



Rapport d'audit

Gestion des questions d'éthique et d'intégrité au Fonds mondial

GF-OIG-19-016
18 septembre 2019
Genève, Suisse

Qu'est-ce que le Bureau de l'Inspecteur général ?

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) protège les actifs, les investissements, la réputation et la viabilité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les bonnes mesures pour accélérer la fin des épidémies de VIH, de tuberculose et de paludisme. Au travers d'audits, d'enquêtes et d'activités de consultance, le Bureau de l'Inspecteur général encourage les bonnes pratiques, limite les risques et fait état des actes répréhensibles dans un souci de transparence et d'exhaustivité.

Créé en 2005, le Bureau de l'Inspecteur général est une unité indépendante du Fonds mondial, mais qui en fait néanmoins partie intégrante. Il rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Comité de l'audit et des finances, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial. Il exerce ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux.

Nous contacter

Le Fonds mondial est d'avis que chaque dollar compte et mène une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude, de la corruption et du gaspillage, empêchant les ressources de parvenir à ceux qui en ont besoin. Si vous soupçonnez des irrégularités ou des actes répréhensibles dans les programmes soutenus par le Fonds mondial, signalez-les au Bureau de l'Inspecteur général, aux coordonnées indiquées ci-après. Par exemple, les actes répréhensibles suivants doivent être signalés : vol d'argent ou de médicaments, utilisation de crédits ou d'actifs du Fonds mondial à des fins personnelles, fausse facture, organisation de formations factices, contrefaçon de médicaments, irrégularités au niveau des procédures d'appels d'offres, subornations et pots-de-vin, conflits d'intérêt, violation de droits humains, etc.

Formulaire en ligne >

Disponible en anglais, espagnol, français et russe.

Courrier postal :
Bureau de l'Inspecteur général
Le Fonds mondial
Global Health Campus
Chemin du Pommier 40 – CH 1218
Genève, Suisse

Courriel : hotline@theglobalfund.org

Ligne téléphonique gratuite :
+1 704 541 6918

Service disponible en anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe

Messagerie téléphonique 24 h/24 :
+41 22 341 5258

Pour tout supplément d'information
www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

Les audits du Bureau de l'Inspecteur général examinent les systèmes et les procédures du Fonds mondial et des pays, aux fins d'identifier les risques susceptibles de compromettre la capacité de l'institution à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Les audits couvrent généralement trois grands domaines : la gestion des risques, la gouvernance et le suivi stratégique. Ils visent globalement à améliorer l'efficacité du Fonds, en vue de garantir l'impact optimal des crédits qui lui sont confiés.

Rapport consultatif

Les rapports consultatifs du Bureau de l'Inspecteur général visent à poursuivre la mission et les objectifs du Fonds mondial, au moyen d'engagements à valeur ajoutée, en faisant appel aux compétences professionnelles des vérificateurs et des enquêteurs du BIG. Le Conseil d'administration, les comités ou le Secrétariat du Fonds mondial peuvent demander un rapport consultatif spécifique à tout moment. En concertation avec le demandeur, le Bureau de l'Inspecteur général peut décider de publier ce rapport.

Rapport d'enquête

Les enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général examinent des allégations d'actes répréhensibles qui se seraient produits, ou des informations relatives à des fraudes ou des abus susceptibles d'entraver la capacité du Fonds mondial à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Le Bureau de l'Inspecteur général mène des enquêtes administratives et non pas pénales. Ses conclusions s'appuient sur des faits et les analyses y afférentes, des conclusions raisonnables pouvant parfois être tirées de faits établis.

Table des matières

1.	Résumé.....	4
1.1.	Opinion.....	4
1.2.	Réalisations clés et bonnes pratiques	5
1.3.	Difficultés et risques principaux	5
1.4.	Notation.....	7
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction.....	7
2.	Historique et contexte.....	8
2.1.	Évolution de la gestion de l'éthique et de l'intégrité au Fonds mondial	8
2.2.	Le Bureau de l'éthique du Fonds mondial	9
2.3.	Le Bureau de l'Inspecteur général.....	9
3.	Aperçu de l'audit	11
3.1.	Objectifs.....	11
3.2.	Portée et méthodologie	11
4.	Constatations	12
4.1.	Des efforts supplémentaires doivent être fournis afin de renforcer et d'intégrer le Cadre d'éthique et d'intégrité au sein du Fonds mondial	12
4.2.	Améliorations requises en matière de supervision et de suivi du cadre d'éthique et d'intégrité.....	15
4.3.	Les incohérences des politiques, codes de conduite et orientations affectent la mise en œuvre du cadre d'éthique et d'intégrité	18
4.4.	Déficits de mise en œuvre de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption 20	
4.5.	Faiblesses des contrôles relatifs à la prévention, à la détection et au traitement des risques et défis en matière d'éthique et d'intégrité	22
5.	Tableau des actions convenues	25
	Annexe A : Classification générale des notations de l'audit	27
	Annexe B : Méthodologie.....	28

1. Résumé

1.1. Opinion

Depuis sa création en 2002, le Fonds mondial s'emploie à instaurer une solide culture d'éthique et d'intégrité, reconnaissant l'importance de ces questions pour sa mission. Le présent audit couvre un large panel de risques comportant un lien avec des questions d'éthique, dont la culture organisationnelle, la corruption, les conflits d'intérêt, les comportements inappropriés entre collègues, les enfreintes réglementaires et les activités pouvant nuire à la mission du Fonds mondial, et d'autres risques tels que l'utilisation inappropriée des réseaux sociaux. Il examine l'adéquation et l'efficacité du cadre d'éthique et d'intégrité dans les structures et procédures du Fonds régissant les organes de gouvernance, le Secrétariat et les opérations, notamment les maîtres d'œuvre et les fournisseurs. Au-delà du Bureau de l'éthique, l'audit couvre également l'ensemble du Secrétariat du Fonds mondial, notamment les divisions aux avant-postes, les fonctions de gestion des risques et les fonctions de supervision indépendantes, chacune jouant un rôle important en matière de gestion et de supervision des questions d'éthique. À ce titre, les constatations présentées ici ne visent pas uniquement le rôle du Bureau de l'éthique.

En 2014, le Fonds mondial a établi un Cadre d'éthique et d'intégrité définissant le fondement et les principes de la gestion des questions et des risques liés à ces deux domaines. En 2016, il a recruté un responsable des questions d'éthique, chargé d'une double responsabilité de rendre compte à la fois au Conseil d'administration et au Directeur exécutif. Le responsable des questions d'éthique assume un rôle indépendant de conseil, de soutien, de suivi et de signalement en lien avec les questions d'éthique et d'intégrité, et aide les parties prenantes à intégrer ces deux domaines dans leurs procédures, notamment au moyen de communications et de formations. Au sein du Conseil d'administration, le Comité d'éthique et de gouvernance est spécialement chargé de superviser les questions liées à l'éthique. Cependant, les indicateurs visant à déterminer les progrès de mise en œuvre des composantes clés du Cadre d'éthique et d'intégrité n'étant pas suffisamment développés, le Comité peut difficilement évaluer les avancées et prendre des mesures correctives, le cas échéant. Au sein du Secrétariat, certains rôles et responsabilités en matière de gestion des questions d'éthique sont clairement définis, tandis que d'autres doivent être clarifiés afin de garantir une mise en œuvre efficace et opportune du Cadre d'éthique et d'intégrité. La gouvernance et la supervision des questions d'éthique sont **partiellement efficaces**.

Le Fonds mondial a établi une série de politiques et codes de conduite afin de soutenir le déploiement du Cadre d'éthique et d'intégrité. Ces documents ont été préparés au fil des ans, indépendamment les uns des autres. En conséquence, certaines composantes clés d'éthique et d'intégrité ne sont couvertes par aucune politique et des incohérences ont été relevées. Le Bureau de l'éthique avait déjà identifié la plupart de ces lacunes avant le présent audit et avait pris des mesures afin d'y remédier. Les structures, politiques et codes sont **partiellement efficaces**.

Le Secrétariat s'est raisonnablement employé à gérer les risques liés à l'éthique au sein du Fonds mondial, notamment au travers de l'établissement et l'approbation de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption. Les 18 premiers mois de la mise en œuvre de la politique ont été consacrés à l'atténuation des principales faiblesses, notamment au déploiement du Cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité et du Code de conduite des instances de coordination nationale. Cependant, la démarche d'application de la politique aux activités du Secrétariat et du Fonds mondial reste relativement peu structurée globalement. De ce fait, même si les risques en matière d'éthique et d'intégrité sont raisonnablement gérés au sein du Conseil d'administration et du Secrétariat, de nettes améliorations sont requises pour combler les faiblesses au niveau des fournisseurs et des maîtres d'œuvre. Les procédures et contrôles en matière d'identification, d'atténuation et de suivi des questions d'éthique **nécessitent une nette amélioration**.

Aux fins d'évaluer les avancées du Fonds mondial en matière de gestion des questions d'éthique et d'intégrité, le Bureau de l'Inspecteur général s'est appuyé sur le cadre de mesure des avancées vers

une éthique et une conformité de grande qualité de l'Initiative pour l'éthique et la conformité (ECI), qui utilise un barème sur cinq points pour évaluer la maturité des programmes d'éthique et de conformité. La maturité de la gestion des questions d'éthique et d'intégrité au Fonds mondial se situe entre les niveaux « définition » (niveau 2) et « adaptation » (niveau 3), selon le cadre de mesure ECI¹, comme indiqué dans la constatation 1. Cette évaluation tient compte du contexte spécifique du Fonds mondial.

