



Rapport d'audit

Procédures de clôture des subventions

Examen de suivi

GF-OIG-16-017

4 juillet 2016

Genève,
Suisse

La version en langue française de ce rapport est une traduction de courtoisie, la version en langue anglaise faisant foi

 **The Global Fund**

Office of the Inspector General

Table des matières

Table des matières	2
I. Contexte.....	3
II. Objectifs, portée, méthodologie et notations.....	5
1) Objectifs	5
2) Portée et méthodologie	5
3) Notations.....	5
III. Synthèse	6
IV. Constatations et actions convenues de la Direction	8
Annexe A : Statut des précédentes actions convenues de la Direction.....	12
Annexe B : Classification générale des notations d’audit	14
Annexe C : Méthodologie.....	15

I. Contexte

La clôture est l'étape finale du cycle d'une subvention du Fonds mondial. Elle implique une évaluation des réalisations de la subvention, le recouvrement de l'encours des fonds utilisés pour des dépenses non admissibles, le transfert ou le recouvrement de la trésorerie et le transfert ou la réallocation des actifs afin de continuer à les utiliser dans la lutte contre les trois maladies.

En 2013, le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) a réalisé un audit interne¹ des procédures de clôture des subventions du Fonds mondial. Il en a conclu que d'importantes améliorations étaient nécessaires dans la gestion des activités de clôture des subventions, notamment concernant les quatre problèmes majeurs suivants :

- Absence d'informations sur les soldes de trésorerie non dépensés dans le pays : Le Secrétariat du Fonds mondial ne disposait d'aucune information concernant les soldes de trésorerie détenus par les bénéficiaires principaux ou les sous-bénéficiaires pour près de la moitié des subventions contrôlées². Cette situation empêchait le Secrétariat de planifier des décaissements sur la base des besoins de trésorerie, entraînant pour le Fonds mondial un risque accru de se retrouver avec d'importants soldes de trésorerie à la date de fin de la subvention devant être récupérés ou réalloués à une nouvelle subvention durant la procédure de clôture de la subvention.
- Blocage plus long que nécessaire des fonds de subvention inutilisés après la date de fin d'un programme : Le Secrétariat du Fonds mondial n'a pas priorisé le déblocage de fonds non-décaissés, lesquels ne peuvent donc pas être mis à la disposition d'autres programmes.
- Utilisation de fonds après la fin des programmes : L'audit a permis de constater que des bénéficiaires principaux utilisaient les soldes de trésorerie conservés dans le pays après la date de fin des subventions, ce qui est interdit en vertu des accords de subventions.
- Retards dans la clôture des subventions : Le BIG a identifié 248 subventions en attente de clôture. Parmi celles-ci, la moitié de celles devant être clôturées à la fin 2012 ne l'avaient pas été et 80 % de ces clôtures avaient des retards supérieurs à un an. Ces retards étaient imputables à la faible priorité accordée par les équipes de pays aux activités de clôture, à des procédures de clôture onéreuse, à des instructions inadéquates et à une tenue inappropriée des dossiers.

Qu'est-ce qui a changé depuis le rapport du BIG de 2013 ?

Pour résoudre les problèmes identifiés par l'audit de 2013, le Secrétariat s'était engagé à :

- 1) prioriser la clôture des 248 subventions en attente de clôture de longue date, en particulier celles dont la clôture aurait dû intervenir avant 2012,
- 2) simplifier les procédures de clôture des subventions,
- 3) intégrer les procédures et contrôles de clôture dans les systèmes de gestion financière et de gestion des subventions du Fonds mondial, et
- 4) veiller au respect des procédures de clôture.

Principes de clôture des subventions

Dans le cadre des efforts déployés pour résoudre les problèmes, le Secrétariat a instauré une nouvelle note de politique opérationnelle fondée sur des principes pour la clôture des subventions. En vertu

¹GF-OIG-13-040 Rapport sommaire de l'audit interne des procédures de clôture des subventions. [Note : En 2013, en vertu de la politique de communication, les audits internes du BIG n'étaient pas publiés sur le site Internet du Fonds mondial].

² Aucune information disponible pour 22 des 50 subventions examinées.

de cette note, les clôtures de subventions doivent au minimum respecter les quatre principes suivants :

Principe 1 : Les fonds de subvention ne devront pas rester affectés dans le système de gestion financière du Fonds mondial et/ou au profit des maîtres d'œuvre plus longtemps que nécessaire pour la mise en œuvre des activités des programmes.

