

Audit du

Dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM)

GF-OIG-21-008
Avril 2021
Genève, Suisse

Synthèse	3
1. Contexte	5
1.1 Impact du COVID-19 : Situation dans les pays bénéficiant du soutien du Fonds mondial	5
1.2 C19RM : Chronologie	6
1.3 C19RM : Calendrier du processus et de l'objectif	7
1.4 C19RM : Répartition des financements	8
1.5 C19RM : Situation des financements	9
2. Objectifs, méthodologie et portée	10
3. Constatations	11
3.1 Élaboration et conception	11
3.1.1 Solidité du processus d'élaboration du C19RM	11
3.1.2 Adéquation de la conception du C19RM en tant que riposte d'urgence	13
3.1.3 Dispositifs de suivi des enseignements tirés de l'expérience	15
3.2 Efficacité du déploiement du C19RM	16
3.2.1 Soumission, examen et approbation des demandes de financement	16
3.2.2 Risques liés à la mise en œuvre des subventions	18
3.2.3 Produits de santé	19
4. Mesures de gestion convenues	21
Annexes	22

Impact de la pandémie de COVID-19 et riposte du Fonds mondial

En février 2021, la pandémie de COVID-19 avait infecté plus de 115 millions de personnes et affecté les systèmes et initiatives de santé à travers le monde entier. Les programmes du Fonds mondial ont connu des perturbations dans 92 pays et notamment de graves interruptions durables des activités dans 15 % des pays. Au 16 décembre 2020, le Fonds mondial avait accordé 759 millions de dollars à 88 pays et cinq subventions multipays par le biais de son Dispositif de riposte au COVID-19 (ci-après le « C19RM ») conçu pour soutenir les pays dans leur lutte contre la pandémie. Ce dispositif est venu compléter l'approbation de modalités d'assouplissement des subventions pour un montant de 221 millions de dollars, lesquelles ont permis de réorienter des fonds de subvention non-utilisés et épargnés vers des activités de riposte au COVID-19. Le Fonds mondial joue également un rôle clé dans la lutte internationale contre le virus par le biais d'initiatives telles que l'Accélérateur ACT.

Aperçu de l'étendue de l'audit

L'audit a évalué l'adéquation du C19RM pour fournir un soutien d'urgence aux pays et examiné la conception et l'efficacité des politiques, systèmes et structures utilisés pour élaborer le dispositif et le rendre opérationnel. Au cours de l'audit, le BIG a examiné 100 demandes et approbations de financement, enquêté auprès de l'ensemble des instances de coordination nationale et des récipiendaires principaux¹, et interrogé les principales parties prenantes, y compris les membres du Conseil et du Comité ainsi que ceux de 14 équipes de pays.

Compte tenu du calendrier, l'examen n'a pas pu couvrir les modalités d'assouplissement des subventions, ni la mise en œuvre des activités du C19RM au niveau des pays. En raison des restrictions de voyage liées au COVID-19, tout le travail de terrain a été effectué à distance. Lors de l'évaluation des différents arbitrages et de la formulation de nos constatations, nous avons pris en compte les objectifs du dispositif et la nécessité d'apporter une réponse rapide.

Opinion


1. Élaboration et conception du C19RM

Tout au long de l'élaboration du C19RM, le Secrétariat a régulièrement interagi avec le Conseil et ses comités, les informant chaque semaine et leur faisant remonter les décisions clés. Composé de représentants des principaux départements du Secrétariat, un groupe en charge du C19RM a élaboré le dispositif de manière consultative, en tenant compte de l'ensemble des principaux risques

et arbitrages, et en faisant remonter les décisions essentielles. Les politiques ont été révisées en fonction des enseignements tirés de la mise en œuvre initiale ou de l'évolution des besoins.

Le C19RM a été conçu de façon solide et inclusive, et apparaît clairement lié aux objectifs stratégiques du Fonds mondial. Les rôles et les objectifs ont été clairement définis, y compris pour les structures opérationnelles et d'approbation. Un indicateur clé de résultat (ci-après « ICR ») sur la rapidité de l'examen des demandes de financement a été conçu et a fait l'objet d'un rapport interne. Des assouplissements clés ont été intégrés, ce qui a facilité la finalisation des activités dans les délais. L'évaluation et l'atténuation des risques ont également été intégrées à l'opérationnalisation des processus. Les instances de coordination nationale ont été mobilisées pour promouvoir l'engagement des parties prenantes et leur intégration au sein des ripostes nationales au COVID-19. Le Secrétariat a défini des contrôles pour promouvoir la participation de tous et garantir des prises de décision inclusives. Il a notamment été demandé à tous les membres des instances de coordination approuver les demandes de financement soumises, lesquelles ont ensuite été validées par le Secrétariat. Composé des responsables des principaux départements, un Comité des investissements a été mis en place pour approuver toutes les demandes et garantir des décisions rapides (par opposition au mécanisme d'examen par le Comité technique d'examen des subventions et au mécanisme d'approbation par le Comité d'approbation des subventions). Des instructions et des outils adéquats ont accompagné le déploiement du processus, si bien que 88 % des instances de coordination nationale ont qualifié « d'excellent » ou « de bon » le processus global de demande de financement.

Bien que satisfaisante, la conception du C19RM pourrait être améliorée pour toute utilisation future du dispositif et devra faire preuve de souplesse compte tenu de l'évolution des maladies et des données. Les sommes allouées aux pays ont été conformes à la politique conçue et liées aux objectifs stratégiques du Fonds mondial. Elles pourraient toutefois nécessiter des ajustements plus importants à l'avenir en fonction des facteurs du COVID-19 et de l'impact sur les pays. Le modèle peut également prévoir des ajustements continus et réactifs de toute allocation future en fonction de l'évolution des cas de COVID-19, des besoins des pays, de l'utilisation des fonds, ainsi que de la disponibilité et de la fiabilité des données (par exemple, l'étendue du dépistage du COVID-19 ou des rapports sur la pandémie).

 **Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'élaboration et la conception du C19RM étaient substantiellement adéquates et efficaces pour une riposte d'urgence.**

¹ Les présidents/vice-présidents des instances de coordination nationale/les responsables des récipiendaires principaux ont été invités à répondre aux enquêtes (une réponse par pays), tout en veillant à ce que leurs réponses soient représentatives de l'ensemble de l'instance de coordination nationale (par le biais de consultations internes).

Efficacité et rapidité du déploiement du C19RM

L'examen et l'approbation des demandes de financement ont été efficaces et substantiellement conformes aux exigences des politiques. Le secrétariat du C19RM a examiné toutes les demandes de financement pour s'assurer de leur conformité aux politiques, et des contrôles rigoureux ont été appliqués au cours du processus d'examen par les différentes équipes du Secrétariat. Les questions en suspens ont été traitées de manière adéquate dans le cadre des budgets ou des accords de subvention. Quelques exceptions ont été notées en ce qui concerne la conformité des contrôles visant à garantir l'inclusion et l'appropriation conjointe des demandes, tant au niveau des pays que du Secrétariat.


Alors que les pays ont soumis leur demande de financement avec un certain retard (51 jours ouvrables en moyenne), le Secrétariat les a examinées et approuvées rapidement, en 11 jours en moyenne. Dans l'ensemble, 72 % des financements au titre du C19RM ont été approuvés dans un délai de deux mois, ce qui représente le taux d'approbation des demandes de financement des pays le plus élevé parmi les grandes organisations homologues.

L'immense majorité (97 %) des bénéficiaires principaux ont indiqué au BIG qu'ils avaient déjà lancé les activités du C19RM, en initiant à la fois des achats et d'autres activités dans la plupart des cas. Cependant, sur les 759 millions de dollars approuvés, à la mi-mars 2021, seuls 67 % des fonds avaient été versés en espèces aux pays, ou engagés dans des achats initiés via Wambo - portail d'approvisionnement en ligne du Fonds mondial. Cela exclut les achats initiés par l'intermédiaire de l'UNICEF et ceux engagés grâce aux liquidités des subventions de lutte contre les maladies déjà versées aux pays et pouvant être utilisées pour les activités du C19RM - achats sur lesquels le Secrétariat n'a aucune visibilité. Bien que ces limites signifient que les fonds réellement utilisés sont probablement supérieurs à 67 %, les activités prévues pour être exécutées (et pas seulement initiées) à la fin de 2020 représentaient 78 % des budgets approuvés. Compte tenu de la brièveté de la période de mise en œuvre jusqu'à la mi-2021, il est nécessaire d'accélérer les activités pour garantir leur achèvement dans les délais.

Nécessaires de toute urgence, les achats liés au COVID-19 représentent près de 60 % du total des 759 millions de dollars des financements du C19RM. À la fin du mois de février 2021, sur les 458 millions de dollars d'achats budgétés (diagnostics du COVID-19 et EPI), environ 267 millions de dollars (58 % des achats) avaient été initiés via Wambo, tandis que 97 millions de dollars de diagnostics et d'EPI avaient été livrés aux pays. Cela exclut principalement les achats ne transitant pas par Wambo/le mécanisme d'achat groupé (ci-après « MAG »), ce qui met en évidence des problèmes de visibilité relatifs à ces achats. Après avoir examiné la première salve d'achats, et en avoir tiré des enseignements, le Secrétariat a considérablement augmenté les approvisionnements en 2021 : sur 267 millions de dollars, 114 millions ont été engagés au cours du seul mois de février. Cependant, la commande/livraison des achats restants doit être accélérée pour garantir leur exécution à la date cible du 30 juin 2021.

Ce mécanisme a permis aux bénéficiaires principaux de lancer les activités du C19RM dès réception de l'approbation officielle des financements, sans avoir à finaliser le budget du C19RM et à l'intégrer dans les subventions consacrées aux trois maladies par le biais de la modalité de révision/confirmation des subventions. Les activités pouvaient commencer en utilisant les liquidités déjà disponibles sur les comptes des subventions des pays pour les maladies, ou en initiant des achats via Wambo. Cet assouplissement a constitué une mesure destinée à atténuer les retards de mise en œuvre. Cependant, un tiers des maîtres d'œuvre n'ont engagé les activités du C19RM qu'après la finalisation du budget du dispositif et la révision des subventions. Cette situation a accru les risques de mise en œuvre dans la mesure où les révisions des subventions ont connu des retards - nécessitant en moyenne 51 jours ouvrables après l'approbation et la notification de la subvention, contre un délai de 38 jours prévu par l'indicateur clé de résultat.

En ce qui concerne le suivi, le Secrétariat a mis en place des indicateurs clés de résultat supplémentaires portant sur les délais de budgétisation et de signature des subventions. Aucun indicateur n'a encore été instauré concernant la mise en œuvre au niveau des pays. Les outils de compte-rendu actuels sont basés sur un cycle de six mois (douze mois dans certains cas). Reconnaisant les risques liés à la mise en œuvre, les mécanismes de suivi et de compte-rendu devraient améliorer la visibilité, s'attaquer de manière proactive aux obstacles opérationnels et mieux éclairer les ripostes stratégiques. Bien qu'il soit difficile de les mesurer et de les attribuer, il est de plus en plus nécessaire d'évaluer les résultats obtenus par le C19RM, surtout si le financement augmente avec le temps.

 **Dans l'ensemble, le déploiement du C19RM a été partiellement efficace pour garantir la disponibilité des fonds et des produits dans les pays et leur utilisation en temps voulu.**

1. Contexte

1.1 Impact du COVID-19 : Situation dans les pays bénéficiant du soutien du Fonds mondial

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

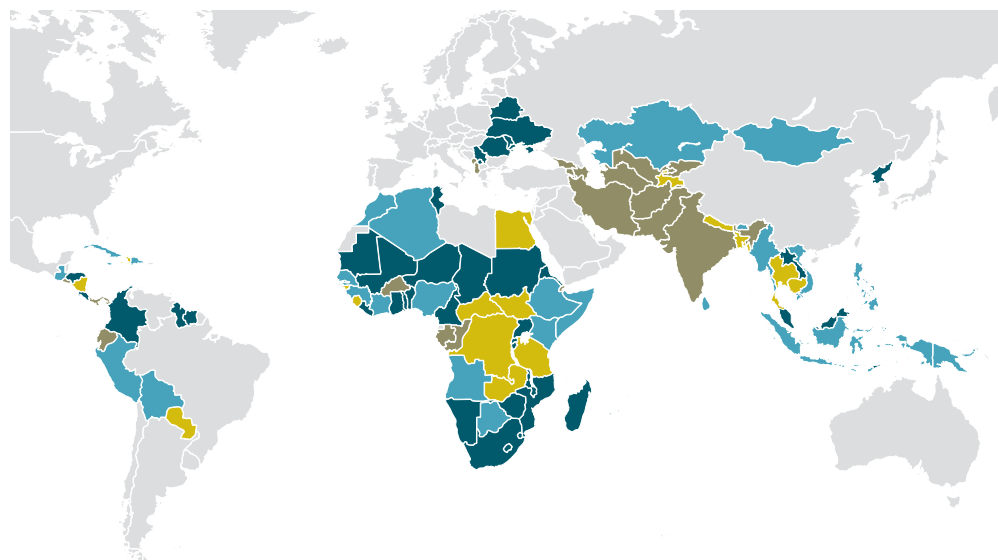
Impact de COVID-19 dans les régions où le Fonds mondial intervient :

Depuis janvier 2020, plus de 150 pays ont réagi au COVID-19 en mettant en œuvre des politiques étendues visant à contenir le virus : restriction de la vie quotidienne, limitation des déplacements, introduction de couvre-feux et encouragement à la distanciation sociale. Des confinements nationaux et locaux restent en place, ce qui a un impact sur la mise en œuvre des programmes du Fonds mondial, les chaînes d'approvisionnement des produits de santé et la capacité des partenaires techniques et des fournisseurs d'assurance à apporter un soutien ou à effectuer une supervision grâce aux moyens traditionnels.