1.2. Réalisations clés et bonnes pratiques

Des structures et des cadres ont été établis afin de soutenir la supervision et la gestion des risques en matière d'éthique et d'intégrité. Le Fonds mondial a créé un comité spécialement chargé de veiller au respect par le Fonds mondial et ses parties prenantes des normes appropriées de comportement éthique. Un responsable des questions d'éthique a été nommé et chargé de fournir un soutien et des conseils, et de rendre compte au Comité d'éthique et de gouvernance du Conseil d'administration et au Directeur exécutif. En cas de besoin, il peut ainsi alerter directement le Comité.

Le Fonds mondial a établi un Cadre d'éthique et d'intégrité, présentant les valeurs et principes clés en matière de gestion de ces deux domaines. Ce cadre s'accompagne de plusieurs politiques et codes qui sont en cours de mise à jour. Ces structures et politiques jettent des bases solides en soutien à la gestion des questions d'éthique et d'intégrité.

Amélioration de la gestion des conflits d'intérêt – Le Conseil d'administration du Fonds mondial et ses comités comptent parmi leurs membres des bailleurs de fonds, des maîtres d'œuvre et des représentants de la société civile, pour lesquels les activités de l'institution présentent des intérêts divergents. Bien qu'elle soit bénéfique pour le Fonds mondial, cette organisation peut involontairement entraîner des conflits d'intérêt réels ou potentiels lors des prises de décision. Aux fins de les atténuer, les responsables de la gouvernance, les membres du personnel et les fournisseurs doivent régulièrement déclarer tout conflit d'intérêt. Depuis 2015, le Secrétariat a amélioré la procédure de déclaration et de gestion des conflits d'intérêt, et de nouvelles mesures visant à la renforcer sont en cours d'élaboration. Le taux de transmission des déclarations d'intérêt des membres du Conseil d'administration a fortement progressé, passant de 76 % en 2014² à 100 % en 2019³. En juin 2019, le Bureau de l'éthique a mis en service un système centralisé de déclaration d'intérêt automatisée.

Initiatives d'application du Cadre d'éthique et d'intégrité en cours de déploiement : Le Bureau de l'éthique dirige plusieurs initiatives visant à soutenir la mise en œuvre du cadre et des politiques sous-jacentes. En 2018, le Fonds mondial a établi un Cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité, devant contribuer à renforcer l'identification et la gestion des risques en matière d'éthique et d'intégrité. Le Bureau de l'éthique et le Secrétariat déploient actuellement un code de conduite à l'intention des membres des instances de coordination nationale.

1.3. Difficultés et risques principaux

Améliorations requises en matière de supervision et de suivi des questions d'éthique et d'intégrité. Le Comité d'éthique et de gouvernance ne dispose pas de suffisamment de jalons et livrables soumis à des échéances spécifiques pour suivre les avancées du Secrétariat en matière de mise en œuvre du Cadre d'éthique et d'intégrité et des politiques y afférentes. Le Comité d'éthique et

¹ Selon les cinq principes (Stratégie, Gestion des risques, Culture, Faire entendre sa voix et Responsabilité) du cadre d'analyse ECI pour un programme de haute qualité (HQP). Le cadre HQP est utilisé avec l'autorisation de l'Initiative pour l'éthique et la conformité. Pour tout supplément d'information : Ethics & Compliance Certification Institute's *Principles and Practices of High-Quality Ethics & Compliance Programs: Report of ECI's Blue Ribbon Panel*. (2016, Vienne, VA : ECCI.)

² Examen de la gouvernance GF-OIG-14-008, 2014

³ Selon les chiffres fournis par le responsable de l'éthique à la réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial de mai 2019, GF/B41/13

de gouvernance se charge des questions d'éthique en général, tandis que le Comité de l'audit et des finances s'intéresse à la fraude et à la corruption, deux composantes importantes du Cadre d'éthique et d'intégrité. Cependant, la répartition des rôles et responsabilités en matière de lutte contre la fraude et la corruption n'a pas été clairement définie entre ces deux comités.

Le responsable des questions d'éthique est notamment chargé de déterminer l'efficacité des systèmes et procédures visant à intégrer ces deux domaines dans les opérations du Fonds mondial. Cependant, le responsable des questions d'éthique n'a pas établi de mécanismes pertinents visant à suivre et coordonner les structures clés telles que le Comité de sanction et le Comité exécutif de gestion des subventions, chargé de lutter contre les fraudes et la corruption au sein des maîtres d'œuvre et de leurs fournisseurs.

Définition incomplète des rôles et responsabilités des fonctions chargées des procédures en matière d'éthique et d'intégrité au sein du Secrétariat. Les rôles et responsabilités en matière de mise en œuvre de plusieurs composantes clés du Cadre d'éthique et d'intégrité et des politiques y afférentes n'ont pas été définis. Cela a retardé le déploiement de certaines activités clés. Par exemple, l'intégration de l'évaluation des risques de fraude dans les procédures internes clés afin de garantir l'adéquation des contrôles au regard de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption, n'a pas été menée. Cette lacune est en partie due à l'absence d'attribution des rôles et responsabilités. Alliée au manque de maturité des divisions en matière de gestion des questions d'éthique et d'intégrité, cette situation a poussé plusieurs fois le Bureau de l'éthique, censé jouer un rôle de supervision et de conseil, à assumer des fonctions de gestion. Même si le Bureau de l'éthique doit activement soutenir les divisions et les initiatives, il doit également superviser et suivre la gestion des questions d'éthique et d'intégrité. Or, l'affectation d'une partie de ses ressources à la mise en œuvre des initiatives nuira à sa capacité de remplir sa mission. En conséquence, le centrage des ressources du Bureau de l'éthique doit être revu.

Application limitée de certains aspects de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption. Le Fonds mondial a déjà établi de nombreux éléments importants d'un programme de lutte contre la corruption. Depuis sa création, plusieurs politiques, codes, chartes et mécanismes ont été établis aux fins de jeter les bases du cadre de lutte contre la corruption. Cependant, l'institution a également reconnu la nécessité d'établir une politique globale définissant clairement le ton organisationnel et fournissant une démarche complète et structurée en matière de lutte contre la fraude et la corruption, fondée sur le risque. En 2017, le Secrétariat a établi la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption afin de garantir une riposte complète aux risques y afférents. Pour autant, le Secrétariat et le Conseil d'administration n'ont pas finalisé le plan de mise en œuvre prévu par la politique. Même si certaines composantes clés de la politique sont mises en œuvre, plusieurs éléments importants restent en suspens et aucun échéancier ne définit leur déploiement. Le Fonds mondial a établi des mesures d'identification des fraudes, mais il doit s'employer à mieux définir les contrôles de prévention au regard de l'évaluation des risques de fraude et les responsabilités de ces rôles au sein du Secrétariat.

Le Secrétariat a défini la portée et le calendrier de mise en œuvre du cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité dans l'ensemble des divisions, excepté la Division de la gestion des subventions et ses contreparties, notamment les maîtres d'œuvre des subventions. Il évalue les capacités des maîtres d'œuvre conformément aux critères définis, sans néanmoins tenir suffisamment compte des risques liés au manque de diligence raisonnable en matière d'intégrité. Cette lacune limite la capacité du Secrétariat d'identifier, suivre et atténuer les risques en matière d'éthique et d'intégrité au niveau des maîtres d'œuvre. Du fait de la nature du modèle de fonctionnement du Fonds mondial, les questions d'éthique et d'intégrité touchant les maîtres d'œuvre sont difficiles à gérer et requièrent davantage de temps. La plupart des activités étant déployées par les maîtres d'œuvre dans une multitude de pays présentant des profils de risques variés, un examen inadéquat des risques en matière d'éthique et d'intégrité au niveau de ces entités pourrait exposer le Fonds à des risques inconnus.

1.4. Notation

Objectif 1 : Gouvernance et suivi stratégique du Cadre d'éthique et d'intégrité
<p>Le Conseil d'administration et le Secrétariat ont établi des structures adéquates de gouvernance et de suivi stratégique des questions d'éthique et d'intégrité. Cependant, l'efficacité de ces structures souffre d'un manque de responsabilités claires et d'indicateurs de résultats, entraînant des retards de mise en œuvre des initiatives clés.</p>
Notation : Partiellement efficaces
Objectif 2 : Structures, politiques et codes de conduite visant à mettre en œuvre le Cadre d'éthique et d'intégrité
<p>Le Fonds mondial possède un Cadre d'éthique et d'intégrité, ainsi que les politiques et codes de conduite nécessaires à sa mise en œuvre. Cependant, ces documents ont été établis au fil du temps, indépendamment les uns des autres, ce qui a entraîné des incohérences et une mise en œuvre incomplète du cadre.</p>
Notation : Partiellement efficaces
Objectif 3 : Procédures et contrôles en matière d'identification, d'atténuation et de suivi des questions d'éthique
<p>Le Bureau de l'éthique et le Secrétariat se sont efforcés d'atténuer les risques de fraude et de corruption touchant le Fonds mondial, notamment par l'établissement et l'approbation de plusieurs politiques. Même si la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption et le Cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité sont structurellement adéquats, plusieurs de ses composantes et des aspects importants n'ont toujours pas été mis en œuvre.</p>
Notation : Nécessitent une nette amélioration

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Six mesures ont été convenues afin de combler les faiblesses identifiées par le présent audit. En concertation avec le Secrétariat, le responsable des questions d'éthique définit le niveau de maturité cible du programme d'éthique en s'appuyant sur le cadre de l'Initiative pour l'éthique et la conformité, et l'utilise afin de planifier les activités et définir son opinion annuelle. Il examine et clarifie les responsabilités en matière de gestion, de suivi et de supervision d'un ensemble spécifique de risques liés à l'éthique et l'intégrité. Il prépare notamment une proposition définissant les responsabilités du Comité en matière de suivi stratégique de risques spécifiques et la soumet à l'approbation de l'organe approprié.

Le Secrétariat finalise un plan complet de mise en œuvre fondé sur le risque afin d'achever le déploiement de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption. Le plan définit la portée et le calendrier des activités clés, des responsabilités et des procédures y afférentes visant à garantir la conformité aux dispositions de la politique.