Principe 2 : Lorsqu'ils ne pourront plus être utilisés au titre de la subvention pour laquelle ils ont été achetés, les actifs de la subvention devront continuer d'être exclusivement utilisés aux fins de la lutte contre les trois maladies.

Principe 3 : Les équipes de pays devront vérifier à quel point les subventions ont atteint leurs objectifs stratégiques et que l'on a l'assurance suffisante que le programme confirme ces réalisations.

Principe 4 : Toutes les activités engagées sur des fonds de subvention devront être discutées et convenues entre le bénéficiaire principal et le Fonds mondial, et régies par les conditions générales de l'accord de subvention.

La politique de clôture définit clairement trois types de clôture et trois différentes étapes de clôture.

Graphique 1. Trois types de clôture

Clôture liée à un regroupement	Clôture d'une subvention en cours du fait de son regroupement avec une nouvelle subvention issue d'une note conceptuelle ou avec une autre subvention en cours mise en œuvre par le même bénéficiaire principal. Il s'agit habituellement du type de clôture de subvention le plus courant.
Clôture liée à un changement de bénéficiaire principal	Clôture d'une subvention dont les responsabilités de mise en œuvre sont transférées d'un bénéficiaire principal à un autre.
Clôture liée à une « situation de transition » interdisant l'accès aux financements du Fonds mondial	Clôture de subvention dans un pays qui n'est plus admissible à un financement du Fonds mondial pour la composante de maladie.

Graphique 2. Trois étapes de la clôture de subvention

1 Phase de clôture financière	2 Financièrement close	3 Administrativement close
Une subvention entre en phase de clôture financière le jour suivant la date de fin de la subvention.	Statut assigné après réception de tous les remboursements. Ce statut mettra fin à toutes les obligations financières courantes entre le Fonds mondial et le bénéficiaire principal au titre de l'accord de subvention.	Statut assigné lorsque tous les passifs/engagements ont été satisfaits, annulés ou transférés, tous les actifs monétaires ou non monétaires ont été pris en compte et transférés de façon appropriée ou restitués et toutes les obligations de notification ont été satisfaites.

II. Objectifs, portée, méthodologie et notations

Compte tenu de l'ampleur des problèmes identifiés par l'audit de 2013, le BIG a réalisé un suivi formel des modifications apportées à la procédure de clôture des subventions par le Secrétariat.

1) Objectifs

Les objectifs de l'examen étaient :

1. d'évaluer l'adéquation de la conception des contrôles des procédures actuelles de clôture des subventions, pour garantir un achèvement adéquat et en temps voulu des procédures, remédier de façon satisfaisante aux problèmes identifiés par l'audit de 2013 et les éviter, et
2. d'évaluer l'efficacité des contrôles des procédures actuelles de clôture des subventions pour garantir des clôtures correctes et en temps voulu ne donnant pas lieu aux problèmes identifiés par l'audit de 2013.

L'équipe d'audit a examiné les progrès accomplis dans la mise en œuvre des actions convenues de la Direction de l'audit de 2013. La présente étude étant un examen de suivi et non un audit à part entière, elle ne comprend pas d'évaluation complète destinée à fournir une assurance quant aux aspects comptables généraux et aux procédures et systèmes de contrôle interne applicables à la clôture des subventions.

2) Portée et méthodologie

Le présent examen a été réalisé au Secrétariat du Fonds mondial et a inclus :

- un examen de l'ensemble des politiques et procédures financières et autres liées à la clôture de subvention,
- une analyse détaillée des documents de clôture d'un échantillon de 28 subventions, y compris des plans de clôture, des rapports financiers, des inventaires d'actifs et des lettres de mise en œuvre de plans de clôture de subvention approuvés, le cas échéant,
- des entretiens avec 48 membres du personnel de différents départements et divisions du Fonds mondial, y compris des équipes de pays représentant 18 pays, du Département d'appui à la gestion des subventions, du Département des questions juridiques et de la conformité, du Pôle des politiques et stratégies, du Département de la gestion des risques, des Départements des finances et de la gestion financière des programmes, et
- une analyse des données des subventions des systèmes de gestion financière et de gestion des subventions du Fonds mondial.