Depuis mai 2020, le Fonds mondial a mis en place un outil de suivi des pays pour identifier et surveiller les perturbations et les risques potentiels pour les programmes, ainsi que l'impact des confinements nationaux sur les risques de perturbation des subventions et des programmes du Fonds mondial.

Au 1^{er} mai 2020, 73 % des pays où le Fonds mondial intervient faisaient l'objet d'un confinement national. Ce chiffre a considérablement fluctué et, au 1^{er} mars 2021, seuls 38 % des pays étaient par exemple en situation de confinement national.

FIGURE 1



Sources : Portail Données et analyses du Tableau de bord des pays du Fonds mondial au 1^{er} février 2021

Pour plus de détails sur l'impact de la pandémie sur les pays, leurs systèmes de santé et les programmes du Fonds mondial, voir les annexes 2 et 3

Impact du COVID-19 sur les investissements du Fonds mondial :

À la fin du mois de février 2021, on dénombrait 30,5 millions de cas confirmés de COVID-19 et 640 000 décès déclarés dans les pays où le Fonds mondial intervient.



Dans les pays où le Fonds mondial opère, 87 % des cas signalés sont concentrés dans les portefeuilles à fort impact des régions Asie, Amérique latine et Caraïbes, et Europe orientale et Asie centrale.

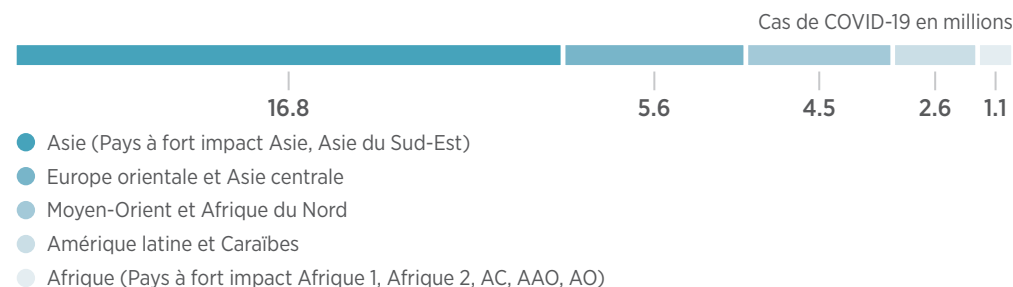
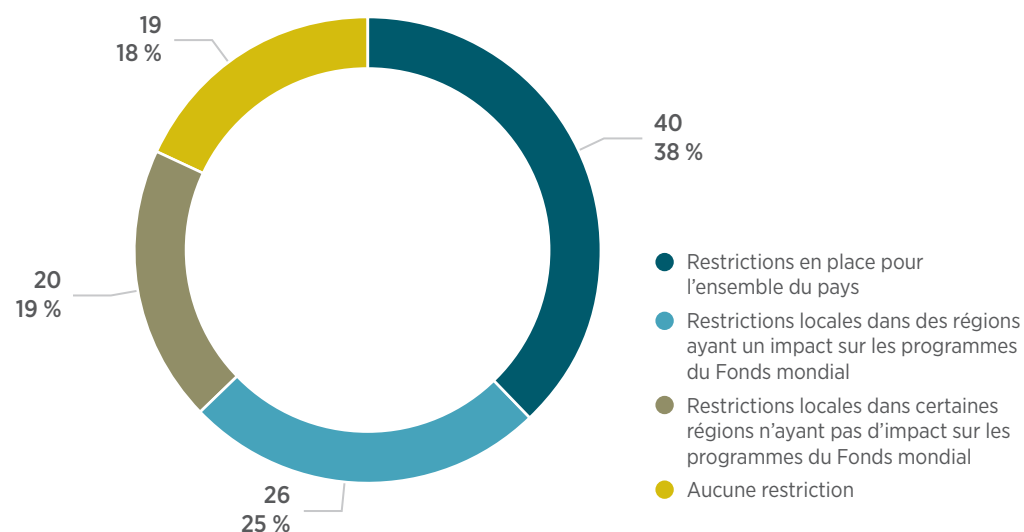


FIGURE 2



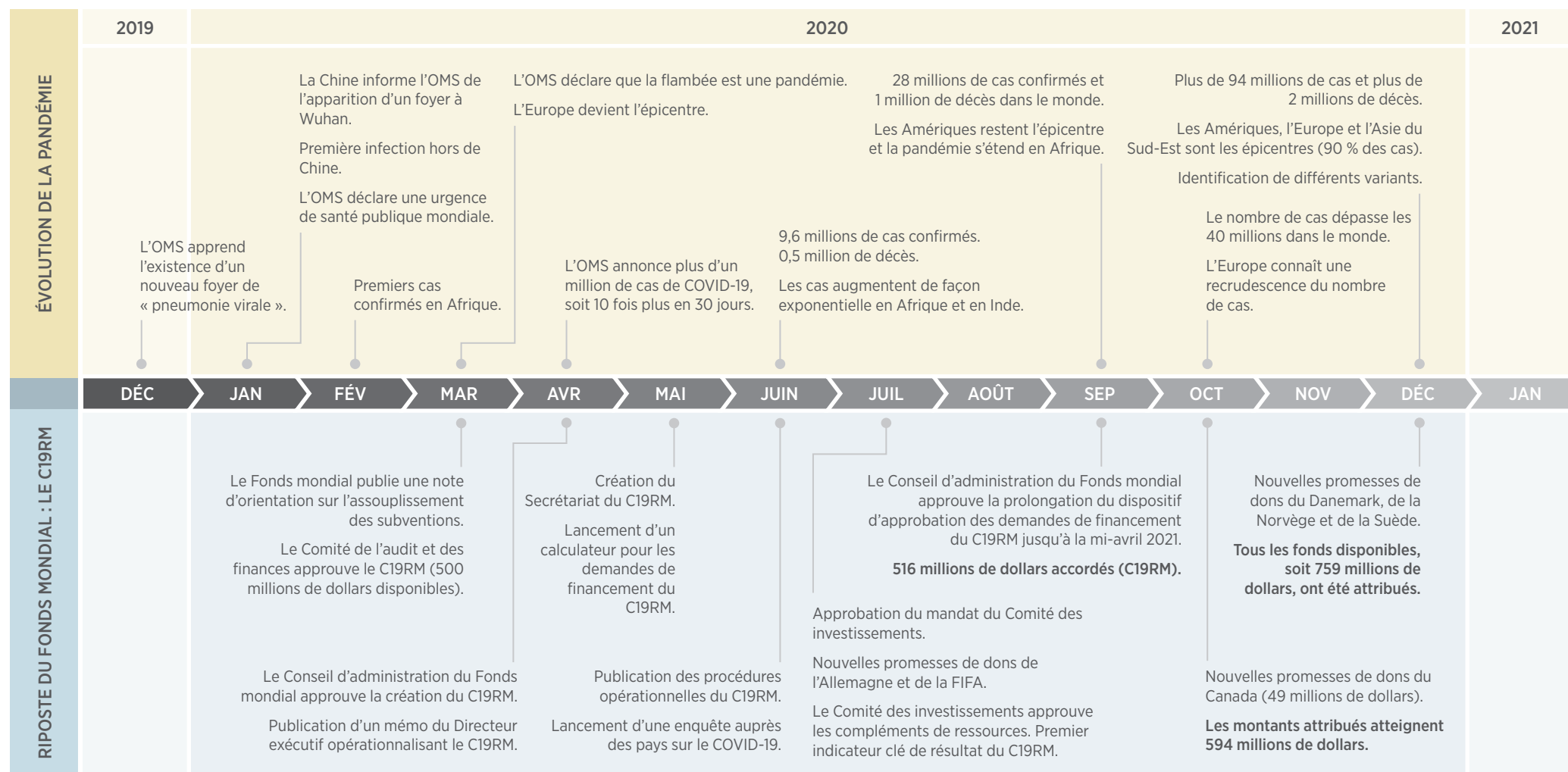
1. Contexte

1.2 C19RM : Chronologie

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Riposte rapide du Fonds mondial à la pandémie de COVID-19

FIGURE 3



Source : Tableau de bord du COVID-19 de l'OMS, Rapport de situation sur le COVID-19 du Fonds mondial, février 2021, Documents du Conseil d'administration du Fonds mondial.

Pour plus de détails sur l'évolution de la pandémie COVID-19, la chronologie du C19RM et les initiatives du Fonds mondial relatives au COVID-19, veuillez consulter les annexes 1, 4 et 5

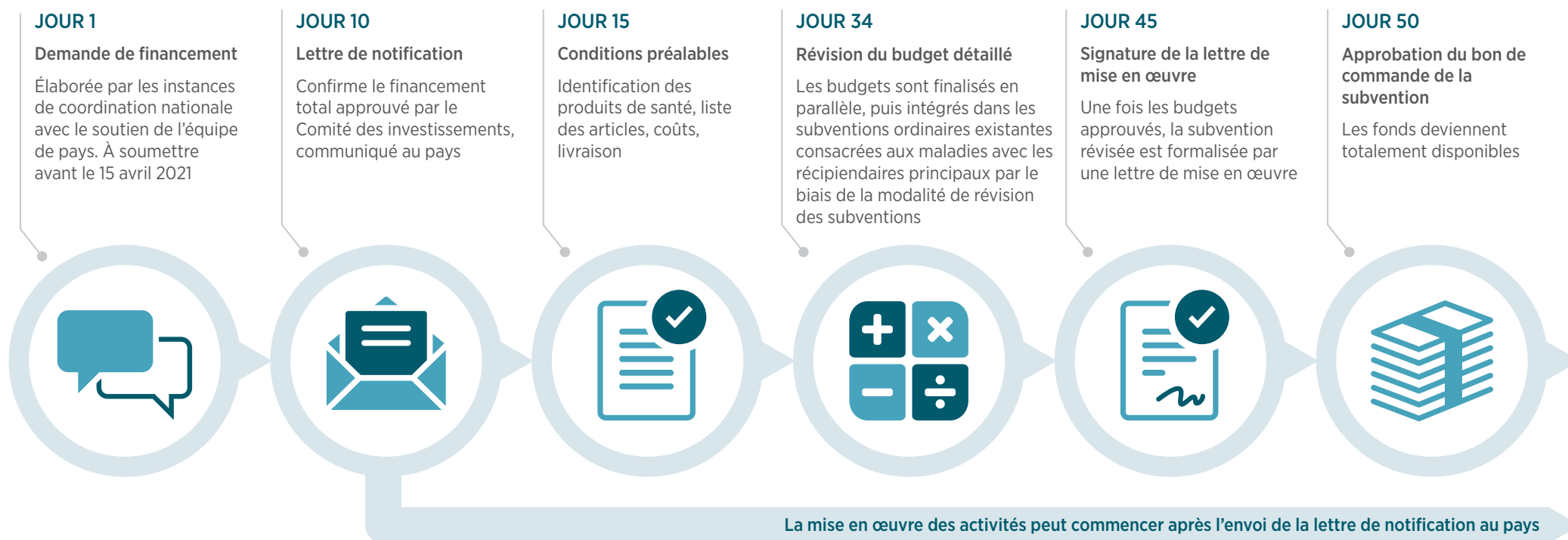
1. Contexte

1.3 C19RM : Calendrier du processus et de l'objectif

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Principales étapes du processus

FIGURE 4



- L'un des principaux assouplissements de la mise en œuvre est que les bénéficiaires principaux peuvent utiliser les fonds du C19RM et initier les activités à la fois pour les achats centralisés (MAG/Wambo) et dans le pays (si des liquidités sont disponibles) dès que la lettre de notification est approuvée et envoyée au pays, sans attendre la signature des lettres de mise en œuvre et la révision des budgets des subventions.
- Les rapports sont gérés dans le cadre de la (ou des) subvention(s) existante(s), conformément au cadre de contrôle interne établi par le Fonds mondial.

1. Contexte

1.4 C19RM : Répartition des financements

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Financement du C19RM par objectif de riposte

Il était prévu que les 759 millions de dollars alloués pour le C19RM soient utilisés pour les trois objectifs clés suivants :



- Renforcement de la riposte nationale au COVID-19
- Atténuation de l'impact du COVID-19 sur les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme
- Amélioration urgente des systèmes de santé et communautaires

Financement du C19RM par type de maître d'œuvre

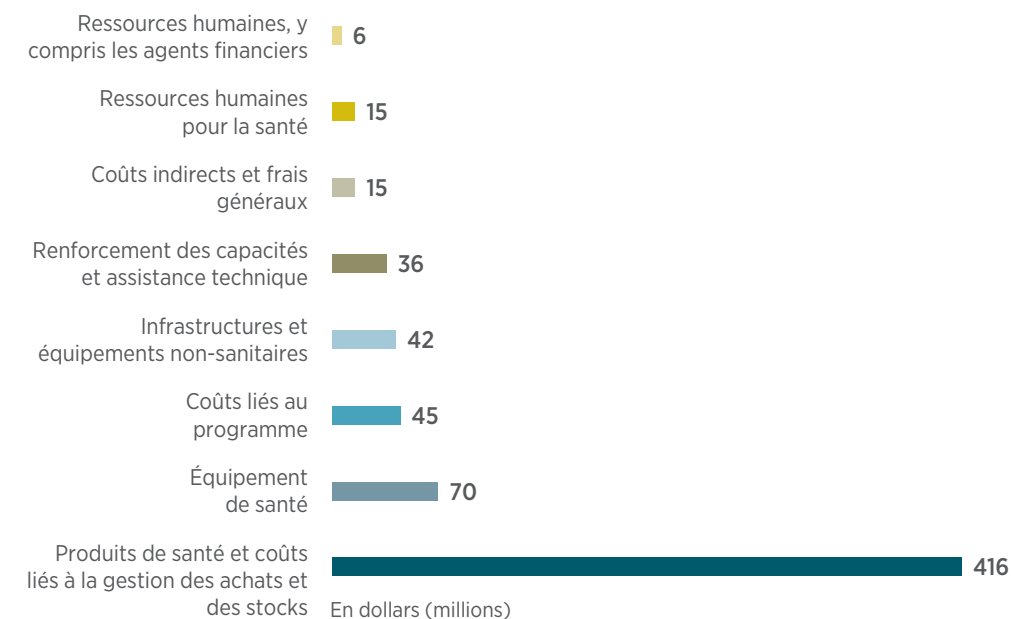
Pour les subventions C19RM, environ 64 % du budget du module COVID-19 (C19RM & assouplissement des subventions, inclus) sont alloués aux subventions gérées par les bénéficiaires principaux gouvernementaux, 23 % aux bénéficiaires principaux de la société civile et 13 % aux organisations multilatérales.