Le Bureau de l'éthique examine les codes de conduite et les politiques du Cadre d'éthique et d'intégrité et du projet de diligence raisonnable en matière d'intégrité, de manière à appliquer une démarche fondée sur le risque à toutes les catégories de contreparties du Fonds mondial, notamment les maîtres d'œuvre et les fournisseurs.

Le responsable des questions d'éthique et le directeur du Département des Ressources humaines préparent un document, dans lequel ils examinent les missions d'enquête sur des cas de comportement inapproprié et les ressources requises au sein du Fonds mondial, et soumettent des propositions de décisions aux comités pertinents, et au Conseil d'administration selon que de besoin. À ces fins, ils tiennent compte des observations du Bureau de l'Inspecteur général.

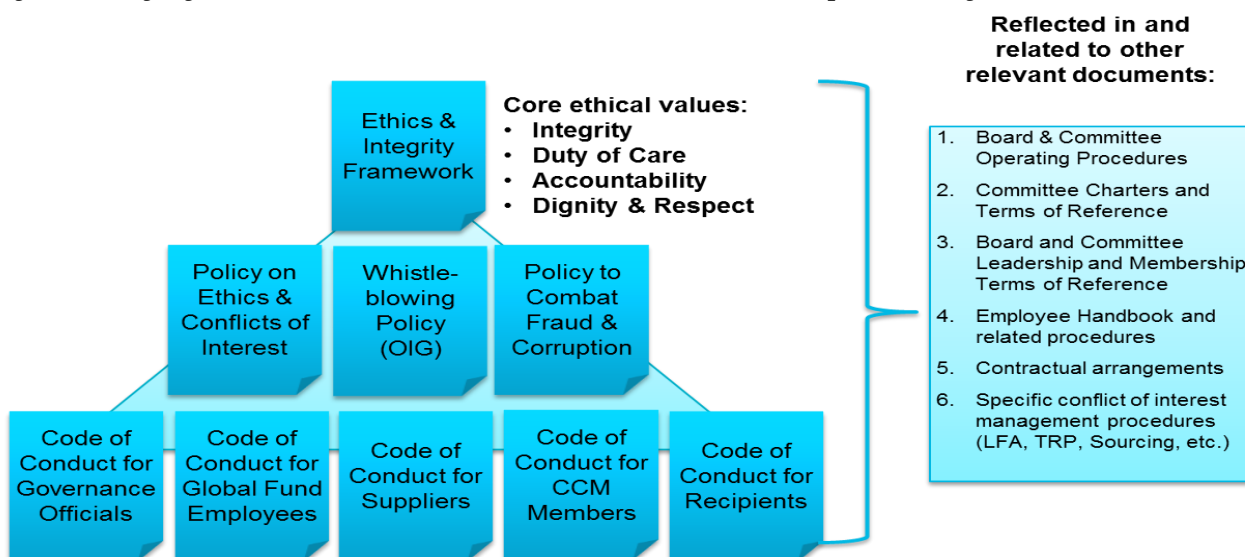
2. Historique et contexte

2.1. Évolution de la gestion de l'éthique et de l'intégrité au Fonds mondial

La gestion des questions d'éthique et d'intégrité au Fonds mondial n'a cessé d'évoluer. À sa troisième réunion en 2002, le Conseil d'administration a approuvé une [Politique en matière d'éthique et de conflits d'intérêts](#)⁴. Elle visait essentiellement à réglementer l'éthique et les conflits d'intérêt des responsables de la gouvernance et des personnels du Fonds mondial. Au fil du temps, plusieurs codes de conduite ont été établis, dont les [codes de conduite des fournisseurs du Fonds mondial](#) et [des récipiendaires](#) en 2009 et 2012, respectivement.

En août 2013, le Conseil d'administration a convenu d'établir un ensemble complet de valeurs éthiques applicables aux activités du Fonds mondial, notamment du Conseil d'administration, dans le cadre de l'Initiative pour l'éthique et l'intégrité⁵. Cette initiative part du principe qu'un fondement éthique solide est essentiel à une bonne gouvernance et renforcera la confiance en l'institution. Elle a abouti à l'établissement et l'approbation du [Cadre d'éthique et d'intégrité](#) en novembre 2014⁶. Le paysage actuel des politiques du Fonds mondial présenté par le responsable des questions d'éthique au Comité d'éthique et de gouvernance en 2018 est illustré ci-après :

Figure 1 : Paysage des documents du Fonds mondial en matière d'éthique et d'intégrité⁷



Le Fonds mondial possède un vaste cadre d'éthique et d'intégrité, encadré par trois politiques distinctes : la Politique relative à l'éthique et aux conflits d'intérêts, la Politique de dénonciation des abus, et la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption. S'y ajoutent des codes de conduite à l'intention des différentes parties prenantes. Les dispositions de ces politiques sont incluses dans les documents pertinents, comme indiqué dans la partie de droite.

Aperçu des questions d'éthique et d'intégrité au Fonds mondial

Le Comité d'éthique et de gouvernance⁸ est chargé des questions d'éthique au sein du Conseil d'administration. Comme indiqué dans son acte constitutif, il est chargé de superviser :

- le respect par le Fonds mondial et ses parties prenantes des normes appropriées de comportement éthique, comme le décrivent les politiques et codes de conduite ; et

⁴ GF/B03/DP10

⁵ GF/B32/18

⁶ GF/B32/DP09

⁷ GF/EGCo7/18

⁸ GF/B34/DP07

- la mise en œuvre des procédures et activités en lien avec la structure de gouvernance du Fonds mondial et avec les fonctions de gouvernance essentielles y afférentes.

2.2. Le Bureau de l'éthique du Fonds mondial

Le Bureau de l'éthique du Fonds mondial a été officiellement établi en mai 2016. Avant cette date, les questions d'éthique et d'intégrité étaient examinées par le Département juridique de l'institution. Le Bureau de l'éthique emploie trois membres à plein temps, dont le responsable des questions d'éthique chargé d'une double responsabilité de rendre compte à la fois au Directeur exécutif et au Comité d'éthique et de gouvernance. Il fait également appel à des consultants dans le cadre d'activités spécifiques, selon que de besoin. Son budget annuel est d'environ 1,5 million de dollars US, salaires compris.

Les organes de gouvernance et consultatifs, le Secrétariat, les maîtres d'œuvre, les instances de coordination nationale et les fournisseurs externes du Fonds mondial sont visés par ses activités. Le responsable des questions d'éthique fournit une opinion annuelle au Conseil d'administration par l'entremise du Comité d'éthique et de gouvernance, indiquant le niveau de maturité de l'institution en matière de gestion des risques relatifs à l'éthique et l'intégrité et des difficultés y afférentes.

Le Bureau de l'éthique a établi une procédure de gestion des cas afin de soutenir ses activités fondamentales. Le Bureau reçoit notamment des demandes de conseil et des signalements ou des allégations de conduite inappropriée des parties prenantes, y compris de responsables de la gouvernance, de membres du personnel et de maîtres d'œuvre. Ainsi, les travaux varient fortement et peuvent aller de l'apport de conseils à des enquêtes au long cours de cas de gouvernance complexes tels que des conflits d'intérêt et des comportements inappropriés impliquant des responsables. Les cas sont classés dans les catégories ci-après :

- Conflits d'intérêt : Conseils, évaluation et atténuation des conflits d'intérêt institutionnels et individuels inhérents à des nominations ou des engagements externes au rôle du Fonds mondial, des cadeaux, des hospitalités, des récompenses et des décorations en lien avec les personnes visées ;
- Conduite : Il peut s'agir de doutes sur un comportement, notamment un style d'encadrement, le respect des collègues ou un comportement potentiellement inapproprié au regard des codes de conduite des responsables de la gouvernance, des employés, des fournisseurs ou des bénéficiaires ;
- Conseils sur des considérations éthiques et des questions telles que les achats et les partenariats ;
- Conseils sur les politiques, les procédures et les contrats, dès lors qu'ils ont un impact sur le mandat du Bureau de l'éthique.

Entre janvier et décembre 2018, le Bureau de l'éthique a traité 245 cas, dont 124 avaient été signalés au moyen des déclarations d'intérêt⁹.

2.3. Le Bureau de l'Inspecteur général

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) joue un rôle clé dans le Cadre d'éthique et d'intégrité du Fonds mondial. Il est chargé de fournir au Fonds mondial des garanties indépendantes et objectives sur la conception et l'efficacité des contrôles ou procédures visant à gérer les risques clés touchant l'institution, notamment à garantir le comportement éthique des parties investies dans les activités et les programmes du Fonds mondial. Il est également tenu de fournir des mécanismes aux lanceurs d'alerte souhaitant signaler les irrégularités liées aux programmes du Fonds mondial et d'enquêter sur les allégations de pratiques interdites dans le cadre de ces programmes selon les dispositions de la Politique du Fonds mondial relative à la lutte contre la fraude et la corruption. Le BIG n'est pas mandaté pour enquêter sur les relations entre les membres du personnel ou des allégations

⁹ GF/EGCo9/09

d'enfreinte aux principes éthiques, qui incombent au Bureau de l'éthique et au Département des Ressources humaines.

Nonobstant le rôle important du Bureau de l'Inspecteur général en matière de suivi stratégique du paysage global des principes éthiques de l'institution, la mise en œuvre d'un cadre d'éthique complet incombe à la direction, notamment pour définir le ton au plus haut niveau ; identifier de manière volontariste les risques liés à l'éthique ; concevoir des procédures de contrôle solides, telles que des contrôles préventifs et de détection, afin d'atténuer ces risques ; suivre en continu ces contrôles et intervenir sans délai afin de combler les faiblesses et les exceptions identifiées ; et maintenir un apprentissage et des améliorations perpétuels afin de renforcer le cadre d'éthique de l'institution.