3) Notations

Objectif de l'audit / Procédures	Notation	Référence aux constatations
Adéquation de la conception des contrôles des procédures actuelles de clôture des subventions, pour garantir un achèvement adéquat et en temps voulu des procédures, remédier de façon satisfaisante aux problèmes identifiés par l'audit de 2013 et les éviter	Partiellement efficace	1,3
Efficacité des contrôles des procédures actuelles de clôture des subventions pour garantir des clôtures correctes et en temps voulu ne donnant pas lieu aux problèmes identifiés par l'audit de 2013	Nécessite une nette amélioration	2,3

III. Synthèse

Le présent examen de suivi avait pour objectif d'évaluer si les nouvelles politiques et procédures de clôture des subventions du Fonds mondial et d'autres mesures prises depuis l'audit du BIG de 2013 ont été conçues de façon appropriée, sont efficaces au plan opérationnel et atténuent les principaux risques identifiés lors du précédent audit.

Du fait de retards dans la clôture des subventions, des soldes de trésorerie peuvent rester dans les pays pendant plus longtemps que nécessaire, ce qui réduit la capacité du Fonds à réaffecter ces actifs pour qu'ils soient utilisés de façon productive par ses programmes et accroît le risque d'utilisation abusive, de détournement et de malversation.

Globalement, le BIG a constaté des améliorations significatives de la conception d'ensemble des politiques et procédures de clôture des subventions, en particulier concernant la gestion des soldes de trésorerie et des fonds de subvention inutilisés, ainsi que la simplification des procédures de clôture. Cependant, différents problèmes subsistent au niveau du respect de ces procédures et du suivi des clôtures de subventions, en particulier s'agissant de l'application de ces procédures à l'ensemble des clôtures de subventions en cours.

Adéquation de la conception des procédures de clôture des subventions

En octobre 2013, des directives simplifiées ont été instituées pour clore des subventions en attente de clôture de longue date et une nouvelle note de politique opérationnelle fondée sur des principes a été introduite en décembre 2014. La conception de ces nouvelles procédures a simplifié et accéléré le processus de clôture des subventions. Un nouveau modèle de décaissement a été institué en janvier 2016 afin de mieux suivre les soldes de trésorerie détenus par les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires. À l'avenir, ce dispositif permettra de renforcer les contrôles des soldes finaux qui subsistent une fois le stade de clôture de la subvention atteint³.

Depuis décembre 2015, un responsable des recouvrements doit rendre compte de tous les fonds recouvrables auprès des bénéficiaires des subventions. Auparavant, seuls les recouvrements identifiés par le BIG devaient être déclarés au Comité des recouvrements du Fonds mondial⁴. En outre, une décision du Comité d'approbation des subventions prévoit désormais clairement que les fonds inutilisés d'une subvention close seront automatiquement virés à une nouvelle subvention. Ainsi, le montant des fonds inutilisés restants des subventions après leur date de clôture sera minimisé.

Certains problèmes de conception ont toutefois été observés concernant la politique de gestion des actifs : il n'existait par exemple aucune instruction spécifique concernant la gestion et les transferts d'actifs, ce qui signifie que le Fonds mondial n'est pas doté d'une approche fondée sur les risques pour contrôler l'exhaustivité et l'exactitude des registres d'actifs et qu'il n'existe aucun moyen permettant de veiller à ce que les actifs soient utilisés de façon appropriée aux fins des programmes pendant leur durée de vie utile. Les protections sont inefficaces contre un risque de double financement d'actifs similaires à partir de fonds d'un nouveau cycle de subventions et contre un risque d'utilisation abusive des actifs au-delà des activités sanitaires approuvées.

Efficacité opérationnelle des procédures de clôture des subventions

Depuis le début 2016, un suivi des soldes de trésorerie détenus par les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires a été mis en place grâce au système de rapport sur les résultats actuels/demandes de décaissement. Les fonds de subvention non décaissés sont aussi automatiquement annulés ou virés à de nouvelles subventions. Cependant, malgré des améliorations dans la conception des procédures de clôture des subventions, les problèmes de conformité suivants ont été identifiés :

³ Des estimations des soldes de clôture sont incluses dans le cadre des négociations budgétaires avant la signature d'une nouvelle subvention au titre du nouveau modèle de financement.

⁴ Les recouvrements excluent habituellement les soldes de trésorerie. Le présent audit n'a pas porté sur l'exhaustivité ou l'exactitude des recouvrements.