- Organisations gouvernementales
- Organisations de la société civile
- Organisations multilatérales
- Autres

Financement du C19RM par catégorie de coûts et activité

Pour les subventions C19RM, 75 % du module COVID-19 (C19RM et assouplissement des subventions, inclus) sont alloués aux produits de santé et aux coûts de gestion des achats et des stocks (64 %) et aux équipements de santé (11 %).



5,8 % du budget du module COVID-19 (C19RM et assouplissement des subventions, inclus) sont alloués aux populations clés et vulnérables (2,8 %) et aux activités des communautés et des sociétés civiles (3 %).

Les investissements en faveur des populations clés dans le budget total de prévention du VIH/sida étaient de 6,7 % dans le NFM1 et de 8,1 % dans le NFM2. L'IPC 5a fixe un objectif de 10 % pour ces investissements (investissements dans la prévention du VIH chez les populations clés).

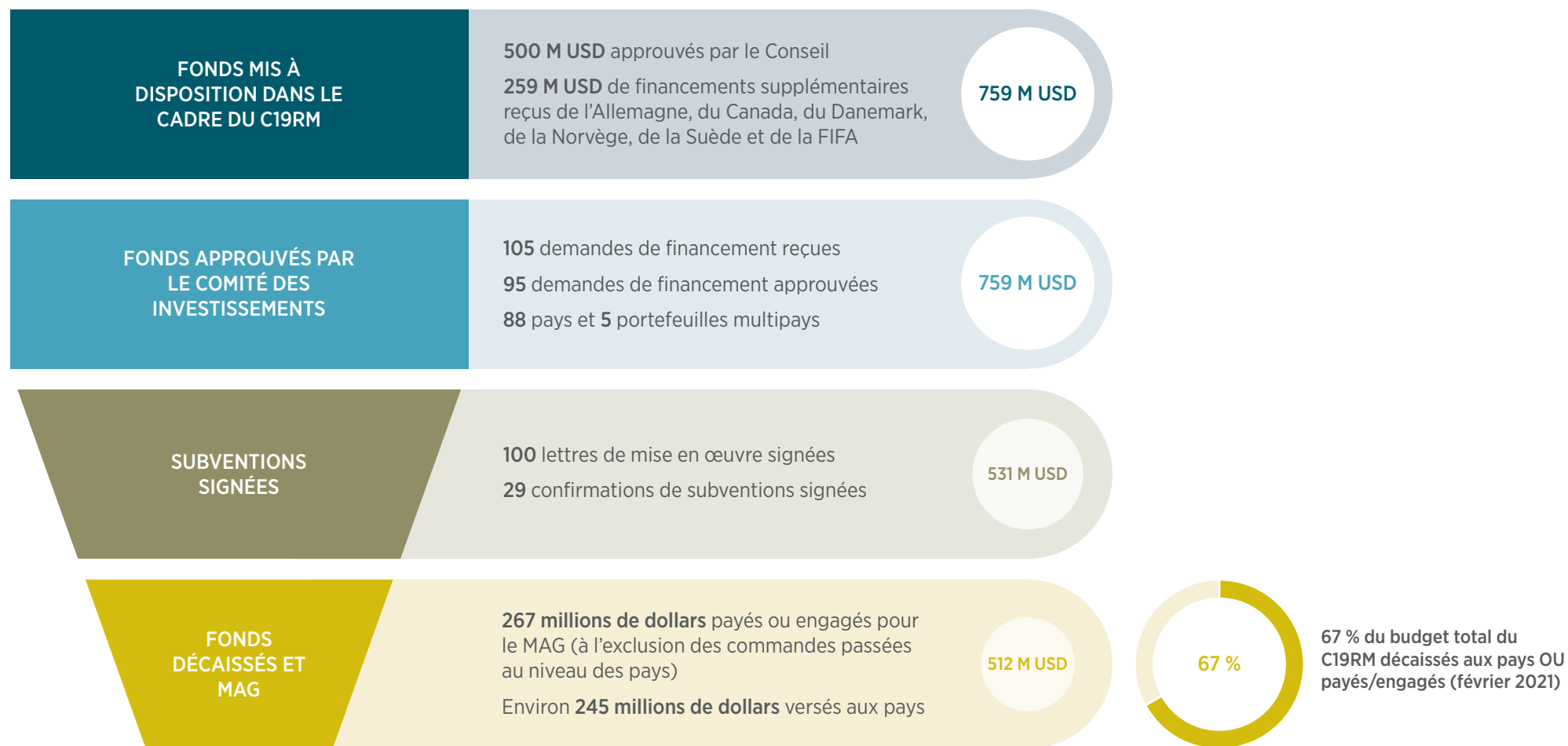
1. Contexte

1.5 C19RM : Situation des financements

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Situation des financements au 12 mars 2021

FIGURE 5



2. Objectifs, méthodologie et portée

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

OBJECTIFS

Le présent audit fait partie du plan 2020 révisé du Bureau de l'Inspecteur général (BIG) approuvé par le Comité de l'audit et des finances en juillet 2020.

L'audit a permis d'évaluer l'adéquation du dispositif de riposte au COVID-19 dans la fourniture d'un soutien d'urgence aux pays par le biais de financements C19RM approuvés par le Conseil. Plus précisément, l'examen a évalué :

- la conception et l'efficacité des processus de demande de financement, y compris la gouvernance et les prises de décisions concernant les ressources du C19RM,
- les mécanismes en place pour s'assurer que les demandes de financement sont traitées en temps voulu et que les fonds sont mis à disposition à l'échelon des pays.

PORTÉE ET EXCLUSIONS

L'audit s'est concentré sur les mesures mises en œuvre au niveau du Secrétariat pour garantir que les demandes de financement étaient établies en temps voulu et bien conçues. L'examen a également identifié les enseignements tirés de l'expérience pour tout futur mécanisme de financement d'urgence.

En raison des limites temporelles, cet examen n'a pas évalué la mise en œuvre des activités du C19RM dans les pays, ni les résultats programmatiques des financements au titre du C19RM. L'examen n'a pas non plus couvert le soutien contre le COVID-19 fourni aux pays par le biais de la modalité d'assouplissement des subventions.

14 pays examinés et équipes de pays interrogées

- Afghanistan
- Côte d'Ivoire
- Éthiopie
- Inde
- Kenya
- Madagascar
- Nigeria
- Papouasie-Nouvelle-Guinée
- Rwanda
- Soudan
- Togo
- Ukraine
- Ouzbékistan
- Zambie

MÉTHODOLOGIE

Une approche à deux niveaux a été adoptée pour l'examen :

Niveau institutionnel : Examen des processus, systèmes et structures du Secrétariat, du Conseil d'administration et des comités pour concevoir et déployer le dispositif de riposte au COVID-19 ;

Niveau du portefeuille : Examen par échantillonnage des demandes de financement des pays afin d'évaluer comment le Secrétariat a adapté ses processus pour soutenir les pays procédant à la mise en œuvre.

L'examen a été mené via :

- Des entretiens et enquêtes auprès du personnel clé du Secrétariat et des bénéficiaires principaux, des membres de l'Instance de coordination nationale, des membres du Conseil/Comité, du Comité exécutif de direction, du personnel du Secrétariat et d'autres parties prenantes concernées, selon les besoins.
- Un examen des documents pertinents, notamment les politiques, les procédures, le système, les outils et les processus, les demandes de financement et les mécanismes de suivi et de supervision.
- Une analyse des données et un examen des résultats obtenus jusqu'à présent, notamment les informations sur les décaissements, les données sur les achats de produits contre le COVID-19, les tableaux de bord de gestion et les résultats des indicateurs clés de résultat.
- Un examen documentaire des dossiers relatifs aux subventions, de la documentation interne du Secrétariat, et des communications et informations externes.
- En raison des restrictions de voyage liées au COVID-19, tous les travaux de terrain de l'audit ont été effectués à distance.

COUVERTURE

83 instances de coordination nationale interrogées
Taux de réponse de 72 %

132 bénéficiaires principaux sondés
taux de réponse de 67 %.

16 membres du Conseil/Comité/Comité exécutif de direction interrogés par le BIG

100 demandes de financement
Demandes et approbations examinées

3. Constatations

3.1 Élaboration et conception

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

3.1.1 Solidité du processus d'élaboration du C19RM

Au niveau du Conseil

Tout au long de l'élaboration et de la conception du C19RM, le Secrétariat a eu de nombreuses interactions approfondies avec le Conseil et ses comités, notamment :

- une prise de contact initiale en mars 2020, préalablement au document final du Conseil approuvant le C19RM,
- des points hebdomadaires au Conseil à partir de fin mars 2020, présentant des mises à jour détaillées de l'état d'avancement et répondant aux questions, détaillant les progrès réalisés jusque-là et les plans futurs,
- la remontée des décisions clés, par exemple l'extension des délais d'approbation des subventions du 30 septembre au 15 avril 2021, approuvée par le Conseil le 30 septembre.

Dans les documents de décision du Conseil, cet engagement continu se traduit par la validation des informations qui lui sont présentées, la discussion de toutes les questions importantes et l'examen des options et des arbitrages.

Les membres du Conseil et des comités ont reconnu les efforts engagés par le Secrétariat pour les impliquer et les informer. Cependant, quelques membres ont exprimé un besoin d'informations supplémentaires sur des points tels que la répartition des financements (par exemple, par type de maître d'œuvre – organisations gouvernementales/du secteur privé/multilatérales) et les synergies du C19RM avec les subventions courantes. Nous avons noté que le Secrétariat a informé le Conseil des difficultés rencontrées dans la communication de ces informations, et qu'il n'a pas inclus ou qu'il n'a que partiellement couvert ces informations dans les rapports officiels destinés au Conseil.

Niveau du Secrétariat

Un sous-groupe consacré au C19RM a été créé à partir du groupe en charge du plan de continuité des activités pour élaborer le dispositif. Il comprenait des représentants des départements/divisions/équipes suivants : Gestion des subventions, Finance, Gestion des risques, Affaires juridiques, Approvisionnement, Technologies de l'information, RH, Communautés, Droits et Genre, Efficacité opérationnelle, et d'autres départements clés. Ce sous-groupe s'est réuni jusqu'à trois fois par semaine entre le 20 mars et le 20 avril 2020 pour établir la conception initiale du C19RM. Les points de décision clés – y compris les arbitrages (par exemple, les modules d'information) et les questions non résolues (par exemple, le processus d'examen des demandes et les délais) – ont été remontés à la haute direction.

Ces interactions régulières ont permis d'actualiser le processus d'élaboration du C19RM, de s'assurer que les commentaires du Secrétariat étaient pris en compte et que les mécanismes de remontée des informations étaient efficaces. Elles ont accéléré l'élaboration et l'opérationnalisation du dispositif.

Le C19RM a été officialisé par un memorandum d'approbation du Directeur exécutif, signé conjointement par tous les participants du groupe d'élaboration. Par la suite, des directives détaillées ont été élaborées pour les maîtres d'œuvre, notamment pour les équipes du Secrétariat et pour les pays. Les équipes opérationnelles et de gestion du risque du Secrétariat ont également procédé à une auto-évaluation du dispositif et des progrès réalisés. Elles ont utilisé leurs conclusions pour ajuster et améliorer les processus du C19RM.

3. Constatations

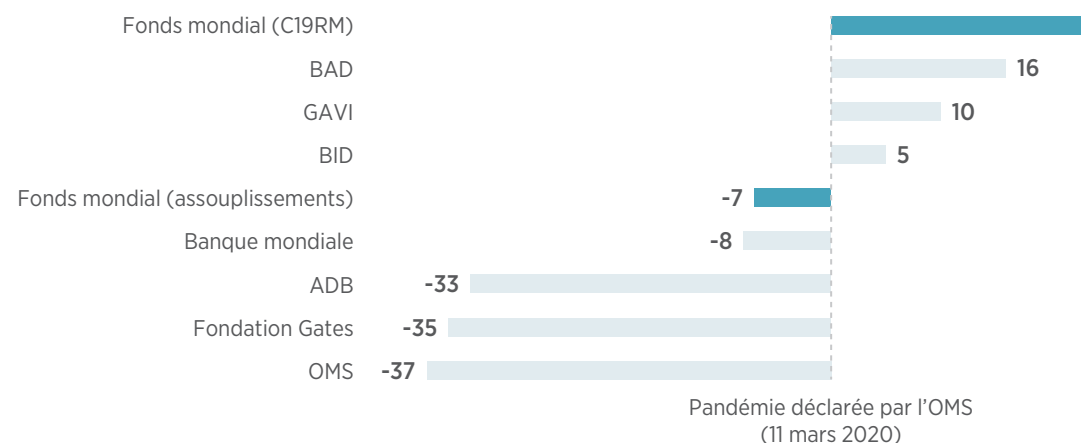
3.1 Élaboration et conception

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Rapidité d'exécution

Bien que rigoureux, le processus de constitution du C19RM s'est révélé chronophage, en particulier dans la mesure où le dispositif était entièrement nouveau. Au vu du temps que d'autres pairs essentiels – dont la Banque africaine de développement (BAD), la Banque asiatique de développement (ADB), la Banque islamique de développement (BID), l'Alliance GAVI, la Fondation Gates et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) – ont mis pour concevoir et approuver leur mécanisme de lutte contre la pandémie, le dispositif de riposte au COVID-19 du Fonds mondial se présente comme l'un des derniers à avoir été conçu et approuvé, 29 jours après la déclaration de pandémie par l'OMS. Cependant, il est important de noter qu'outre le C19RM, le Fonds mondial avait d'autres moyens de lutte contre le virus. L'un de ceux-ci a été un assouplissement des modalités d'utilisation des subventions consacrées aux maladies au profit d'activités de lutte contre le COVID-19. Ce mécanisme a été approuvé beaucoup plus rapidement que la plupart des mécanismes des pairs : sept jours avant que l'OMS ne déclare la pandémie. Cela a permis une riposte rapide au COVID-19 – qui a ensuite été complétée par des investissements plus importants dans le cadre du C19RM.