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

Le présent audit a vocation à fournir des garanties raisonnables sur l'adéquation et l'efficacité du Cadre d'éthique et d'intégrité du Fonds mondial et des procédures de gestion y afférentes. Les vérificateurs ont spécifiquement examiné les éléments ci-après :

- la gouvernance et le suivi stratégique du Cadre d'éthique et d'intégrité, dont :
 - les mécanismes internes de gouvernance et de coordination du Secrétariat ; et
 - le suivi par le Conseil d'administration et ses comités des procédures en matière d'éthique et d'intégrité ;
- les structures, politiques et codes de conduite visant à mettre en œuvre le Cadre d'éthique et d'intégrité ; et
- les procédures et contrôles en matière d'identification, d'atténuation et de suivi des questions d'éthique.

3.2. Portée et méthodologie

Le présent audit comprend un examen des processus, procédures et systèmes pertinents pour le Cadre d'éthique et d'intégrité, au travers des activités ci-après :

- des entretiens avec la direction du Conseil d'administration du Fonds mondial, des membres du Conseil et de plusieurs comités, et des parties prenantes externes ;
- des entretiens avec des membres du Secrétariat des divisions et départements pertinents ;
- un examen des politiques, procédures et codes de conduite applicables aux questions d'éthique et d'intégrité ;
- un examen de la documentation pertinente, comme les formations sur les questions d'éthique et d'intégrité, les procédures de conformité aux codes de conduite, les déclarations d'intérêt, les cas relevant de l'éthique et les activités de diligence raisonnable en matière d'éthique ;
- un examen des mécanismes de gouvernance du Fonds mondial relatifs à l'éthique et l'intégrité, notamment du Conseil d'administration et des comités pertinents ; et
- un examen des procédures internes du Secrétariat, notamment du Comité d'engagement du secteur privé et du Comité de sanctions.

Le présent audit examine un large panel de risques touchant à l'éthique, dont la culture organisationnelle, la corruption, les conflits d'intérêt, les comportements répréhensibles (intimidation, harcèlement, exploitation), les enfreintes au règlement (confidentialité, protection des données personnelles, sanctions), les activités incompatibles pouvant nuire à la mission du Fonds mondial (enfreintes aux droits humains, environnementales ou au code du travail) et d'autres risques tels que l'utilisation inappropriée des réseaux sociaux.

Il examine l'adéquation et l'efficacité du cadre d'éthique et d'intégrité dans les structures et procédures du Fonds régissant les organes de gouvernance, le Secrétariat et les opérations, notamment les maîtres d'œuvre et les fournisseurs.

Au-delà du Bureau de l'éthique, l'audit couvre également l'ensemble du Secrétariat du Fonds mondial, notamment les divisions aux avant-postes, les fonctions de gestion des risques et les fonctions de supervision indépendantes, chacune jouant un rôle important en matière de gestion et de supervision des questions d'éthique. L'audit examine également les rôles et responsabilités en matière de prévention et de détection des risques liés à l'éthique et de la riposte y afférente, dont les politiques et procédures, la formation, le suivi, la communication de l'information, les enquêtes et la supervision.

Il couvre la période du 1^{er} janvier 2017 à décembre 2018.

4. Constatations

4.1. Des efforts supplémentaires doivent être fournis afin de renforcer et d'intégrer le Cadre d'éthique et d'intégrité au sein du Fonds mondial

L'Initiative pour l'éthique et la conformité, une communauté d'organismes ayant établi des orientations sur les questions d'éthique et de conformité, a défini un cadre permettant aux entreprises d'évaluer l'efficacité de leurs programmes en matière d'éthique. Ce cadre s'articule autour de cinq principes : Stratégie, gestion du risque, culture, faire entendre sa voix et responsabilité. Parallèlement à ces principes, l'Initiative a établi un cadre de mesure afin d'orienter l'évaluation du niveau de maturité de chaque principe au moyen d'une échelle à cinq points : sous-développé, définition, adaptation, gestion et optimisation.

Le BIG a évalué les progrès obtenus par le Fonds mondial au regard de chaque principe selon le cadre de mesure de l'Initiative, en tenant compte du contexte propre à l'institution.

Principe 1 : Stratégie - Éthique et conformité sont des éléments centraux de la stratégie organisationnelle. Le Conseil d'administration et le Secrétariat ont établi des structures visant à superviser et gérer les questions d'éthique et d'intégrité. Le Bureau de l'éthique a été créé et doté de ressources afin de suivre la gestion de l'éthique au Fonds mondial et d'apporter des conseils dans ce domaine. Les rôles et responsabilités des départements en matière de mise en œuvre du Cadre d'éthique et d'intégrité ne sont pas pleinement définis. De ce fait, le déploiement des initiatives dépend essentiellement du Bureau de l'éthique, mandaté pour superviser et suivre la mise en œuvre, comme indiqué dans la constatation 4.2. Ce principe a atteint le stade de la **définition**¹⁰ selon le cadre de l'Initiative.

Aux fins de parvenir au niveau de maturité suivant, le comité doit améliorer le suivi des questions d'éthique et d'intégrité. Le Secrétariat doit notamment définir des jalons permettant au comité de suivre les progrès de mise en œuvre du Cadre d'éthique et d'intégrité. Le positionnement stratégique et la dotation en ressources du Bureau de l'éthique doivent être évalués. Au sein du Secrétariat, l'éthique et l'intégrité doivent faire partie intégrante des opérations et la direction doit être responsable des questions liées à ces deux domaines. Des informations supplémentaires sont présentées à la constatation 4.2.

Principe 2 : Gestion des risques - Les risques relatifs à l'éthique et à la conformité sont attribués, gérés et atténués. Le Fonds mondial a établi une procédure de gestion des risques institutionnels, qui a été confiée au directeur de la gestion des risques et implique des échanges avec plusieurs acteurs, dont le responsable des questions d'éthique. Les risques identifiés sont suivis au moyen du registre des risques opérationnels, qui comprend des mesures d'atténuation des risques liés à l'éthique. Le Comité exécutif de direction discute régulièrement du registre et en fait une présentation semestrielle au Conseil d'administration. Le Secrétariat a défini un cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité, assorti d'un plan de déploiement dans l'ensemble des départements à l'exception de la Division de la gestion des subventions. Ce principe a atteint le stade de la **définition**¹¹.

Aux fins de progresser dans ce domaine, le Secrétariat doit continuer d'intégrer l'évaluation des risques de fraude dans les procédures internes et dans la conception des subventions, conformément aux dispositions de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption. Il doit également posséder un calendrier défini de déploiement du cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité auprès des maîtres d'œuvre, ce qui n'est pas le cas actuellement. Voir constatations 4.4 et 4.5.

¹⁰ Aux fins du principe 1 : Stratégie, le stade de la définition est atteint quand « l'éthique et la conformité sont établies, mais ne sont pas adoptées par l'organisation et fonctionnent de manière tactique ».

¹¹ Aux fins du principe 2 : Gestion des risques, le stade de la définition est atteint quand « une structure d'évaluation des risques a été formellement établie et est utilisée par quelques départements ou fonctions, mais fonctionne de manière tactique ».

Principe 3 : Culture - À tous les niveaux de l'institution, les dirigeants établissent et maintiennent une culture d'intégrité. Le Fonds mondial a défini des politiques et des codes de conduite à l'intention de la plupart des parties prenantes, malgré quelques lacunes et incohérences. Le Secrétariat a formé 88 % de ses personnels et plusieurs parties prenantes externes aux codes de conduite et aux conflits d'intérêt. Le Secrétariat réalise une étude sur l'engagement du personnel afin de comprendre la culture organisationnelle. Ensuite, il confie des plans d'action spécifiques aux responsables des divisions et des départements afin d'améliorer la culture au sein de ces équipes. Il organise une formation sur l'éthique, la diversité et le respect pour tous les encadrants du Fonds mondial. Selon le cadre de l'Initiative pour l'éthique et la conformité, ce principe a atteint le niveau de maturité **adaptation**¹².

Aux fins d'améliorer son niveau de maturité, le Secrétariat pourrait rectifier les incohérences et les lacunes des politiques et codes de conduite relatifs aux questions d'éthique et d'intégrité, et améliorer le suivi du respect des codes et politiques.

Principe 4 : Faire entendre sa voix - L'organisme encourage, protège et valorise le signalement des doutes et des soupçons d'actes répréhensibles. Le Fonds mondial possède une politique de signalement des irrégularités comportant des dispositions sur les représailles. Un service téléphonique reçoit les allégations de fraude et de corruption.

Le Bureau de l'éthique a mis en place une procédure de gestion des cas. Cependant, 70 % et 50 % des dossiers examinés en 2018 et 2017 respectivement n'ont pas été dûment archivés, empêchant toute évaluation efficace de l'adéquation et de l'opportunité des réponses apportées. Le médiateur du Fonds mondial apporte des conseils et des orientations informels aux personnels en toute indépendance. Son rapport annuel est transmis au Conseil d'administration et mis à la disposition de tout le personnel. Il comprend une analyse des affaires traitées, mais n'est pas discuté par le Comité d'éthique et de gouvernance.

Ce principe est arrivé au stade de l'**adaptation**¹³. Même si le nouveau système de gestion des cas déployé en janvier 2019 encouragera une documentation plus complète des affaires signalées par les parties prenantes et des ripostes efficaces, le Bureau de l'éthique doit veiller à améliorer la qualité de l'information archivée afin de gagner en maturité. Les enquêtes sur l'engagement des membres du Secrétariat font régulièrement état d'une crainte de faire entendre sa voix. Une meilleure compréhension de cet écueil et la mise en place de mesures correctives devraient améliorer le niveau de maturité dans ce domaine.

