mondial ainsi que chez les bénéficiaires de subventions et servent à établir des évaluations spécifiques de ces différents domaines d'activité de l'institution. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs/fournisseurs d'assurances, servent également à étayer les conclusions.

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les financements du Fonds mondial afin d'évaluer s'ils utilisent ces ressources de façon efficiente, efficace et économiquement rentable. Ils peuvent inclure un examen des intrants (moyens financiers, humains, matériels, organisationnels ou réglementaires nécessaires à la mise en œuvre du programme), des produits (produits fournis par le programme), des résultats (effets immédiats du programme sur les bénéficiaires) et des impacts (modifications à long terme dans la société que l'on peut attribuer au soutien du Fonds mondial).

Les audits peuvent également évaluer les performances des subventions/portefeuilles du Fonds mondial par rapport aux indicateurs clés définis par le Secrétariat ; les indicateurs spécifiques sont choisis en fonction de leur pertinence par rapport au sujet de l'audit.

Les audits portent sur un large éventail de sujets et mettent en particulier l'accent sur les problèmes liés à l'impact des investissements, à la gestion de la chaîne des achats et des stocks, à la gestion des évolutions et aux principaux contrôles financiers et fiduciaires du Fonds mondial.

## Stades de maturité des principaux composants du Système de management de la continuité d'activité – SMCA<sup>7</sup>

	NOTATION	DÉFINITION
	<b>Optimisé</b>	Le programme de SMCA en place est conforme ou supérieur aux normes, avec un suivi et un perfectionnement continus tout le long des cycles de vie consécutifs.
	<b>Géré quantitativement</b>	Le programme de SMCA en place est conforme aux normes concernées. Il doit continuer de gagner en maturité grâce à une amélioration continue tout le long des cycles de vie consécutifs.
	<b>Défini</b>	La plupart des composants du programme de SMCA sont alignées sur les normes concernées. La titularité et la responsabilité des composants du SMCA sont entièrement définies et documentées.
	<b>Géré</b>	Le programme de SMCA est conforme aux exigences et aux normes de base. Une structure de gestion de crise est en place, mais les rôles et les responsabilités ainsi que les plans de gestion de crise sont partiellement définis et/ou non documentés.
	<b>Initial</b>	Il n'existe pas de programme de SMCA. La gestion de la continuité des activités est informelle.

<sup>7</sup> Adapté de la norme sur la continuité d'activité (ISO22301) et ses lignes directrices d'utilisation (ISO22313), de la norme sur le management de crise (BS11200) et de la norme sur le management du risque (ISO 31000).