FIGURE 6
C19RM par rapport aux mécanismes d'organisations de pairs : Financement approuvé (nombre de jours avant/après la déclaration de pandémie par l'OMS)



3. Constatations

3.1 Élaboration et conception

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

3.1.2 Adéquation de la conception du C19RM en tant que riposte d'urgence

Suite à l'élaboration du C19RM, un mécanisme robuste, consultatif et inclusif a été mis en place pour assurer l'approbation en temps voulu des demandes de financement. Ce dispositif a été formalisé par un mémo du Directeur exécutif. Des directives supplémentaires ont été fournies au Secrétariat du C19RM et aux équipes de pays. Bien que substantiellement adéquat pour une riposte d'urgence, il est possible d'améliorer l'utilisation future du dispositif.

Liens clairs avec les objectifs stratégiques du Fonds mondial

La conception du C19RM a pris en compte les objectifs stratégiques du Fonds mondial et visait à aider les pays à atténuer l'impact de la pandémie sur les trois maladies et à soutenir les systèmes nationaux dans leur lutte contre le COVID-19. La part ou l'allocation des pays dans le financement du C19RM a été déterminée suivant [la méthodologie d'allocation des financements aux maladies du Fonds mondial](#) qui a été approuvée par le Conseil du Fonds. Petite équipe de six personnes, le Secrétariat du C19RM a été chargé d'examiner toutes les demandes de financement afin de s'assurer qu'elles étaient complètes et qu'elles remplissaient les conditions d'admissibilité, puis de faire procéder à un examen interne par les équipes techniques du Fonds mondial (Finance, Approvisionnement, Affaires juridiques, Communautés, Droits et Genre, Conseils techniques et Partenariats, et Instances de coordination nationale). Un Comité des investissements, composé des responsables de tous les départements clés, a été chargé d'évaluer les recommandations des équipes techniques du Fonds mondial et d'approuver toutes les demandes de financement. Les examens du Comité technique d'examen et du Comité d'approbation des subventions n'ont pas été inclus dans le processus afin de garantir la rapidité du processus décisionnel. Conformément à la politique du C19RM, le Comité des investissements a ajusté les allocations au cas par cas afin d'améliorer l'alignement sur la charge de COVID-19, les besoins des pays et d'autres facteurs.

Les ajustements devaient être tels que les allocations totales pour le COVID-19 (à la fois issues du C19RM et des assouplissements des subventions au sein des programmes de lutte contre les maladies) ne dépassent pas 10 % des allocations des pays pour la période de reconstitution 2020-2022. Dans des cas exceptionnels et avec l'approbation du Directeur exécutif, les sommes allouées pouvaient dépasser ce plafond de 10 %. Il y a eu neuf cas de ce type, tous approuvés par le Directeur exécutif.

À l'avenir, le modèle d'allocation pourrait nécessiter un lien plus étroit, une souplesse accrue et une plus grande réactivité par rapport au COVID-19

Bien que pleinement approuvé et correctement appliqué, le modèle a généré d'énormes variations au niveau de « l'allocation par cas de COVID-19 » entre les pays, même après ajustements. Si l'on compare avec les cas confirmés de COVID-19 pour les pays, les allocations ont varié entre 40

et 6 600 dollars par cas. Cinquante-cinq pour cent (447 millions de dollars) des financements approuvés sont budgétisés pour soutenir les ripostes nationales au COVID-19 et non pour d'autres catégories liées plus étroitement aux trois maladies.

Cela est dû au fait que les ajustements sont « progressifs et proportionnés » et donc limités par les allocations pour les trois maladies, alors que les caractéristiques géographiques du COVID-19 sont sensiblement différentes de celles des trois maladies. Étant donné la mission de base du Fonds mondial concernant les trois maladies, on ne peut s'attendre à des allocations standardisées par cas de COVID-19. Cependant, à l'avenir, si des fonds supplémentaires importants devaient être disponibles et si l'on souhaite un meilleur alignement des allocations sur l'incidence du COVID-19, sa mortalité ou la vulnérabilité à celui-ci, le modèle devra permettre des ajustements qualitatifs plus importants.

Réactivité à l'évolution de la pandémie et des besoins des pays

La charge et l'impact du COVID-19 continuent d'évoluer rapidement (les cas confirmés en Afrique du Sud et en Inde ont par exemple vite augmenté après les allocations initiales). Les données sur la pandémie (y compris les cas de COVID-19) dépendent des tests et de la qualité des rapports de données – qui varient selon les pays et dans le temps. L'utilisation des subventions est également diverse selon les pays et les périodes. Étant donné que le financement actuel était destiné au soutien d'urgence, qu'il impliquait des fonds relativement peu élevés et une courte période de mise en œuvre, des allocations uniques approuvées par le Conseil d'administration ont été effectuées. Ces allocations au titre du C19RM ont complété le soutien déjà issu de l'approbation d'un assouplissement des modalités d'utilisation des économies faites sur les subventions et de reprogrammation au sein des subventions courantes axées sur les trois maladies. Les investissements peuvent également être reprogrammés en fonction de l'évolution des besoins. Cependant, à l'avenir, si des fonds supplémentaires importants devaient être alloués pour une période de mise en œuvre plus longue, une approche plus flexible et agile sera nécessaire pour veiller à ce que le modèle reste réactif aux limites et aux changements au fil du temps, en fonction des facteurs susmentionnés.

Réponse opportune pour aider les pays à lutter contre la pandémie

Les rôles et les objectifs ont été correctement définis – avec des exigences claires concernant les validations des départements et de la Direction exécutive ainsi que les seuils de remontée des informations. Un indicateur clé de résultat interne a été mis au point pour mesurer le temps nécessaire à l'examen des demandes. Une structure dédiée – le Secrétariat du C19RM – a été créée. Elle assume la responsabilité globale des opérations du C19RM, de la communication et de l'examen des demandes. Un Comité des investissements a été constitué pour superviser l'ensemble du processus, résoudre les problèmes soulevés et approuver les décisions de financement.

3. Constatations

3.1 Élaboration et conception

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Des échéances rapides ont été fixées afin de garantir une disponibilité précoce des fonds. Un indicateur clé de résultat sur l'approbation des financements en 10 jours a été établi en juin 2020 – dont les résultats ont été communiqués au Comité des investissements. Un objectif a été déterminé pour finaliser la signature des subventions dans les 50 jours suivant la soumission de la demande de financement. Ces objectifs et rapports ont contribué à accélérer l'examen et l'approbation des financements.

« Les maîtres d'œuvre ont été autorisés à engager les activités contre le COVID-19 immédiatement après l'approbation des subventions, sans attendre leur budgétisation et signature ».

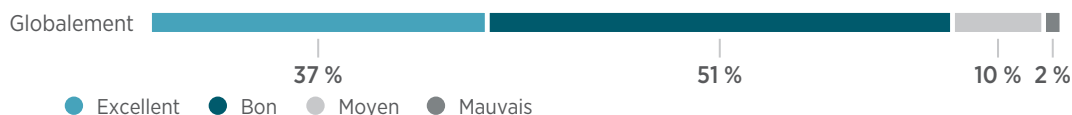
Appropriation nationale, partenariat et riposte nationale

Les instances de coordination nationale ont été utilisées pour assurer l'intégration du dispositif au sein des ripostes nationales, pour inclure les parties prenantes, les partenaires et la société civile dans le processus décisionnel, et pour promouvoir une appropriation nationale. Dans le cadre de l'examen des demandes de financement, des contrôles ont été bien définis afin de s'assurer qu'elles étaient élaborées de manière inclusive et intégrées aux modalités d'assouplissement des subventions, et qu'elles étaient globalement alignées sur les ripostes nationales au COVID-19.

Les pays ont reçu des instructions au sujet des montants alloués, des processus d'élaboration et de soumission des demandes de financement, des outils de budgétisation et de l'achat de produits de santé. Le déploiement du mécanisme de communication auprès des équipes du Secrétariat et des pays a été suffisamment détaillé.

Environ un quart des instances de coordination nationale et des récipiendaires principaux ont admis avoir eu des difficultés liées au caractère limité de leurs contacts avec les représentants des organismes nationaux chargés de la riposte au COVID-19 et des informations qu'ils leur ont fournies. Bien que ce processus ait eu un impact sur l'intégration du C19RM dans les ripostes nationales, il a permis de recourir au dispositif existant de l'instance de coordination nationale pour apporter une réponse rapide. À l'avenir, des options pour améliorer la participation des partenaires et leur intégration dans les ripostes nationales peuvent être explorées (par exemple, engagement précoce, formalisation des arrangements pour interagir avec les parties prenantes qui ne sont pas représentées dans les instances de coordination nationale, participation des partenaires au processus d'approbation des financements).

FIGURE 7
Satisfaction des instances de coordination nationale vis-à-vis du processus du C19RM



Sources : Enquêtes auprès du BIG, des instances de coordination nationale et des récipiendaires principaux

Processus itératif pour intégrer les enseignements tirés de l'expérience

Les politiques ont été révisées lorsque nécessaire, en tenant compte des enseignements tirés de la mise en œuvre ou de l'évolution des besoins. Par exemple, les examens conjoints des divisions Finance/Gestion des risques ont été utilisés pour améliorer les processus, comme l'introduction en octobre 2020 d'indicateurs clés de résultat supplémentaires relatifs au C19RM pour rendre compte du temps pris par le Comité des investissements pour budgétiser et signer les subventions C19RM. D'autres ajustements ont consisté à intégrer des compléments de ressources au profit des pays (lorsque des dons supplémentaires ont été reçus après les allocations initiales) et à mettre fin à certains assouplissements en matière d'approvisionnement du fait de difficultés de mise en œuvre.

Les instances de coordination nationale et les récipiendaires principaux ont corroboré nos conclusions sur la bonne conception du cadre politique du C19RM. Parmi les instances de coordination nationale, 88 % ont qualifié le processus « d'excellent » ou de « bon », tant pour sa qualité que pour sa rapidité.

FIGURE 8



3. Constatations

3.1 Élaboration et conception

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

3.1.3 Dispositifs de suivi des enseignements tirés de l'expérience

Le C19RM a évolué depuis son lancement en avril 2020. Compte tenu des circonstances exceptionnelles et de la nécessité urgente d'apporter une réponse financière à la pandémie, le Conseil/les Comités se sont jusqu'à présent appuyés sur les rapports sur les résultats actuels du dispositif du Secrétariat, sans exigences spécifiques en matière d'indicateurs clés de résultat. Le Secrétariat a fourni au Conseil des mises à jour régulières et détaillées sur les montants approuvés, les produits commandés et l'impact du COVID-19 dans les pays où le Fonds mondial intervient. Le dispositif a fonctionné de manière adéquate pour couvrir les financements et les besoins actuels.

Le Secrétariat a mis en place des indicateurs clés de résultat pour suivre l'évolution des subventions C19RM et rendre compte de leurs résultats au Comité des investissements. L'accent initial a été mis sur la rapidité d'approbation des demandes de financement. En juin 2020, le Secrétariat a établi un indicateur clé de résultat pour surveiller le temps nécessaire à l'examen des demandes de financement. Cela a permis d'attirer l'attention sur le traitement des demandes et l'approbation des financements. Les demandes de financement ont été approuvées à hauteur de 90 % et les lettres de notification envoyées aux pays dans les 11 jours ouvrables suivant la date de début de l'examen des demandes.

Mesure des délais tout au long du processus

Cependant, les délais pour les étapes suivantes du C19RM, telles que la finalisation des budgets et la signature des subventions, n'ont pas fait l'objet d'un suivi. Nous avons constaté des retards dans la révision et la signature des subventions, dont la finalisation a pris en moyenne 51 jours, contre les 38 jours prévus dans la politique opérationnelle. Ces retards ont entraîné des goulots d'étranglement opérationnels ([détaillés à la section 3.2](#)).

En octobre 2020 et à la suite d'un examen interne conjoint des divisions Finance/Gestion des risques, le Secrétariat a introduit deux indicateurs clés de résultat supplémentaires pour les rapports au Comité des investissements :

- Envoi d'un modèle de notification au soumissionnaire demandant les détails du budget de la subvention (avec un objectif de 15 jours ouvrables à partir de la lettre de notification du C19RM) ;
- Pourcentage des subventions dont les budgets C19RM ont été finalisés et qui ont été signées, (objectif de 38 jours ouvrables à partir de l'envoi de la lettre de notification).

Nous avons considéré que les indicateurs clés de résultat révisés étaient adéquats pour évaluer le processus de révision/signature des subventions.