Principe 5 : Responsabilité - L'organisme assume la responsabilité des actes répréhensibles et agit en conséquence. Le Département des ressources humaines, le Bureau de l'éthique et le Bureau de l'Inspecteur général mènent des enquêtes. Des structures ont été établies aux fins de gérer les actes répréhensibles confirmés des fournisseurs et des personnels. Cependant, la liste des fournisseurs sanctionnés n'est pas dûment tenue à jour, augmentant le risque de faire de nouveau appel à ces entités sans mener les examens de diligence raisonnable appropriés. Même si le Secrétariat a établi des procédures d'approbation des maîtres d'œuvre et de recouvrement des dépenses injustifiées, aucune procédure ne permet d'identifier les personnes morales et physiques impliquées dans des actes répréhensibles dans le cadre de la mise en œuvre des subventions ou des activités des instances de coordination nationale, afin qu'elles ne soient plus recrutées. Des informations supplémentaires sont présentées à la constatation 4.5.

Le domaine Responsabilité a atteint le **niveau adaptation**¹⁴ du cadre ECI. Afin d'atteindre le niveau de maturité suivant, le Secrétariat doit suivre et évaluer la cohérence des mesures

¹² Aux fins du principe 3 : Culture, le niveau adaptation est atteint quand « les dirigeants commencent à intégrer les programmes relatifs à l'éthique et la conformité et que la responsabilité des risques clés y afférents est attribuée ».

¹³ Aux fins du principe 4 : Faire entendre sa voix, le niveau adaptation est atteint quand « une structure officielle de prise de parole/signalement des employés est partiellement intégrée, tout en requérant des améliorations ».

¹⁴ Aux fins du principe 5 : Responsabilité, le niveau adaptation est atteint quand « l'organisme communique à ses employés des normes et des résultats applicables, et a établi des protocoles de recours, de suivi et d'enquête, notamment des mesures visant à garantir la cohérence des conséquences et l'analyse élémentaire des causes profondes ».

disciplinaires et établir une procédure visant à prévenir le recrutement de fournisseurs déjà sanctionnés par le passé, sans examen approprié de diligence raisonnable en matière d'éthique, et définir des mécanismes de sanction des maîtres d'œuvre allant au-delà du recouvrement de fonds.

Action convenue de la Direction 1 :

En concertation avec le Secrétariat, le responsable des questions d'éthique définit le niveau de maturité cible du programme d'éthique en s'appuyant sur le cadre de l'Initiative pour l'éthique et la conformité, et l'utilise afin de planifier les activités et définir son opinion annuelle.

Titulaire : Responsable des questions d'éthique

Date cible : 31 octobre 2020

4.2. Améliorations requises en matière de supervision et de suivi du cadre d'éthique et d'intégrité

Le Fonds mondial a établi des structures au sein du Conseil d'administration et du Secrétariat afin de superviser les risques et les considérations relatifs à l'éthique et à l'intégrité. L'efficacité de ces structures souffre d'un manque de définition claire des responsabilités et des jalons de résultats, entraînant des retards de mise en œuvre des initiatives clés.

Le plan de travail annuel du Comité d'éthique et de gouvernance cible l'éthique, la gouvernance et le suivi stratégique. Une analyse des trois dernières réunions du comité fait état de discussions et de décisions conformes à son mandat. Cependant, le suivi stratégique des questions relatives à l'éthique affiche des lacunes :

- Le Fonds mondial a établi des cadres et des politiques à des fins de gestion des questions d'éthique et d'intégrité. Cependant, plusieurs jalons visant à renforcer l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi n'ont pas été définis. Par exemple, le Conseil d'administration a approuvé la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption en novembre 2017 et a demandé au Secrétariat d'établir le plan de mise en œuvre afférent. Or, ce plan n'était toujours pas finalisé en août 2019, en partie du fait de l'absence d'échéancier de déploiement et du manque de définition de plusieurs composantes clés de la politique (voir la constatation 4.3). Le Comité n'a pas suivi la mise en œuvre de la Politique depuis son approbation. De plus, même si certains éléments sont évalués, aucun cadre d'indicateurs clés de résultats n'a été établi afin de mesurer la mise en œuvre et la maturité du cadre d'éthique et d'intégrité. En l'absence de ces éléments, le Comité d'éthique et de gouvernance fournit un suivi stratégique des questions d'éthique et d'intégrité à la lumière des informations transmises par le responsable des questions d'éthique, portant principalement sur le nombre de cas, les formations et l'avancement des projets menés par le Bureau de l'éthique.
- Le chevauchement des responsabilités dévolues au Comité d'éthique et de gouvernance et au Comité de l'audit et des finances contribue au manque de prise en compte des questions transversales. La Politique de lutte contre la fraude et la corruption délègue le suivi des questions y afférentes au Comité d'audit et des finances (au travers de ses activités de suivi des audits, d'enquête, de gestion des finances et des risques, notamment des cas de fraude et de corruption) et au Comité d'éthique et de gouvernance (au travers du suivi du cadre d'éthique et d'intégrité, qui couvre également la fraude et la corruption). Cependant, rien n'indique comment les comités gèrent les questions transversales relatives à la fraude et la corruption. C'est notamment le cas pour les renvois, les discussions et le suivi stratégique des risques de fraude et de corruption entre les comités. Des membres des comités avaient déjà mentionné cette lacune dans leur autoévaluation de 2017.
- Le signalement des questions d'éthique et d'intégrité aux comités est cloisonné, sans mécanisme de coordination structuré leur permettant de mesurer la culture globale de l'institution. Le Comité de sanctions rend compte de ses activités au Comité d'éthique et de gouvernance, tandis que le Département des ressources humaines rend compte au Comité de l'audit et des finances. Le médiateur prépare un rapport annuel qui est transmis au Conseil d'administration et à l'ensemble du personnel, mais pas au Comité d'éthique et de gouvernance. Aucun mécanisme ne permet d'analyser les tendances dégagées par ces rapports et leur impact sur la culture globale du Fonds.

Suivi des questions d'éthique et d'intégrité au sein du Secrétariat. Le Fonds mondial a pris plusieurs mesures visant à appliquer le Cadre d'éthique et d'intégrité. Par exemple, des efforts importants ont été déployés en matière de communication, de formation et de sensibilisation. En 2018, 652 membres du Secrétariat ont participé à des séances interactives sur les codes de conduite. Une formation sur les codes de conduite et les valeurs du Fonds est également fournie aux membres du personnel, aux consultants et aux stagiaires à leur arrivée, dans le cadre d'une formation

d'intégration. Aux fins des opérations, le Bureau de l'éthique a dispensé une formation sur la gestion des conflits d'intérêt à 16 fournisseurs.

Néanmoins, le Secrétariat doit améliorer le suivi des risques en matière d'éthique et d'intégrité dans les domaines ci-après :

Rôles et responsabilités des questions d'éthique et d'intégrité au Secrétariat : Le Secrétariat a défini les rôles des équipes, mais certains doivent encore être clarifiés. Les rôles et responsabilités en matière de mise en œuvre de certaines composantes du cadre d'éthique et d'intégrité et des politiques y afférentes n'ont pas été définis, retardant le déploiement de plusieurs activités clés. Par exemple, l'intégration systématique de l'évaluation des risques de fraude dans la conception et l'évaluation des processus opérationnels clés, afin de garantir l'adéquation des contrôles et leur centrage sur les risques de fraude les plus prononcés, n'est pas acquise. Cette lacune est en partie due à l'absence d'attribution des responsabilités.

Le Bureau de l'éthique est mandaté pour superviser et suivre la gestion des questions d'éthique et d'intégrité. Cependant, il assume d'autres responsabilités, dont la mise en œuvre des politiques et codes de conduite, ce qui affecte sa capacité à s'acquitter de sa mission principale. De plus, son implication directe dans la mise en œuvre de ces initiatives réduit d'autant sa capacité à superviser et suivre les activités pertinentes du Secrétariat et à informer en toute indépendance le Comité d'éthique et de gouvernance des progrès réalisés. Ainsi, le positionnement stratégique des fonctions d'éthique et les ressources requises y afférentes doivent être évalués à mesure que le Fonds gagne en maturité et que les rôles seront mieux définis.

Suivi et supervision du Bureau de l'éthique : Le Bureau d'éthique est notamment chargé de déterminer l'efficacité des systèmes et procédures visant à intégrer l'éthique et l'intégrité dans les opérations du Fonds mondial. Cependant, aucune structure ou procédure n'a été établie afin de remplir ces fonctions efficacement, parfois par manque de portée du mandat. Par exemple :

- Le Bureau de l'éthique ne reçoit pas d'information des structures clés de supervision et disciplinaires chargées des questions d'éthique, et n'est pas impliqué dans leur fonctionnement. Ces structures regroupent le Comité de sanctions (qui conseille le Directeur exécutif sur les recours en cas d'acte répréhensible des fournisseurs), les groupes disciplinaires des personnels (qui évaluent les actes répréhensibles des personnels et proposent des recours) et le Comité exécutif de gestion des subventions (qui gère les cas de fraude et de corruption visant les maîtres d'œuvre et leurs fournisseurs). Le Comité exécutif de gestion des subventions a sanctionné plusieurs fournisseurs locaux depuis 2016, sans faire appel au Bureau de l'éthique. De même, le Secrétariat a réadmis en décembre 2017 des fournisseurs qui avaient été sanctionnés, suite à une recommandation du Comité de sanctions, sans en informer le responsable des questions d'éthique. Celui-ci n'est pas officiellement notifié des activités de ces structures. En conséquence, le Bureau de l'éthique ne bénéficie pas de la visibilité et du suivi des questions d'éthique et d'intégrité clés dont il aurait besoin pour travailler efficacement avec le Secrétariat à l'établissement de mesures d'atténuation et rendre compte au Conseil d'administration conformément à son mandat.
- Comme de nombreuses entités similaires, le Bureau de l'éthique rend compte à la fois au Directeur exécutif et au Comité d'éthique et de gouvernance. Il est ainsi en mesure de communiquer directement les dossiers au Comité d'éthique et de gouvernance selon que de besoin. Cependant, le mandat du responsable des questions d'éthique ne couvre pas certains aspects clés généralement inclus dans le mandat de ses homologues, comme le pouvoir et les privilèges requis pour mener à bien sa mission ; la protection des données confidentielles, notamment l'identité des informateurs et des lanceurs d'alerte ; et le droit du responsable des questions d'éthique d'accéder aux informations pertinentes, entraînant autant de limites. Le Bureau de l'éthique avait déjà identifié la plupart de ces lacunes avant les travaux d'audit sur le terrain.

L'absence de ces domaines clés limite l'efficacité du Bureau de l'éthique et sa capacité à appliquer le cadre d'éthique et d'intégrité.

Action convenue de la Direction 2 :

En collaboration avec le responsable des questions d'éthique et les parties prenantes du Secrétariat, la Cheffe de cabinet examine et, le cas échéant, clarifie les responsabilités en matière de gestion, de suivi et de supervision des risques définis relatifs à l'éthique et l'intégrité. Elle intègre le résultat de cet exercice dans les mécanismes existants et prépare une proposition définissant les responsabilités du Comité en matière de suivi stratégique de risques spécifiques, qu'elle soumet à l'approbation de l'organe approprié.

Titulaire : Cheffe de cabinet
Date cible : 31 juillet 2020

Action convenue de la Direction 3 :

Le responsable des questions d'éthique et le directeur du Département des Ressources humaines préparent un document, dans lequel ils examinent les missions d'enquête sur des cas de comportement inapproprié et les ressources requises au sein du Fonds mondial, et soumettent des propositions de décision aux comités pertinents, et au Conseil d'administration selon que de besoin. À ces fins, ils tiennent compte des observations du Bureau de l'Inspecteur général. Le mandat de chaque fonction est actualisé selon que de besoin à la lumière des décisions des comités pertinents.

Titulaire : Cheffe de cabinet
Date cible : 31 décembre 2020

4.3. Les incohérences des politiques, codes de conduite et orientations affectent la mise en œuvre du cadre d'éthique et d'intégrité

Le Fonds mondial possède un cadre d'éthique et d'intégrité, ainsi que les politiques et codes de conduite nécessaires à sa mise en œuvre. Cependant, ces documents ont été établis au fil du temps, indépendamment les uns des autres, ce qui a entraîné des incohérences ou une mise en œuvre incomplète des exigences clés en matière d'éthique et d'intégrité, nuisant à l'efficacité du cadre. Le responsable des questions d'éthique a signalé ces points au Comité d'éthique et de gouvernance en 2018 et a planifié un examen complet des politiques et codes de conduite en 2019.

Le cadre général d'éthique et d'intégrité a été établi nettement plus tard que la plupart des politiques et codes de conduite y afférents. Par exemple, la Politique du Fonds mondial relative aux conflits d'intérêt a été établie et modifiée six ans avant le Cadre d'éthique et d'intégrité. Le Code de conduite des fournisseurs et le Code de conduite des bénéficiaires du Fonds mondial ont été établis cinq et deux ans respectivement avant le Cadre d'éthique et d'intégrité.

Figure 2 : Établissement et actualisations récentes des politiques et codes de conduite relatifs aux questions d'éthique et d'intégrité



Incohérences en matière d'orientation. L'établissement et le déploiement décousus de ces politiques et codes de conduite ont entraîné des incohérences et des orientations contradictoires en matière d'éthique et d'intégrité. Par exemple, la démarche du Fonds mondial en matière d'acceptation des cadeaux diffère selon les politiques et les codes de conduite, ce qui porte à confusion :

- La Politique relative aux conflits d'intérêt interdit l'acceptation de cadeaux. Une exception est accordée si la valeur de chaque cadeau reste inférieure à 20 dollars US et si la valeur cumulée des cadeaux ne dépasse pas 50 dollars US.
- Le Code de conduite des instances de coordination nationale interdit toute acceptation de cadeaux.
- Selon le Code de conduite des responsables de la gouvernance, les cadeaux peuvent être acceptés s'ils revêtent une valeur symbolique.
- Les bénéficiaires du Fonds mondial peuvent quant à eux accepter les cadeaux, sous réserve d'en informer l'institution.

Le Fonds mondial collabore avec de multiples parties prenantes qui jouent souvent plusieurs rôles du fait de son modèle de fonctionnement. Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que les exigences en matière d'éthique peuvent être adaptées selon les parties prenantes, mais aucune orientation n'indique quelles exigences s'appliquent quand une entité assume plusieurs rôles.

Couverture des risques clés en matière d'éthique et d'intégrité. Les politiques et codes de conduite existants ne couvrent pas tous les risques relatifs à l'éthique et l'intégrité auxquels le Fonds est exposé, comme indiqué dans la figure 3 ci-après :

Code/issue not covered	Harassment	Bribery & Facilitation	Confidentiality of information	Use of Social Media	Discrimination	Retaliation
Suppliers	X	√	√	N/A	√	X
Code for Governance	√	X	√	X	√	√
Grant Recipients	X	√	X	N/A	√	X
GF employees	√	√	√	X	√	√
Whistle blower policy	√	√	√	N/A	X	√

KEY: √ Covered
X Not covered
N/A Not applicable

Figure 3 : Résumé des questions clés non couvertes par les codes

Les incohérences et les lacunes de couverture des exigences clés et des parties prenantes dans le paysage des documents relatifs à l'éthique et l'intégrité créent des ambiguïtés eu égard au comportement et à la conduite attendus de certaines parties prenantes clés du Fonds mondial.

Action convenue de la Direction 4 :

Le Bureau de l'éthique examine les codes de conduite et les politiques du Cadre d'éthique et d'intégrité, en veillant à identifier les incohérences et les écarts aux bonnes pratiques et en y remédiant.

Titulaire : Responsable des questions d'éthique

Date cible : 30 juin 2020

4.4. Déficiences de mise en œuvre de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption

En collaboration avec le Secrétariat, le Bureau de l'éthique s'est employé à atténuer les risques relatifs à l'éthique et l'intégrité au Fonds mondial, notamment par l'établissement et l'approbation de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption et du Cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité. Malgré une conception adéquate, des composantes et des aspects importants de la politique n'ont toujours pas été mis en œuvre.

En 2017, le Secrétariat a établi la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption afin de garantir une riposte complète aux risques y afférents. Le Conseil d'administration a approuvé la Politique en novembre 2017 et demandé au Directeur exécutif d'établir un plan de mise en œuvre. Selon ses dispositions, le Directeur exécutif est tenu de faire rapport au Comité d'éthique et de gouvernance concernant la mise en œuvre de la Politique, dans le cadre de la mise à jour régulière au titre du Cadre d'éthique et d'intégrité.

Cependant, le plan de mise en œuvre censé renforcer le programme de lutte contre la corruption n'a jamais été terminé, entraînant un mode de déploiement incomplet de la Politique et du cadre de lutte contre la corruption y afférent. L'état d'avancement des principales composantes du cadre complet de lutte contre la corruption prévu par la Politique est présenté ci-après :

- *Évaluation des risques de fraude et de corruption* : La politique reconnaît que la fraude et la corruption s'appliquent non seulement à la gestion financière, mais également à d'autres domaines tels que la gouvernance et la qualité des programmes. Le Secrétariat est tenu d'évaluer les risques de fraude et de corruption, ce qui n'a pas été pleinement mis en œuvre. Cette évaluation est réalisée au niveau des subventions et largement centrée sur les risques fiduciaires. Les risques de fraude et de corruption ne visent pas les procédures, notamment les activités internes du Secrétariat, les achats institutionnels et les données dans les pays. Faute de pouvoir s'appuyer sur cette évaluation, le Bureau de l'éthique collabore avec les équipes de pays chargées de la gestion des subventions et les maîtres d'œuvre afin de mieux comprendre le paysage des risques et d'établir des mécanismes et contrôles de lutte contre la corruption fondés sur ces risques. À ce jour, ces travaux ont été réalisés au Libéria, en Guinée-Bissau et en Sierra Leone. Le Bureau de l'éthique entend tester cette démarche dans quelques pays au cas par cas avant de la déployer dans l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial.
- *Responsabilité et mesures d'incitation* : La redevabilité, les rôles et responsabilités en matière de mise en œuvre de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption n'ont pas été pleinement définis. Cette politique affecte tous les aspects des activités du Fonds mondial et l'absence de répartition complète des rôles aux fins de la mise en œuvre de ses multiples composantes en retarde l'application. Par exemple, le plan de mise en œuvre et l'évaluation complète des risques de fraude n'ont pas été réalisés, en partie parce que les responsabilités n'ont pas été attribuées.
- *Politiques, procédures et contrôles* : Des initiatives continues visent à améliorer les politiques et procédures en place. L'opinion annuelle du responsable des questions d'éthique présente trois projets continus interdépendants : un examen des politiques et codes de conduite ; la mise en œuvre du Code de conduite des instances de coordination nationale ; et la mise en œuvre du Cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité. Le Bureau de l'éthique a de lui-même identifié les lacunes des politiques et procédures existantes visant à prévenir et contrer les fraudes. Le responsable des questions d'éthique a initié une révision des documents relatifs aux questions d'éthique et d'intégrité, notamment du cadre et des politiques et codes de conduite y afférents, qui devrait être achevée mi-2020, comme indiqué à la section 4.3.
- *Formation et communication* : Le Bureau de l'Inspecteur général a lancé une campagne « J'en parle maintenant ! » sur les lanceurs d'alerte et les outils de signalement des fraudes, à l'intention des personnels du Fonds mondial et de plusieurs maîtres d'œuvre. En décembre 2018, le Bureau

de l'éthique avait formé le Conseil d'administration¹⁵ sur les questions d'éthique et de conflits d'intérêt, et 88 % des membres du Secrétariat sur le code de conduite. Cependant, les vérificateurs n'ont pas pu obtenir de vue d'ensemble des formations sur la lutte contre la corruption fournies aux parties prenantes clés telles que les équipes de pays, les agents locaux du Fonds et les maîtres d'œuvre. Ces entités n'ont bénéficié d'aucune formation ou campagne de sensibilisation centrée sur la fraude et la corruption (conformément aux exigences de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption). Cette lacune est en partie due au manque de répartition des rôles et responsabilités en matière de formation sur la question de la corruption entre le Secrétariat, le Bureau de l'éthique et le Bureau de l'Inspecteur général.