Des rapports améliorés sont nécessaires pour suivre la mise en œuvre de façon proactive

Alors que les indicateurs clés de résultat internes mesurent désormais les progrès du C19RM jusqu'à la signature des subventions, il n'existe pas encore d'indicateurs clés internes sur la mise en œuvre, par exemple pour mesurer les décaissements du C19RM. La brève période de mise en œuvre du dispositif, qui s'achève le 30 juin 2021, présente des risques importants de non-finalisation des activités en temps voulu. L'analyse initiale des données indique une faible utilisation des fonds jusqu'en janvier 2021 – par rapport aux activités dont l'exécution est prévue au budget – ce qui corrobore les risques de retard. Pour une analyse détaillée, veuillez vous référer à la [section 3.2.2 Risques liés à la mise en œuvre des subventions](#). À l'avenir, un indicateur clé de résultat interne peut aider le Comité des investissements à suivre et à traiter de manière proactive les problèmes de mise en œuvre.

Le Secrétariat utilise actuellement son système de rapports sur les résultats actuels/demandes de décaissement (PUDR) pour rendre compte des financements au titre du C19RM, avec des cycles de rapports semestriels ou annuels (différenciés selon l'importance du portefeuille). L'ensemble des financements du C19RM devant être exécutés d'ici au 30 juin 2021, un suivi plus fréquent est nécessaire pour identifier et traiter de manière proactive les goulots d'étranglement opérationnels, et pour éclairer les réponses stratégiques (par exemple, les extensions des subventions). Il convient d'envisager des arbitrages avec des implications en termes de charge de travail pour les maîtres d'œuvre afin d'améliorer la communication des informations (en particulier lorsque la charge de travail représente un défi majeur pour la mise en œuvre à tous les niveaux). D'autres solutions peuvent être explorées, comme par exemple, de brèves enquêtes sur les progrès accomplis.

Pour l'avenir : mesurer l'impact du C19RM

Les indicateurs clés de résultat du C19RM sont pour l'heure entièrement basés sur les « intrants » du programme, tels que la disponibilité des financements en temps voulu. Cela a jusqu'à présent été conforme au caractère d'urgence du dispositif, avec par conséquent des attentes limitées de la part du Conseil. Cependant, bien qu'il soit difficile de mesurer et d'attribuer les résultats, il est de plus en plus nécessaire de rendre compte des résultats et de l'impact du C19RM, surtout en cas de mise à disposition de fonds supplémentaires à l'avenir. Lors de nos entretiens, la plupart des membres du Conseil et des comités ont exprimé des préoccupations et des attentes en la matière. On pourrait à l'avenir étudier des indicateurs de la production, des résultats et de l'impact, en particulier dans les domaines programmatiques (par exemple, les tests COVID-19, les cas/décès évités) et les résultats financiers (par exemple, les décaissements, le taux d'absorption du budget). En plus de répondre aux besoins d'information, les indicateurs clés de résultat peuvent également améliorer la focalisation et la priorisation de ces résultats à tous les niveaux.

Toute mesure de ce type devra être contextualisée en fonction de ses limites (rôle « contributif » du Fonds mondial, étendue du contrôle, causalité limitée des investissements du Fonds mondial, etc.), en particulier dans les pays où les investissements et le rôle du Fonds mondial dans la lutte contre le COVID-19 sont restreints.

3. Constatations

3.2 Efficacité du déploiement du C19RM

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

3.2.1 Soumission, examen et approbation des demandes de financement

Bien que les demandes aient été soumises avec certains retards, le Secrétariat les a rapidement examinées et approuvées.

Quelques retards dans la soumission des demandes de financement

Le Secrétariat a fixé des délais de soumission ambitieux : Le C19RM a été créé le 9 avril 2020 et l'élaboration des demandes devait commencer le 20 avril et se terminer en juin. Ce délai a été dépassé par 40 % des 100 demandeurs. En moyenne, **les pays ont pris 51 jours ouvrables pour élaborer et soumettre les demandes**, certains prenant jusqu'à 163 jours.

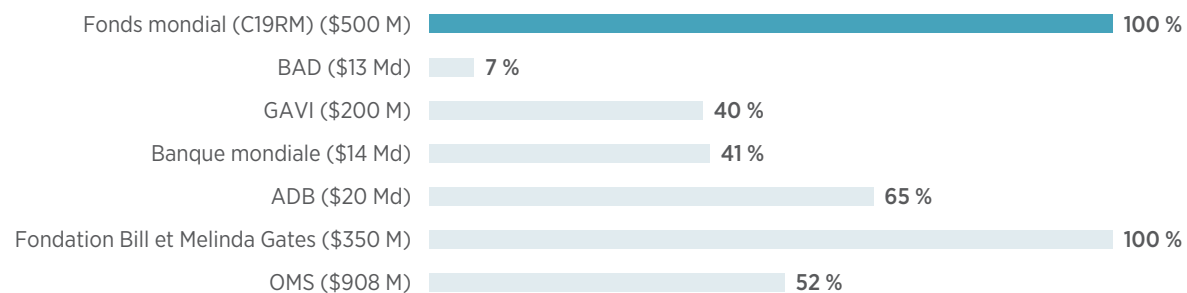
Les instances de coordination nationale et les récipiendaires principaux ont mentionné les **priorités concurrentes comme étant le plus grand défi à la fois dans l'élaboration des demandes de financement et pendant la mise en œuvre du C19RM.**

25 % Environ 25 % des instances de coordination nationale et des récipiendaires principaux consultés ont exprimé des difficultés liées à la clarté, à la complexité ou à la mise à disposition en temps voulu des politiques et orientations. Cette situation a entravé une bonne compréhension et une application efficace du dispositif.

Examen et approbation rapides des demandes de financement

Une fois les demandes de financement au titre du C19RM soumises, le Secrétariat a accéléré leur analyse et examen. **Les demandes ont été approuvées à hauteur de 72 % dans les deux mois suivant la réception des premiers dossiers, le 20 mai 2020.** Parmi les organisations homologues, **le Fonds mondial a enregistré le taux de conversion des demandes de financement en subventions avalisées le plus élevé et le plus rapide**, ayant approuvé toutes les subventions avant la fin du mois d'août.

FIGURE 9
C19RM par rapport aux mécanismes des organisations homologues
(% de fonds approuvés à la fin août 2020)



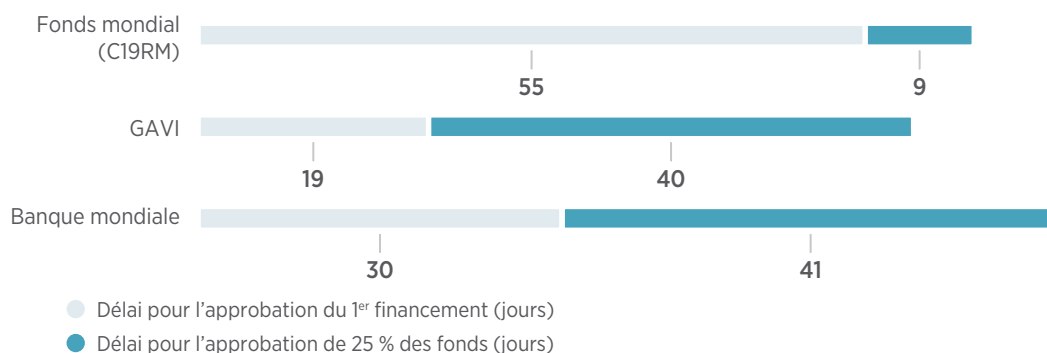
3. Constatations

3.2 Efficacité du déploiement du C19RM

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Bien que le Fonds mondial ait été l'un des plus lents à déclencher le processus d'approbation, les subventions ont été approuvées rapidement :

FIGURE 10
Progression des approbations des demandes de financement au titre du C19RM par rapport aux mécanismes d'organisation des pairs (jours jusqu'à la première approbation et approbation de 25 % des fonds)



Le Secrétariat a fixé et atteint les ambitieux objectifs établis pour l'approbation des demandes de financement. Les demandes ont été examinées au regard des critères d'admissibilité des instances de coordination nationale et de l'exhaustivité de la documentation dans un délai moyen de quatre jours ouvrables. L'examen détaillé et l'approbation du Comité des investissements sont intervenus dans un délai de 11 jours ouvrables. Les objectifs de délai d'examen et de délai d'approbation des demandes de financement n'ont été dépassés que de trois et d'un jour, respectivement. Le Secrétariat a donc été en mesure de réagir très rapidement malgré les perturbations causées par le COVID-19 et d'autres priorités relatives à l'établissement des subventions au titre du NFM3.

Des contrôles stricts ont été appliqués aux examens des demandes de financement. Les demandes incomplètes ont été renvoyées aux pays et aux équipes de pays pour qu'ils ajoutent les informations manquantes et soumettent à nouveau des dossiers complets. Toutes les demandes de financement ont été examinées par les équipes de pays, le pôle ICN, les départements/divisions Approvisionnement, Conseils techniques et Partenariats, Communautés, Droits et Genre, et Gestion des risques – dont les commentaires ont été intégrés avant les décisions.

Le BIG a examiné 100 demandes de financement et constaté qu'elles étaient **substantiellement conformes** aux exigences des principales politiques et au respect des contrôles. Il s'agissait notamment de l'examen et de la validation par les équipes de pays et les départements/divisions Gestion des subventions, Finance, Gestion des risques et d'autres parties prenantes clés, après prise en compte de leurs commentaires et avant approbation du Comité des investissements. Lorsque les commentaires n'ont pas été pris en compte ou ne l'ont été que partiellement, des mesures d'atténuation ont été intégrées dans l'approbation conditionnelle octroyée par le Comité des investissements. Ce dispositif prévoit des mesures correctives devant être adoptées avant la signature de la subvention ou incluses dans les accords de subvention.

Les demandes de financement au titre du C19RM ont été approuvées par tous les membres des instances de coordination nationale, y compris les représentants de la société civile et des populations clés. Néanmoins, dans une enquête menée par le département chargé des questions liées aux communautés, aux droits et au genre, 30 % des répondants ont mentionné qu'ils n'avaient pas vu ni signé les demandes de financement finales soumises au Fonds mondial. L'inclusion faisait pourtant partie intégrante de la conception du C19RM et la validation devait servir de contrôle pour en garantir la bonne application. À l'avenir, il faudra analyser les commentaires des instances de coordination nationale pour en tirer des leçons sur le renforcement de l'inclusivité (par exemple, engagement précoce, renforcement des contrôles lors de la validation finale).

Sources : Pour les informations sur les pairs : Facilité de réponse rapide à la COVID-19 de la Banque africaine de développement, Option de réponse à la pandémie de COVID-19 de la Banque asiatique de développement (CPRO), Préparation stratégique de la Banque islamique de développement, Modalités d'assouplissement des subventions de l'Alliance GAVI, Mécanisme d'aide accéléré dédié face à la pandémie de COVID-19 de la Banque mondiale, Riposte au COVID-19 de la Fondation Bill & Melinda Gates, Plan stratégique de préparation et de riposte de l'Organisation mondiale de la Santé. Pour le Fonds mondial : Données des indicateurs clés de résultat du C19RM (analyse du BIG), enquêtes du BIG sur les instances de coordination nationale et les bénéficiaires principaux

3. Constatations

3.2 Efficacité du déploiement du C19RM

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

3.2.2 Risques liés à la mise en œuvre des subventions

La courte période de mise en œuvre du C19RM avait pour but de maintenir les pays concentrés sur une exécution en temps voulu des principales activités dans une pandémie en rapide évolution. Pour les pays notifiés en octobre 2020, la période de mise en œuvre est de neuf mois, délai conforme aux exigences d'une riposte d'urgence. Avec la prolongation de la date limite d'approbation des demandes de financement au 15 avril 2021, cette période s'est encore raccourcie dans de nombreux cas, et pourrait ne pas être suffisante pour opérationnaliser de nombreuses activités, en particulier les investissements non liés aux achats ou dans les systèmes de santé, qui sont plus longs à mettre en œuvre.

La mise en œuvre des activités au niveau national a bien commencé.

- En décembre, 97 % des bénéficiaires principaux ayant répondu à l'enquête du BIG ont déclaré avoir commencé à mettre en œuvre les activités du C19RM. 30 % ont débuté en juillet/août, 26 % en septembre/octobre et 20 % en novembre/décembre. Parmi ceux qui avaient commencé, 80 % avaient initié à la fois des achats et d'autres activités.
- Parmi les bénéficiaires principaux qui ont répondu, 70 % ont déclaré avoir utilisé la modalité d'assouplissement qui autorise à commencer à utiliser les fonds dès la réception de la notification d'approbation. Cela a permis d'atténuer en partie les retards dans la finalisation de la budgétisation du C19RM et la signature des subventions – qui ont pris en moyenne 51 jours civils, contre un objectif de 38 jours.