- *Lanceurs d'alerte et enquêtes* : Le Fonds mondial possède une Politique de signalement des irrégularités et une ligne téléphonique de signalement des allégations de fraude et de corruption. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'éthique et le Département des Ressources humaines mènent des enquêtes selon que de besoin. Cependant, le transfert des dossiers entre le Département RH et le Bureau de l'éthique présente des faiblesses.
- *Riposte - application et sanctions* : Le Fonds mondial a adopté une politique de tolérance zéro à l'égard des pratiques interdites et riposte dûment quand elles sont identifiées. Il peut par exemple prendre des mesures disciplinaires, demander le recouvrement des fonds, résilier ou suspendre une subvention, et exclure un fournisseur. Le Fonds mondial a établi des procédures disciplinaires et un Comité de sanctions aux fins de traiter les actes répréhensibles impliquant les membres du personnel et les fournisseurs respectivement. Cependant, la liste des fournisseurs sanctionnés n'est pas dûment tenue à jour, augmentant le risque de faire de nouveau appel à eux sans diligence appropriée, comme indiqué à la section 4.5.
- *Signalement au Conseil d'administration* : Les cas de fraude et de corruption sont actuellement signalés au Conseil d'administration par le Bureau de l'Inspecteur général et le Comité de l'audit et des finances. Le Bureau de l'éthique fournit également une opinion annuelle au Conseil par l'entremise du Comité d'éthique et de gouvernance, articulée autour de trois projets continus de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption : l'examen des politiques et des codes de conduite ; la mise en œuvre du Code de conduite des instances de coordination nationale ; et la mise en œuvre du Cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité. Cependant, le Conseil d'administration ne reçoit pas de compte rendu de l'avancée des travaux de mise en œuvre et de la conformité aux dispositions de la politique.

L'absence de démarche exhaustive en matière d'évaluation des risques de fraude dans le cadre des activités du Secrétariat et de la gestion des subventions limite la capacité de l'institution à évaluer les risques de fraude dans leur globalité et à prendre des mesures appropriées afin de les atténuer sans incidence excessive sur le déploiement des activités programmatiques.

Action convenue de la Direction 5 :

Le Secrétariat finalise un plan complet de mise en œuvre fondée sur le risque afin d'achever le déploiement de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption. Le plan définit les éléments ci-après :

- a) la portée de la mise en œuvre des différentes composantes de la politique et le calendrier y afférent, notamment une actualisation de la procédure d'évaluation des risques de corruption et de conception des contrôles ;
- b) les responsabilités des composantes et des activités, notamment les ressources requises, le cas échéant ; et
- c) les procédures de suivi de la conformité aux dispositions de la politique.

Titulaire : Cheffe de cabinet

Date cible : 30 juin 2020

¹⁵ Membres du Conseil d'administration, suppléants, référents et participants à la 40^e réunion du Conseil de novembre 2018

4.5. Faiblesses des contrôles relatifs à la prévention, à la détection et au traitement des risques et défis en matière d'éthique et d'intégrité

Le Secrétariat a pris plusieurs mesures visant à établir et déployer des contrôles en matière d'éthique. Il a notamment approuvé un cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité, des procédures de gestion des conflits d'intérêt et des procédures de sanction des actes répréhensibles des fournisseurs. Cependant, plusieurs faiblesses des contrôles relatifs à la diligence raisonnable visant des procédures opérationnelles clés et les procédures de sanction limitent la capacité du Fonds mondial à prévenir, identifier et traiter les risques et défis en matière d'éthique et d'intégrité.

Divers politiques, procédures et contrôles relatifs à la lutte contre la fraude et la corruption visent les acteurs investis dans les activités du Fonds mondial. Cependant, des lacunes ont été relevées dans les domaines ci-après :

Hiérarchisation et déploiement du cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité et d'examen préliminaire des partenaires du secteur privé et des fournisseurs – Le Secrétariat du Fonds mondial a établi et approuvé un cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité en 2018. Selon la définition du cadre, la diligence raisonnable en matière d'intégrité désigne l'ensemble des opérations de collecte et d'analyse d'information aux fins d'évaluer dans quelle mesure une contrepartie peut exposer le Fonds mondial à des risques en matière d'intégrité. Elle a vocation à promouvoir une identification et une gestion efficaces des risques en matière d'éthique et d'intégrité, centrées sur les contreparties présentant les risques les plus élevés. Cependant, l'établissement des priorités y afférentes et le déploiement présentent des faiblesses.

Améliorations requises de la hiérarchisation et du déploiement du cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité. Le Secrétariat a défini la portée et le calendrier de mise en œuvre du cadre de diligence raisonnable en matière d'intégrité dans l'ensemble des divisions, excepté la Division de la gestion des subventions et ses contreparties, notamment les maîtres d'œuvre. La Division de la gestion des subventions n'a pas été impliquée dans l'évaluation des risques liés à la diligence raisonnable en matière d'intégrité à l'échelle de l'institution et aucun calendrier n'a été établi à ces fins. La plupart des activités du Fonds mondial étant déployées par les maîtres d'œuvre dans une multitude de pays présentant des profils variés, un manque de diligence raisonnable pourrait exposer l'institution à des risques en matière d'éthique et d'intégrité. La Division de la gestion des subventions a mis en place des mesures compensatoires telles qu'une évaluation des capacités des maîtres d'œuvre, mais sous leur forme actuelle, elles ne couvrent pas dûment la diligence raisonnable en matière d'intégrité. Faute de plan clairement établi de mise en œuvre des examens de diligence raisonnable pour la gestion des subventions, le Bureau de l'éthique se charge d'en demander au cas par cas pour certains maîtres d'œuvre.

Aux fins de garantir le respect des politiques du Fonds mondial en matière d'éthique et d'intégrité, le Secrétariat a intégré les dispositions y afférentes dans les accords de subvention des bénéficiaires principaux. La plupart des bénéficiaires principaux incluent des clauses similaires dans leurs contrats avec les sous-bénéficiaires, mais ceux-ci n'en font pas de même dans les contrats établis avec leurs fournisseurs. Le Secrétariat doit encore définir comment il assurera la conformité des maîtres d'œuvre aux principes clés de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption dans le cadre du plan de mise en œuvre. Il devra adopter une démarche différenciée fondée sur la maturité des contrôles et procédures des maîtres d'œuvre, en tenant compte du rapport coût-bénéfice.

L'examen préliminaire des partenaires du secteur privé doit être amélioré : Conscient des risques pour la réputation du Fonds mondial inhérents à l'engagement du secteur privé, le Secrétariat a établi des directives pour la participation du secteur privé, notamment en matière de diligence raisonnable. Elles ont été actualisées récemment à la lumière des enseignements des trois dernières années. La

procédure de diligence raisonnable en matière d'intégrité est la plus aboutie, mais quelques domaines pourraient encore être renforcés. Les directives en matière d'examen préliminaire visent la principale entité partenaire, mais ne couvrent pas les parties liées. Les parties liées de trois des cinq partenaires visés par le présent audit n'ont pas été incluses dans l'examen préliminaire ou considérées comme des risques potentiels. En conséquence, les couvertures médiatiques négatives et les risques sectoriels touchant les parties liées n'ont pas été pris en compte dans la sélection des partenaires.

Lacunes du suivi des risques en matière d'intégrité inhérents aux fournisseurs du Fonds mondial. Le Fonds mondial est l'un des principaux acheteurs de moustiquaires à l'échelle internationale. En 2016, le Secrétariat a nommé un moniteur d'intégrité indépendant, chargé de faciliter l'engagement sectoriel et de réduire les risques de fraude et de corruption au sein des fabricants de moustiquaires. Cette démarche avait vocation à accroître la responsabilité et la transparence en matière d'achat de moustiquaires, et représentait pour le Fonds mondial une étape importante de la lutte contre la fraude et la corruption. Cependant, le Secrétariat ne veille pas à l'exécution du contrat. Or, le moniteur d'intégrité n'a pas établi le plan de travail et de mise en œuvre du projet en 2018 et 2019, comme l'exigent les dispositions de son contrat.

Le Secrétariat a entamé des démarches visant à rétablir une initiative appelée « Approvisionnement responsable »¹⁶, afin de définir des mesures de suivi des activités des prestataires de services importants tels que les fabricants d'antirétroviraux et d'antipaludéens.

Gestion des conflits d'intérêt : Les risques de conflits d'intérêt sont inhérents au modèle de fonctionnement du Fonds mondial. Le Conseil d'administration et ses comités comptent parmi leurs membres des bailleurs de fonds, des maîtres d'œuvre et des représentants de la société civile, pour lesquels les activités de l'institution présentent des intérêts divergents. Même si cette organisation présente des avantages importants pour le Fonds mondial, elle peut engendrer des conflits d'intérêt potentiels ou réels au cours des prises de décision.

Conscient de cet écueil, le Secrétariat a renforcé le code de conduite des responsables de la gouvernance, notamment au moyen de mécanismes de déclaration des conflits d'intérêt. Les responsables de la gouvernance, les personnels visés et les fournisseurs sont tenus de déclarer les conflits d'intérêt à intervalles réguliers. Les procédures de transmission de ces déclarations se sont nettement améliorées depuis l'audit du BIG sur la gouvernance de 2014, et de nouvelles améliorations ont été relevées au sein des comités entre 2018 et 2019 (comme indiqué dans la figure 4 ci-après) :

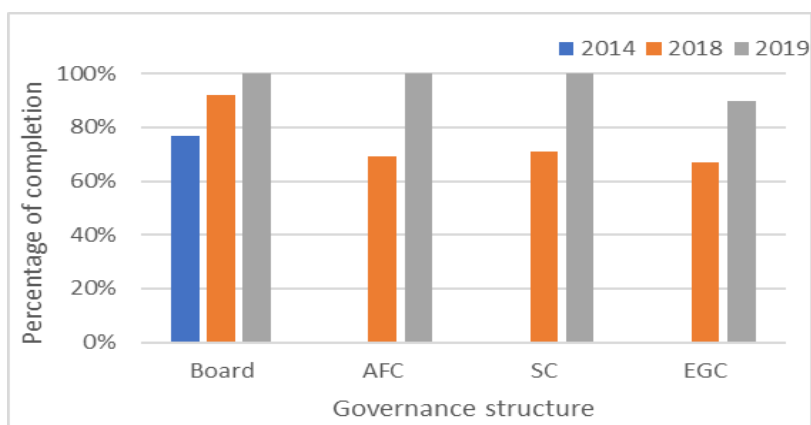


Figure 4 : Taux de transmission des déclarations d'intérêt en 2014, 2018 et 2019.

¹⁶ À la réunion stratégique d'approvisionnement du Fonds mondial en octobre 2017, l'équipe chargée des achats a présenté l'initiative « Approvisionnement responsable » visant à déployer une démarche d'approvisionnement adaptée à la chaîne de valeur dans son ensemble, articulée autour de quatre éléments (économie, écologie, société et pratiques commerciales). Cependant, le poste de directeur des achats étant vacant, cette initiative a été reportée.

Le Secrétariat du Fonds mondial a amélioré la procédure de déclaration et de gestion des conflits d'intérêt, et des mesures supplémentaires sont en cours d'élaboration afin de la renforcer. Par exemple, plus de 98 % des personnels visés ont rempli leur déclaration en 2018¹⁷. Cependant, les personnels de catégorie C ou inférieure (qui représentaient 39 % des effectifs en 2018) ne sont pas tenus de déclarer les conflits d'intérêt. Cette différenciation par catégorie plutôt que par risque ou activité peut faire l'impasse sur des membres du personnel exposés à des conflits d'intérêt potentiels importants par leurs fonctions.

En mars 2019, dans le cadre de la gestion des conflits, le Bureau de l'éthique a analysé les déclarations des membres des comités, informant sans délai leurs directions des conflits potentiels, le cas échéant. Cette démarche devrait améliorer le mode de gestion des conflits d'intérêt au sein des directions des comités.

Sanctions et application : En 2014, le Fonds mondial a établi un Comité de sanctions, regroupant des membres indépendants et des membres de l'équipe dirigeante du Secrétariat. Au 31 mars 2019, quelque 74 entités figuraient sur la liste des personnes sanctionnées par le Fonds mondial. La liste des fournisseurs sanctionnés n'est pas dûment tenue à jour, augmentant le risque de faire de nouveau appel à ces entités sans mener les examens de diligence raisonnable appropriés. Le présent audit observe qu'une entité qui avait été réadmise en décembre 2017 figurait toujours sur la liste des fournisseurs sanctionnés en avril 2019. Deux fournisseurs exclus suite aux enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général ne figurent pas sur la liste de sanctions, et les noms de certains fournisseurs sont rendus anonymes. En conséquence, le Secrétariat risque de refaire appel à des fournisseurs exclus par la procédure de sanctions du Fonds mondial.

Dans les pays, les fournisseurs clés et la direction des maîtres d'œuvre sont recrutés sans que les maîtres d'œuvre vérifient si leurs noms figurent dans la liste des personnes sanctionnées, augmentant le risque de faire appel à des entités sanctionnées. Par exemple, le Bureau de l'Inspecteur général note qu'au Pakistan, un membre du personnel interdit de travailler sur les subventions du Fonds mondial suite à une de ses enquêtes avait signé un nouveau contrat avec le même maître d'œuvre, sans que celui-ci mène un examen de diligence raisonnable et en informe le Fonds mondial.

Action convenue de la Direction 6 :

Le Bureau de l'éthique mène à bien le déploiement du projet de diligence raisonnable en matière d'intégrité, afin que toutes les catégories de parties prenantes du Fonds mondial soient visées par une démarche fondée sur le risque, notamment les maîtres d'œuvre et les fournisseurs.

Il définit les responsabilités en matière d'initiation et de réalisation des examens de diligence raisonnable et de prises de décision au vu des résultats.

Titulaire : Responsable des questions d'éthique

Date cible : 30 juin 2020

¹⁷ Liste de référence des déclarations d'intérêt du Bureau de l'éthique, 2018

5. Tableau des actions convenues

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
<p>1. En concertation avec le Secrétariat, le responsable des questions d'éthique définit le niveau de maturité cible du programme d'éthique en s'appuyant sur le cadre de l'Initiative pour l'éthique et la conformité, et l'utilise afin de planifier les activités et définir son opinion annuelle.</p>	<p>31 octobre 2020</p>	<p>Responsable des questions d'éthique</p>
<p>2. En collaboration avec le responsable des questions d'éthique et les parties prenantes du Secrétariat, la Cheffe de cabinet examine et, le cas échéant, clarifie les responsabilités en matière de gestion, de suivi et de supervision des risques définis relatifs à l'éthique et l'intégrité. Elle intègre le résultat de cet exercice dans les mécanismes existants et prépare une proposition définissant les responsabilités du Comité en matière de suivi stratégique de risques spécifiques et la soumet à l'approbation de l'organe approprié.</p>	<p>31 juillet 2020</p>	<p>Cheffe de cabinet</p>
<p>3. Le responsable des questions d'éthique et le directeur du Département des Ressources humaines préparent un document, dans lequel ils examinent les missions d'enquête sur des cas de comportement inapproprié et les ressources requises au sein du Fonds mondial, et soumettent des propositions de décisions aux comités pertinents, et au Conseil d'administration selon que de besoin. À ces fins, ils tiennent compte des observations du Bureau de l'Inspecteur général. Le mandat de chaque fonction est actualisé selon que de besoin à la lumière des décisions des comités pertinents.</p>	<p>31 décembre 2020</p>	<p>Cheffe de cabinet</p>
<p>4. Le Bureau de l'éthique examine les codes de conduite et les politiques du Cadre d'éthique et d'intégrité, en veillant à identifier les incohérences et les écarts aux bonnes pratiques et en y remédiant.</p>	<p>30 juin 2020</p>	<p>Responsable des questions d'éthique</p>

<p>5. Le Secrétariat finalise un plan complet de mise en œuvre fondée sur le risque afin d'achever le déploiement de la Politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption. Le plan définit les éléments ci-après :</p> <p>a) la portée de la mise en œuvre des différentes composantes de la politique et le calendrier y afférent, notamment une actualisation de la procédure d'évaluation des risques de corruption et de conception des contrôles ;</p> <p>b) les responsabilités des composantes et des activités, notamment les ressources requises, le cas échéant ; et</p> <p>c) les procédures de suivi de la conformité aux dispositions de la politique.</p>	<p>30 juin 2020</p>	<p>Cheffe de cabinet</p>
<p>6. Le Bureau de l'éthique mène à bien le déploiement du projet de diligence raisonnable en matière d'intégrité, afin que toutes les catégories de parties prenantes du Fonds mondial soient visées par une démarche fondée sur le risque, notamment les maîtres d'œuvre et les fournisseurs.</p> <p>Il définit les responsabilités en matière d'initiation et de réalisation des examens de diligence raisonnable et de prises de décision au vu des résultats.</p>	<p>30 juin 2020</p>	<p>Responsable des questions d'éthique</p>

Annexe A : Classification générale des notations de l'audit

<p>Efficace</p>	<p>Aucun problème ou peu de problèmes mineurs relevés. Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient, bien appliquées en permanence et efficaces pour donner une garantie raisonnable que les objectifs seront atteints.</p>
<p>Partiellement efficace</p>	<p>Problèmes modérés relevés Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient et généralement bien appliquées, mais un problème ou un nombre restreint de problèmes ont été identifiés et sont susceptibles de faire courir un risque modéré pour la concrétisation des objectifs.</p>
<p>Nécessite une nette amélioration</p>	<p>Un problème majeur ou un petit nombre de problèmes majeurs relevés Les pratiques en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques faiblesses de conception ou d'efficacité opérationnelle, à tel point que tant qu'elles ne sont pas corrigées, on ne peut raisonnablement garantir que les objectifs sont susceptibles d'être atteints.</p>
<p>Inefficace</p>	<p>Plusieurs problèmes majeurs et/ou un ou plusieurs problèmes fondamentaux relevés Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas conçues comme il se doit et/ou ne sont pas globalement efficaces. La nature de ces problèmes est telle que la concrétisation des objectifs est gravement compromise.</p>

Annexe B : Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général réalise ses audits conformément à la définition mondiale de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA), 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 Bureau de l'Inspecteur général.

Les principes et les détails de la méthode d'audit du Bureau de l'Inspecteur général sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ces documents aident nos vérificateurs à fournir des travaux professionnels de qualité élevée et à intervenir de façon efficiente et efficace. Ils garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux. Le Manuel d'audit du BIG contient des instructions détaillées pour la réalisation de ses audits, dans le respect des normes appropriées et de 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 réalisés au Fonds mondial et dans les pays, et servent à établir des évaluations spécifiques des différents domaines des activités de l'organisation. 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 crédits 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 portent sur un large éventail de sujets et mettent 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.