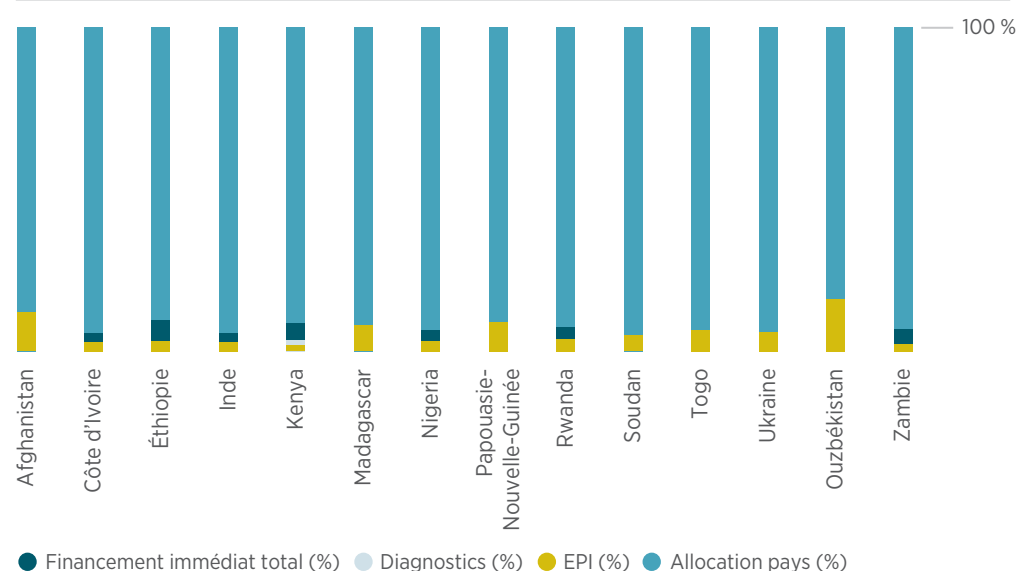
Bien que les activités aient commencé, le taux de mise en œuvre est difficile à évaluer. Nous avons cependant calculé qu'environ 78 % des activités de lutte contre le COVID-19 dans le cadre des subventions approuvées devaient être achevées d'ici à la fin de 2020, le reste devant être exécuté d'ici au 30 juin 2021. En comparaison, à la fin du mois de février 2021, environ 512 millions de dollars (67 % des fonds approuvés) ont été déclarés comme engagés (pour des achats via Wambo au titre du C19RM) et/ou décaissés en espèces au profit des pays. La valeur estimée des activités initiées est sujette à diverses réserves :

- La valeur consolidée des achats au titre du C19RM exécutés par l'UNICEF et non commandés via Wambo/le MAG n'est pas connue, ni incluse dans ce montant. En effet, ces achats ne sont pas communiqués au Secrétariat au niveau global (détails dans la section 3.2.3 Produits de santé).
- Les pays peuvent utiliser les fonds provenant des subventions axées sur les maladies dès que la notification est reçue, sans attendre un décaissement du C19RM. Le montant cumulé des liquidités disponibles dans le pays n'est pas connu au niveau du portefeuille du Fonds mondial et n'est pas inclus dans cette estimation.

Il s'agit d'estimations des activités engagées, alors que l'objectif budgétisé était de finaliser environ 78 % des activités du C19RM d'ici à décembre 2020. Certaines activités du dispositif risquent de ne pas être achevées dans le délai serré de mise en œuvre du 30 juin 2021. Tout dérapage pourrait retarder les bénéficiaires et l'impact des financements du C19RM sur les pays et les programmes de lutte contre les maladies.

Le C19RM a représenté un faible pourcentage des financements totaux du Fonds mondial pour la plupart des pays – voir la Figure 11. Les multiples priorités concurrentes, y compris pour l'établissement des subventions au titre du NFM3 qui constitue le principal financement du Fonds mondial pour la plupart des pays, ont constitué un obstacle majeur pour la mise en œuvre des activités du C19RM.

FIGURE 11
Allocations du Fonds mondial par rapport aux financements du C19RM pour 2020-2022
(14 pays sondés par le BIG)



Les priorités concurrentes au niveau national ont été identifiées comme un risque majeur pour la mise en œuvre par 30 % des bénéficiaires principaux. Ces risques évolueront en cas de financements supplémentaires significatifs. Bien qu'entraînant une charge de travail supérieure, cela permettra aussi de mieux définir les priorités. En outre, cela fournira aux pays une courbe d'apprentissage.

Sources : Allocations du Fonds mondial pour 2020-2022, Documents du C19RM, Budget détaillé de l'entrepôt de données du Fonds mondial, Système de gestion des subventions, Décisions annuelles de financement, Données Wambo du Fonds mondial, Enquêtes auprès du BIG, des instances de coordination nationale et des bénéficiaires principaux

3. Constatations

3.2 Efficacité du déploiement du C19RM

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

3.2.3 Produits de santé

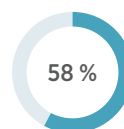
Les bénéficiaires principaux ont bénéficié de multiples assouplissements pour accélérer les achats, y compris la possibilité de passer des marchés en dehors de Wambo/du MAG. Après un démarrage lent, le Secrétariat a accru le recours à Wambo/au MAG et accéléré les achats de manière significative au début de 2021. Cependant, des difficultés et des risques existent en ce qui concerne la visibilité des achats et la livraison en temps voulu des produits, en particulier pour les articles non achetés via Wambo/le MAG.

Les kits de tests de diagnostic et les équipements de protection individuelle – dont l'offre mondiale est insuffisante – sont des besoins essentiels pour les pays qui ripostent contre l'épidémie COVID-19. Pour accélérer les achats, les bénéficiaires principaux ont été autorisés à les initier soit par le biais d'achats locaux, de Wambo/du MAG ou de l'UNICEF/du PNUD, dès que les notifications d'approbation des financements ont été communiquées aux pays, sans attendre la fin du processus de révision des subventions.

Un mécanisme d'approvisionnement flexible a été introduit et évalué en permanence. Un mécanisme de gestion accélérée des commandes a été mis au point en mai 2020 afin de hâter et de consolider la demande de diagnostics du COVID-19 dans les pays admissibles aux financements du Fonds mondial. Il visait aussi à gérer l'offre limitée par rapport à la demande élevée de produits grâce à un processus d'allocation régi par l'OMS. Il a permis aux pays de commencer les achats de façon précoce, et d'échelonner et de gérer les approvisionnements. Le Secrétariat a suivi de près le processus et les risques, et a procédé à des ajustements lorsque nécessaire. Comme prévu, certaines commandes ont été supérieures aux budgets approuvés, il y a eu des incohérences dans le suivi des demandes, ou il a fallu réviser les commandes des pays. En revanche, le processus d'achat standard n'a pas connu de goulots d'étranglement au niveau de l'approvisionnement et les pays ont pu commander l'ensemble des volumes requis en une seule fois. Après quelques mois, le Secrétariat a réévalué le besoin et les risques par le biais d'une auto-évaluation. Il est ensuite revenu au processus et aux contrôles standard du MAG pour l'achat de diagnostics du C19RM.

Un tiers des bénéficiaires principaux ayant répondu à l'enquête du BIG n'ont pas saisi l'occasion d'engager leurs achats dès qu'ils ont été informés de l'approbation des financements. Cela a contribué à des **décalages habituels de 60 à 90 jours entre la notification de l'approbation et le lancement de l'approvisionnement.**

Les systèmes du Fonds mondial peuvent extraire des données sur les achats par le biais de Wambo/du MAG. Cependant, il existe des problèmes de suivi des achats en dehors du MAG/de Wambo. Pour les achats effectués par le biais du PNUD et de l'UNICEF, alors que les équipes de pays peuvent suivre leurs achats par donateur/source de financement, le Secrétariat ne reçoit pas de données consolidées régulières sur la valeur totale des achats effectués grâce aux investissements du Fonds mondial. Il ne dispose d'aucune visibilité sur les achats locaux effectués par les pays. Le Fonds mondial doit attendre les rapports semestriels ou annuels sur les résultats actuels/les demandes de décaissement pour obtenir des informations sur les achats effectués en dehors de Wambo/du MAG. Il est donc difficile de suivre de manière proactive l'état général des achats financés par le Fonds mondial au titre du C19RM et d'éliminer les goulots d'étranglement. Ceci s'ajoute aux problèmes relatifs à l'assurance de la qualité et au bon rapport coût/efficacité des achats non réalisés via Wambo/le MAG. Les achats via ces mécanismes permettent une meilleure gestion des risques dans un environnement pandémique où l'assurance couvrant les achats locaux peut devenir coûteuse et difficile.



Sur les financements totaux du C19RM, les activités liées aux achats (diagnostics et EPI) représentent environ 60 % (458 millions de dollars). Les achats en temps opportun sont essentiels pour le fonctionnement et l'impact du C19RM. Cependant, à la fin du mois de février 2021, seulement 58 % des achats totaux budgétés par le C19RM faisaient l'objet de commandes initiées via Wambo*. Ceci exclut les achats non réalisés via Wambo/le MAG – dont le statut n'est pas connu actuellement. En comparaison, environ 78 % des activités approuvées ont été budgétées pour être exécutées d'ici à la fin 2020. En outre, les processus du C19RM exigent l'achèvement de toutes les activités (y compris les achats, jusqu'à la livraison et l'utilisation) avant le 30 juin 2021. À la fin du mois de février 2021, des produits (diagnostics et EPI) d'une valeur de 97 millions de dollars avaient été livrés aux pays par le biais de Wambo/du MAG.

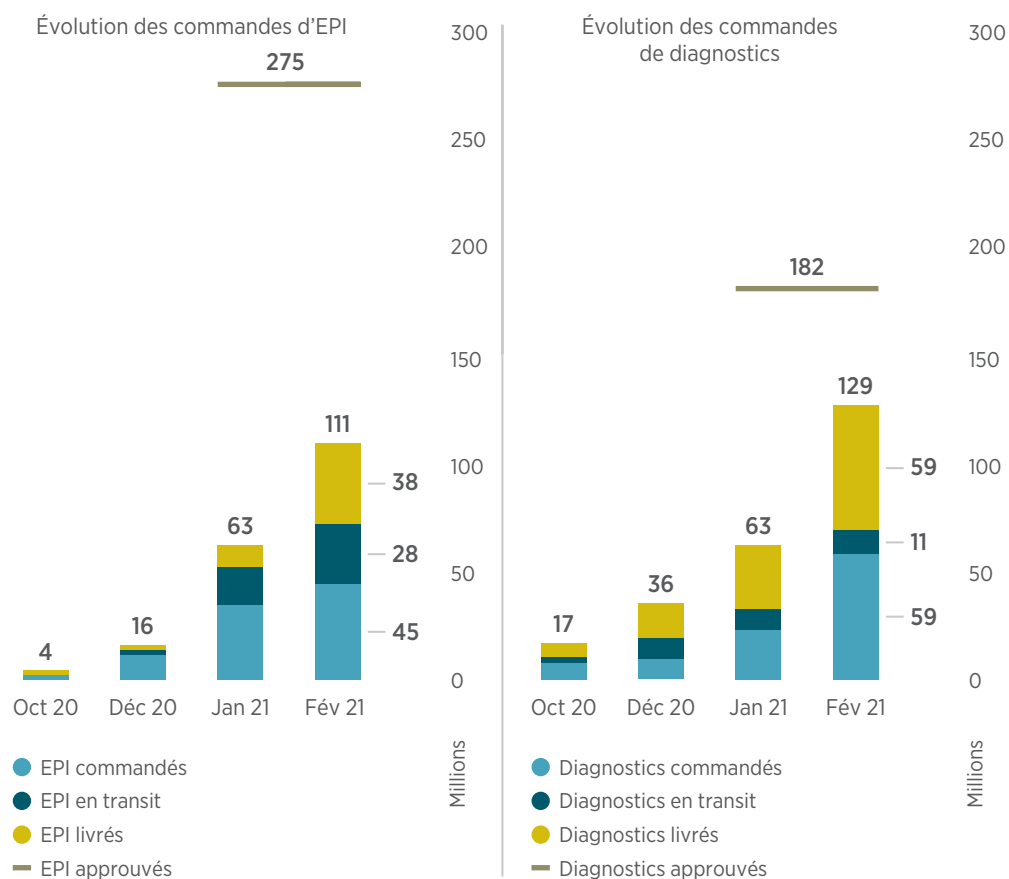
3. Constatations

3.2 Efficacité du déploiement du C19RM

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Après s'être attaqué aux goulots d'étranglement initiaux, tant au niveau des pays qu'au niveau du Secrétariat, ce dernier a considérablement accéléré les achats par le biais de Wambo/le MAG, notamment au début de 2021. Cependant, comme les achats peuvent requérir des délais importants**, toutes les commandes restantes doivent être accélérées pour garantir leur exécution avant le 30 juin. À l'avenir, le Secrétariat devra disposer d'un aperçu de toutes les demandes de produits afin de s'assurer que les achats ne sont pas retardés et que tout goulot d'étranglement est résorbé de manière proactive.

FIGURE 12
Évolution des commandes de produits au titre du C19RM (WAMBO uniquement)



Source : Données Wambo du Fonds mondial (données extraites le 21 février)

4. Mesures de gestion convenues

Mesure de gestion convenue

SUJET	ACTION CONVENUE
Mécanisme d'ensemble	<p>Le Secrétariat utilisera les résultats de l'audit du BIG ainsi que sa propre auto-évaluation et les enseignements tirés de l'expérience pour parfaire les domaines suivants au sein du C19RM :</p> <ul style="list-style-type: none">■ La méthodologie d'allocation pour améliorer le lien, l'agilité et la réactivité à l'évolution de la pandémie, la qualité et la disponibilité des données, et la réponse aux besoins des pays.■ Le suivi des activités du C19RM et les rapports sur celles-ci tout au long du cycle de subvention C19RM, conformément à l'approbation du Conseil. Les options tiendront compte des arbitrages relatifs à la charge de travail, aux priorités concurrentes et aux limites des données.■ Les conseils aux instances de coordination nationale et aux bénéficiaires principaux pour améliorer la mise en œuvre du cadre du C19RM (y compris l'utilisation des modalités d'assouplissement). <p>Titulaire : Directeur de la Gestion des risques Date cible : 31 décembre 2021</p>

Annexe 1

Pandémie de COVID-19 : Évolution

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

COVID-19 : Statistiques à l'issue d'un an de pandémie

Le COVID-19 a eu un impact sans précédent, à différents niveaux. En mars 2021, plus de 115 millions de cas avaient été signalés dans le monde et 2,6 millions de personnes avaient péri.

En raison de la propagation rapide, les systèmes de santé des pays développés et en développement ont été soumis à des pressions extrêmes. Les hôpitaux et les travailleurs de la santé ont dû faire face à des demandes croissantes pour s'occuper d'un nombre grandissant de patients atteints du COVID-19. Nous avons connu une pénurie de matériels comme les EPI, l'oxygène, les respirateurs et les tests de diagnostic du COVID-19. Les travailleurs de santé ont été particulièrement touchés, représentant 14 % de tous les rapports détaillés de cas soumis à l'OMS en octobre 2020, avec une proportion tout aussi élevée de décès, ce qui a entraîné des perturbations mondiales des services de santé.

Au-delà de la crise sanitaire, le COVID-19 a eu un impact sur l'ensemble de la société. Les pays ont répondu à la pandémie de différentes manières, en fermant les écoles, les magasins, les lieux de travail, les bars, les restaurants et les frontières, et en demandant aux gens de rester chez eux pour limiter la propagation du virus. Les confinements nationaux ont affecté les économies, entraînant chômage et fermetures d'entreprises, et le FMI prévoit une chute de la production mondiale à 4,9 % en 2020-21. De nombreux pays ont mis en place un soutien financier pour les entreprises et les particuliers, notamment les personnes à faible revenu et les autres groupes vulnérables. Le soutien économique a coûté très cher à toutes les économies et aura inévitablement un impact sur le secteur du développement à l'avenir.

Annexe 2

Pandémie de COVID-19 : Situation mondiale

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Plus de deux millions de personnes sont décédées à cause du COVID-19

En mars 2021, l'Europe et les États-Unis restaient l'épicentre de la pandémie de COVID-19, ainsi que de nombreux pays d'Amérique latine. Le Brésil, le Chili, le Mexique et le Pérou font partie des dix pays déclarant le plus grand nombre de cas confirmés et/ou de décès dans le monde. Les pays dans lesquels le Fonds mondial investit affichent comparativement moins de cas de COVID-19, représentant 27 % des cas mondiaux.

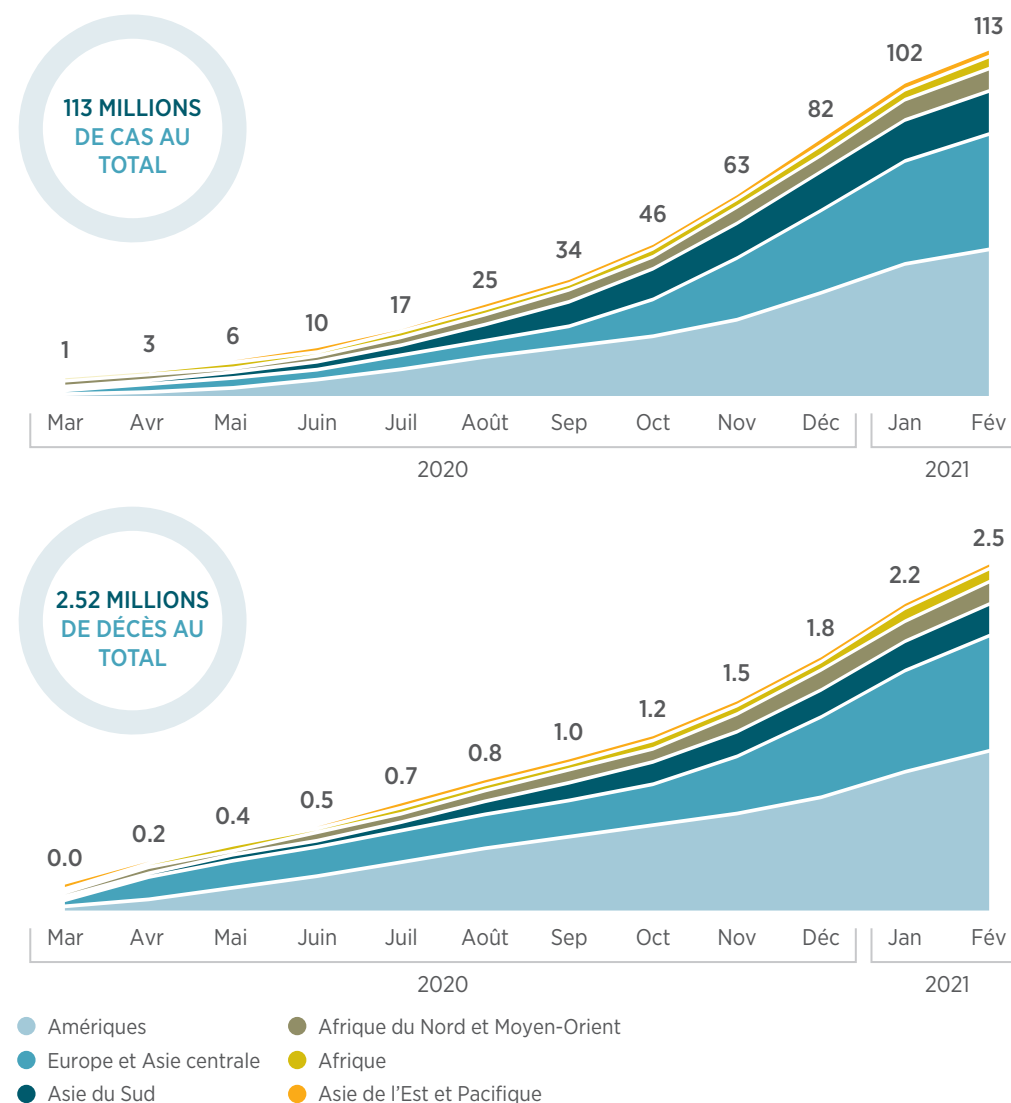
Cependant, ces pays risquent d'être touchés de manière disproportionnée et auront besoin du soutien des pays développés, en particulier ceux qui présentent un risque élevé de sous-déclaration. La Banque mondiale estime par exemple que le COVID-19 risque de faire basculer entre 88 et 115 millions de personnes dans l'extrême pauvreté dans les pays en développement. La pandémie a un impact disproportionné sur l'accès aux services de soins de santé, en raison du montant élevé des dépenses de santé non remboursées.

Par exemple, alors que les cas de COVID-19 restent peu nombreux en Afrique, la pandémie risque de grever considérablement les recettes publiques et les dépenses de santé, et de compromettre la viabilité de la dette dans un certain nombre de pays. Cette situation a un impact sur les systèmes de santé et sur les progrès réalisés dans la lutte contre d'autres maladies.

FIGURE 13

Région	Cas	Cas	Décès
Amériques		50 426 828	1 205 259
Europe et Asie centrale		38 658 934	862 148
Asie du Sud		13 517 009	208 013
Afrique du Nord et Moyen-Orient		6 388 264	144 477
Afrique		2 840 103	71 990
Asie de l'Est et Pacifique		1 620 603	29 007

FIGURE 14



Sources : Riposte de l'OPS à la COVID-19 dans les Amériques, Tableau de bord de l'OMS sur le COVID-19, UNECA : Note de politique – Impact de la COVID-19 en Afrique, Banque mondiale – Impact de la COVID-19 sur la pauvreté mondiale

Annexe 3

COVID-19 : Impact sur la santé et les programmes du Fonds mondial

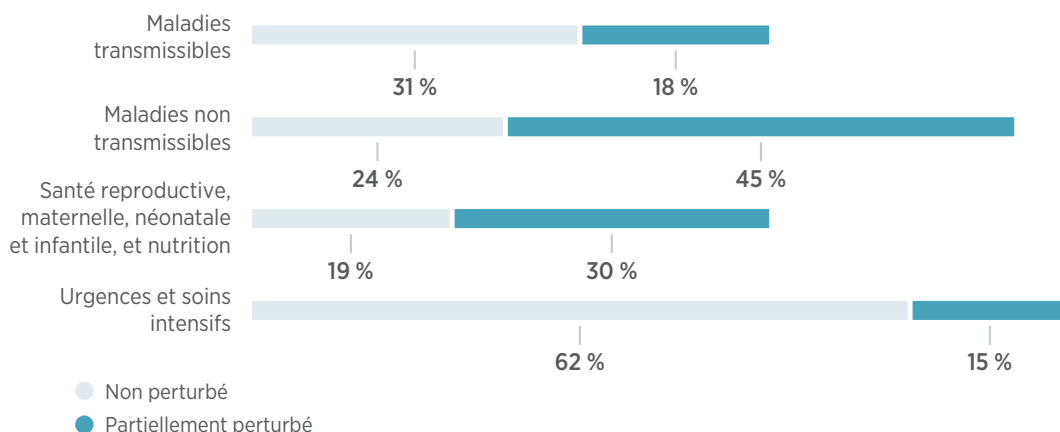
DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Pays déclarant des perturbations

La pandémie de COVID-19 a eu un impact majeur sur la capacité des systèmes de santé à fournir des services de santé essentiels. Une enquête de l'OMS a confirmé des perturbations des services de santé essentiels dans 90 % des pays du monde. Les services les plus fréquemment perturbés sont les suivants :

- services de vaccination de routine – services de proximité (70 %) et services en établissement (61 %)
- diagnostic et traitement des maladies non transmissibles (69 %)
- planification familiale et contraception (68 %)
- traitement des troubles de la santé mentale (61 %)
- soins prénatals (56 %)
- diagnostic et traitement du cancer (55 %)

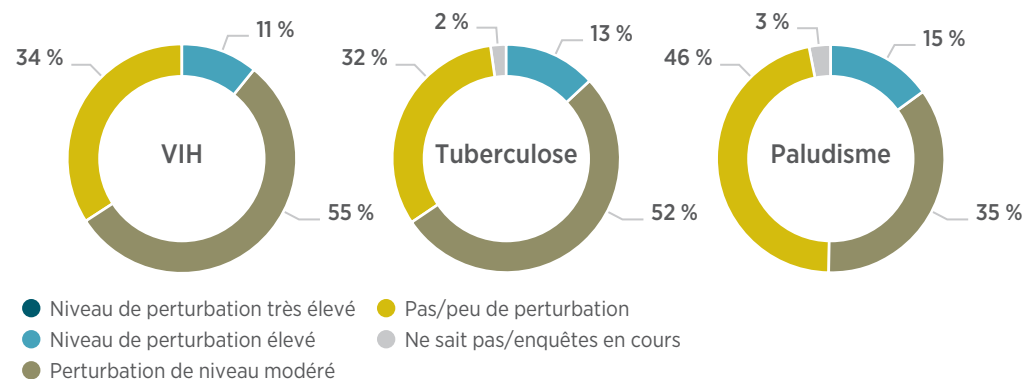
FIGURE 15
Perturbations des services de santé par type de maladie :



Sources : Enquêtes de l'OMS sur les services de santé essentiels, Rapport de situation du Fonds mondial de février 2021 sur le COVID-19

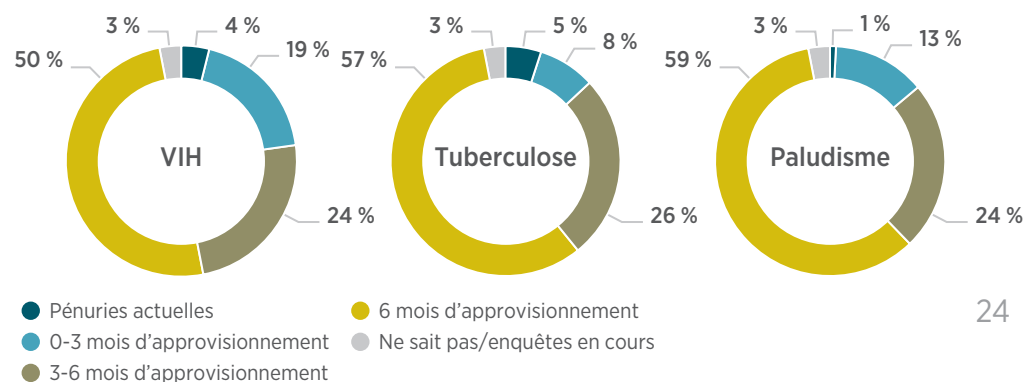
Perturbation de la prestation de services : La disponibilité de la fourniture de services a enregistré quelques progrès, la riposte contre la pandémie s'étant progressivement améliorée dans les pays. Toutefois, 13 à 14 % des pays dans lesquels Fonds mondial intervient signalent encore des perturbations très importantes ou importantes dans la fourniture de services contre les trois maladies. Les perturbations ont été causées par une combinaison de facteurs liés à l'offre et à la demande.

FIGURE 16
Niveaux de perturbation dans les pays ayant des programmes du Fonds mondial – mars 2021



Disponibilité des stocks au niveau national : La pandémie en cours a fragilisé les chaînes d'approvisionnement mondiales, y compris pour les produits de santé du Fonds mondial. L'approvisionnement en médicaments essentiels s'améliore mais reste un problème, notamment pour le VIH et la tuberculose. Les perturbations sont principalement dues aux retards d'acheminement des produits de santé dans les pays et aux retards de distribution qui s'ensuivent.

FIGURE 17
Stocks de produits de santé des programmes du Fonds mondial – mars 2021



Annexe 4

Fonds Mondial : Chronologie de la riposte au COVID-19

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Réponse rapide du Fonds mondial à la pandémie de COVID-19

- Le 9 avril, le Conseil du Fonds mondial a approuvé un nouveau dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM) et des assouplissements opérationnels pour aider les pays à répondre à cette pandémie et à atténuer son impact sur les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme ainsi que sur les programmes de soutien aux systèmes de santé.
- Le Secrétariat a mis en place un groupe de travail chargé des opérations de base qui s'est consacré à l'élaboration et à l'opérationnalisation du C19RM. Il incluait des membres des équipes fonctionnelles du Secrétariat (Finance, Technologies de l'information, Gestion des subventions, Approvisionnement, Gestion des risques, Accès au financement, Affaires juridiques).
- Le groupe de travail a élaboré des directives opérationnelles pour le C19RM via le mémorandum du Directeur exécutif. Le document couvrait l'admissibilité des allocations immédiates et conditionnelles, les investissements admissibles et les processus de demande et de prise de décision. Le mémo a également fourni des orientations de haut niveau sur les rapports relatifs aux décisions d'investissement ainsi que sur les rapports relatifs aux dépenses.
- Le 17 avril 2020, le Secrétariat a informé les instances de coordination nationale, les bénéficiaires principaux et les partenaires que le C19RM était désormais disponible pour les pays.
- Le 22 avril 2020, les dossiers de demande de financement au titre du C19RM ont été communiqués aux instances de coordination nationale, aux bénéficiaires principaux et aux partenaires.
- Le Secrétariat du C19RM a été créé le 11 mai 2020 pour soutenir l'examen et l'approbation rapides des demandes d'utilisation des fonds disponibles par le biais du C19RM. Le Secrétariat du C19RM a adopté un processus d'examen et d'approbation simplifié et rationalisé, afin de permettre de répondre aux demandes de financement dans un délai de 11 jours à compter du début de l'examen de la demande.
- Les équipes techniques du Fonds mondial ont fait partie du processus d'examen de toutes les demandes de financement au titre du C19RM, qui ont ensuite été examinées et approuvées par le Comité des investissements.
- Le 11 juin 2020, le Secrétariat a communiqué les procédures opérationnelles du C19RM aux parties prenantes internes et externes. Le document offrait un aperçu complet de l'ensemble du processus d'examen et d'approbation des demandes de financement au titre du C19RM ainsi que des instructions pour les soumissionnaires. La version interne fournissait des informations sur les principaux délais/dates limites et responsabilités.
- Comme des fonds supplémentaires pour le C19RM ont été mis à disposition en juillet 2020, le Comité des investissements a instauré un processus de « complément de ressources » pour permettre aux pays admissibles de recevoir des fonds supplémentaires jusqu'à 6 % de leur allocation. Ce processus devait s'appuyer sur l'examen des demandes de financement au titre du C19RM.
- En septembre 2020, le Conseil du Fonds mondial a approuvé l'examen et l'approbation par le Secrétariat des demandes de financements au titre du C19RM jusqu'au 15 avril 2021.

Annexe 5

Initiatives du Fonds mondial contre le COVID-19

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

FIGURE 18



Modalités d'assouplissement des subventions

En mars 2020, le Fonds mondial a publié des directives relatives au COVID-19. Celles-ci ont permis aux pays d'utiliser les parties suivantes des subventions dédiées aux maladies pour soutenir les activités de riposte au COVID-19 (avec une approbation écrite) :

- redéployer les actifs sous-utilisés financés par le Fonds mondial,
- redéployer les économies réalisées sur la subvention (par exemple, les économies réalisées sur les activités exécutées) jusqu'à 5 % du total de la subvention,
- reprogrammer les fonds provenant d'activités non exécutées, pour financer des activités de riposte au COVID-19, jusqu'à 5 % supplémentaires du total de la subvention.

L'utilisation des fonds provient essentiellement des économies réalisées sur les subventions, en se concentrant principalement sur le contrôle des infections, les activités et produits de diagnostic, et les équipements de laboratoire. Les demandes de reprogrammation ont été approuvées dans un petit nombre de cas.

221 millions de dollars



Dispositif de riposte au COVID-19

Le Conseil d'administration a approuvé la création d'un dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM) comme mesure supplémentaire pour fournir un soutien rapide aux réponses des pays à la pandémie de COVID-19. Ce dispositif a été conçu pour apporter un soutien rapide et complémentaire dans les domaines suivants :

- interventions de lutte contre le COVID-19 et d'endigement de celui-ci, y compris les EPI, les diagnostics, les communications et autres mesures publiques,
- mesures d'atténuation des risques liés au COVID-19 pour les programmes de lutte contre les maladies avec, par exemple, un soutien supplémentaire à la distribution de MILD,
- renforcement des aspects clés des systèmes de santé, tels que les réseaux de laboratoires, les chaînes d'approvisionnement et les systèmes de réponse communautaires, afin de promouvoir le plaidoyer, les services, la responsabilité et les approches basées sur les droits de l'homme.

759 millions de dollars



Accélérateur d'accès aux outils de lutte contre le COVID-19 (Accélérateur ACT)

L'Accélérateur ACT est un consortium de gouvernements, de scientifiques, du secteur privé, de la société civile, de philanthropes et d'autres organisations de santé mondiale. Il vise à maîtriser le COVID-19 et à accélérer la fin de la pandémie en soutenant le développement et la distribution équitable de tests, de traitements et de vaccins. Le Fonds mondial est le coorganisateur des axes de travail sur les produits de diagnostic et sur le connecteur des systèmes de santé.

Le Fonds mondial participe activement au Consortium « produits de diagnostic » de l'OMS afin de surveiller l'offre et la demande de tests de diagnostic moléculaire et rapide pour le COVID-19 et de mettre en œuvre l'allocation de l'OMS pour les produits liés au COVID-19.

Le Fonds mondial a rendu le portail d'approvisionnement en ligne Wambo accessible à tous les pays et organisations afin qu'ils puissent bénéficier des économies d'échelle du Fonds mondial pour les produits de santé.

Annexe 6

C19RM : Principales caractéristiques

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

En février 2021, le Fonds mondial avait mis à disposition un total de 759 millions de dollars pour aider les pays à lutter contre le COVID-19, à renforcer les systèmes de santé et à atténuer les impacts sur les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Les trois principes clés du dispositif sont les suivants :

Admissibilité des pays

- Tous les pays qui sont actuellement maîtres d'œuvre, y compris les bénéficiaires régionaux/multipays qui reçoivent un financement du Fonds mondial, sont admissibles au soutien au titre du C19RM.
- L'admissibilité ne fait pas de distinction relative à la charge de COVID-19 : la date d'apparition, la vitesse et la dynamique d'une épidémie sont imprévisibles, variant entre les pays et dans le temps.

Investissements admissibles

L'approbation du C19RM par le Conseil d'administration et le mémorandum du Directeur exécutif le rendant opérationnel en avril 2020 mentionnent que le dispositif peut être utilisé pour financer des activités et/ou des produits dans les trois domaines suivants :

- Soutien aux ripostes directes au COVID-19 dans les pays (par exemple, l'achat de diagnostics et d'équipements de protection, le soutien aux centres d'intervention d'urgence), conformément aux orientations techniques de l'OMS sur le COVID-19 et aux plans stratégiques nationaux de préparation et de riposte au COVID-19.
- Financement d'activités d'atténuation des risques en rapport avec les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme (par exemple, soutien supplémentaire aux activités de distribution de MILD pour se protéger contre le COVID-19), conformément aux orientations techniques de l'OMS et en étroite collaboration avec les partenaires.
- Comblement des lacunes critiques des systèmes de santé et des systèmes communautaires (par exemple, renforcement des réseaux de laboratoires, des chaînes d'approvisionnement et de la riposte communautaire).

Approbation par priorité

PRIORITÉ 1 :

- Les demandes doivent inclure des interventions immédiates nécessaires au maintien des programmes actuels de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.
- Elles peuvent également inclure des actions visant à renforcer la riposte au COVID-19 et des initiatives destinées à apporter des améliorations urgentes aux systèmes de santé et communautaires, notamment les réseaux de laboratoires, les chaînes d'approvisionnement et l'engagement auprès des communautés vulnérables.

PRIORITÉ 2 :

- Ces activités peuvent provenir de n'importe lequel des trois principaux types d'investissements admissibles, mais qui n'ont pas été priorisés par le pays en les plaçant sous la Priorité 1 dans les demandes de financement.

Plafond par pays :

- Les pays sont admissibles au soutien au titre du C19RM jusqu'à 10 % de l'allocation qui leur est respectivement allouée pour la 6^{ème} période de reconstitution des ressources, moins les montants auxquels ils ont eu accès par le biais du mécanisme d'assouplissement de la subvention.
- Pour les subventions multipays dont aucune somme fixe n'a été allouée pour la 6^{ème} période de reconstitution des ressources, le soutien sera de 10 % maximum de l'allocation actuelle de la subvention, moins les montants auxquels ils ont eu accès par le biais du mécanisme d'assouplissement de la subvention.
- L'approbation du C19RM se répartit en deux composantes : « allocation immédiate » couvrant généralement toutes les activités de la Priorité 1 et des activités supplémentaires de la Priorité 2 si possible dans les limites de l'allocation, et « allocation subordonnée au financement » qui couvre généralement les activités restantes de la Priorité 2.

Processus de demande de financement et décisionnel

- Les demandes de financement doivent provenir des instances de coordination nationale et être issues d'un processus décisionnel incluant la société civile : Condition d'admissibilité 1.
- Les décisions seront prises par le Comité des investissements du C19RM, composé de membres du personnel des départements/divisions Gestion des subventions, Finance, Gestion des risques et Stratégie, Investissement et Impact. Le comité fonde ses décisions sur l'examen des demandes de financement au titre du C19RM par les équipes techniques du Fonds mondial (Équipe consultative chargée des partenariats techniques, Approvisionnement, Équipe de pays, Pôle ICN).

Annexe 7

C19RM : Gouvernance

DISPOSITIF DE RIPOSTE AU COVID-19 (C19RM)

Le Conseil du Fonds mondial a approuvé la création d'un dispositif temporaire de riposte au COVID-19 (C19RM) qui est conçu pour être administré dans le cadre du contrôle interne établi par le Fonds mondial. Le Conseil a demandé au Secrétariat de fournir des rapports réguliers sur l'opérationnalisation du C19RM, y compris sur les investissements réalisés avec les fonds du C19RM.

Le Directeur exécutif et le Secrétariat fourniront des mises à jour fréquentes au Conseil, en rendant compte de manière transparente et fréquente de la riposte du Fonds mondial au COVID-19 et de la mise en œuvre de ces décisions si elles sont approuvées.

Un Comité des investissements assure la supervision et la gouvernance de l'examen stratégique et de la prise de décision concernant les financements au titre du C19RM. L'objectif est de soutenir les pays dans leur riposte à la pandémie de COVID-19 et d'atténuer son impact négatif sur la lutte contre les trois maladies et les systèmes de santé. Les principales fonctions du Comité des investissements sont les suivantes :

- Approuver les demandes de financement immédiat pour chaque demande de financement, avec la discrétion d'approuver un montant inférieur ou supérieur au seuil dans les cas pertinents, en fonction des ressources disponibles.
- Accélérer les décisions relatives aux diagnostics pour une sélection de pays.
- Fournir une orientation et des conseils sur les questions stratégiques ayant des implications potentielles pour l'ensemble du portefeuille.
- Définir clairement toutes les décisions d'acceptation des risques et les conditions d'approbation, y compris les conditions d'accès au financement.

Un groupe consultatif associé au C19RM est composé de membres de différents départements. Il a pour mission de fournir une expertise technique approfondie sur les demandes de financement complexes au titre du C19RM. En fonction du type de conseil requis, l'intégralité du groupe ou certains de ses membres seulement seront sollicités.

Le Secrétariat du C19RM est une petite équipe dédiée au sein du département de l'Accès au financement. L'équipe a été créée pour soutenir l'examen et l'approbation rapides des demandes d'utilisation des fonds disponibles. Elle est composée de personnes expérimentées qui apportent une combinaison d'expertises transfonctionnelles. Ces personnes sont notamment issues du Comité d'approbation des subventions et des services chargés de l'examen des demandes de financement, des finances, des affaires juridiques et de la gestion des données. Les fonctions et responsabilités générales sont les suivantes :

- Préparer les demandes de financement pour examen et approbation par le Comité d'approbation et le Comité des investissements.
- Convoquer les réunions du Comité des investissements et gérer les tableaux de bord, l'outil de suivi.
- Préparer et fournir des rapports réguliers et en temps voulu au Conseil d'administration et aux comités.
- Notifier les équipes de pays et les pays des décisions d'investissement et des conditions, le cas échéant.
- Faciliter le transfert aux équipes de pays pour la mise en œuvre et à l'équipe chargée de l'efficacité opérationnelle pour la gestion des processus de mise en œuvre et de révision des subventions.

Équipes fonctionnelles du Secrétariat : Les demandes de financement au titre du C19RM sont examinées par les équipes de pays, les départements et divisions Conseils techniques et Partenariats, Communautés, Droits et Genre, Approvisionnement, Gestion des risques, Pôle ICN, Finance et Affaires juridique. Leurs recommandations sont présentées au Comité des investissements qui prend la décision finale.

Sources : Mémo du Directeur exécutif sur le C19RM, Mandat du Comité des investissements, Mandat du C19RM et Décision du Conseil d'administration du C19RM

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS MONDIAL

COMITÉ DE L'AUDIT ET DES FINANCES

DIRECTEUR EXÉCUTIF

COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Président : Directeur de la Gestion des risques
Directeur de la division de la Gestion des subventions
Directeur financier
Directeur de l'Approvisionnement, et
Chef, Conseils techniques et Partenariats
Groupe consultatif du C19RM





SECRÉTARIAT DU C19RM

Responsable du C19RM
Chef de projet du C19RM
Spécialiste du C19RM
Spécialiste des données
Spécialiste financier
Analyste administratif et des données

ÉQUIPES FONCTIONNELLES DU SECRÉTARIAT

Équipes de pays | Conseils techniques et Partenariats
Communautés, Droits et Genre | Approvisionnement
Gestion des risques | Pôle ICN | Affaires juridiques

Classification générale des notations d'audit

NOTATIONS	DÉFINITION
 Efficace	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. 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.
 Partiellement efficace	Problèmes d'importance modérée constatés. 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.
 Nécessite une nette amélioration	Un problème ou un petit nombre de problèmes significatifs constatés. 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.
 Inefficace	Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s). 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.

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.