- Des retards significatifs subsistent au niveau de la clôture des subventions, ce qui est imputable à l'absence de suivi régulier et de responsabilité vis-à-vis des clôtures de subventions. Par exemple, aucune notification n'est régulièrement effectuée concernant les subventions devant être clôturées, ce qui permettrait de garantir un suivi plus harmonieux et systématique des retards. De ce fait, 65 % des 262 subventions qui auraient dû être closes entre janvier 2013 et décembre 2015 faisaient l'objet de retards de clôture au moment de la rédaction du présent document.
- Des subventions étaient closes au plan administratif, mais la trésorerie et les recouvrements à recevoir au titre de ces subventions restaient en attente.
- Il n'existe pas de suivi systématique afin d'assurer une comparaison entre les remboursements ou les recouvrements monétaires attendus et les actifs monétaires effectivement reçus. Les contrôles sont également insuffisants pour s'assurer que tous les remboursements et recouvrements ont bien été reçus avant la clôture des subventions. Cette situation s'est traduite par une clôture administrative des subventions alors que des montants restaient à récupérer.

IV. Constatations et actions convenues de la Direction

01. Problèmes au niveau des mécanismes de suivi, de responsabilité et de respect des procédures de clôture des subventions

Au cours des deux dernières années, le Fonds mondial s'est efforcé de clore des subventions en attente de clôture de longue date. Globalement, 87 % des 248 subventions qui auraient dû être closes à la fin 2012 l'ont été. Concernant ces plus anciennes subventions, la clôture a fait l'objet d'un suivi et d'une communication actifs, et les flexibilités offertes par la nouvelle note de politique opérationnelle (basées sur des considérations relatives au risque et à l'importance) ont été utilisées de façon appropriée. Le BIG a toutefois observé des retards significatifs dans la clôture des subventions qui auraient dû être closes après 2012, ce qui révèle que la procédure de clôture des subventions n'a pas été systématiquement appliquée : 65 % des 262 subventions qui auraient dû être closes entre janvier 2013 et décembre 2015 connaissent toujours des retards de clôture. Parmi celles-ci, 52 affichent des retards de plus d'un an.

Bien que les responsabilités des activités de clôture des subventions soient bien définies au niveau individuels⁵ et de l'équipe de pays⁶, on observe une supervision inadéquate de la gestion pour veiller au respect des politiques internes du Fonds mondial relatives à la clôture des subventions. Par exemple :

- Il n'y a pas de suivi systématique de la clôture des subventions à l'échelle de l'ensemble du portefeuille, comme requis en vertu de la note de politique opérationnelle⁷. L'équipe d'appui opérationnel à la gestion des subventions a suivi les subventions en attente de clôture de longue date identifiées par le rapport d'audit du BIG de 2013, mais elle ne l'a pas fait de façon permanente pour les subventions ayant une date de clôture postérieure à 2013. En l'absence de suivi systématique, les clôtures de subventions restent peu prioritaires pour les équipes de pays, ce qui signifie que les soldes de trésorerie conservés dans les pays, les remboursements et les recouvrements peuvent demeurer dans les pays plus longtemps qu'il n'est nécessaire. Concernant les échantillons testés, les auditeurs du BIG ont constaté des retards dans la réception des soldes de trésorerie des bénéficiaires allant de deux à cinq ans pour des montants par subvention pouvant s'élever jusqu'à 190 000 USD.
- Les systèmes actuels du Fonds mondial ne permettent pas de suivre systématiquement les recouvrements des subventions devant être closes. Une analyse de l'ensemble des subventions allouées à ce jour par le Fonds mondial a révélé que des fonds avaient été remboursés pour 493 subventions et que des fonds avaient été désengagés pour 367 subventions⁸, ce qui représente environ les deux tiers du nombre total de subventions signées à ce jour. Il n'existe cependant pas de suivi systématique pour comparer les remboursements ou les recouvrements de fonds à la trésorerie reçue ; en outre, il n'existe pas de contrôle distinct pour vérifier l'exhaustivité de l'ensemble des remboursements et recouvrements avant la clôture des subventions. Par exemple, pour un échantillon examiné de quatre subventions closes au plan administratif, des recouvrements d'environ 1 million USD avaient été comptabilisés au moment de la clôture dont une petite partie seulement (0,2 million USD environ) avait été reçue à février 2016. Malgré les efforts permanents engagés pour ces recouvrements, l'absence de rapprochement systématique induit le risque que le différentiel de montant ne fasse pas l'objet d'un suivi qui permettrait de garantir son plein recouvrement.

⁵Dans les objectifs annuels individuels de résultat.

⁶Dans la matrice de responsabilité de l'équipe de pays de 2013, actuellement en cours de révision.

⁷ En vertu des articles 27 et 28 de la note de politique opérationnelle publiée le 18 décembre 2014.

⁸Source : Rapport de subvention détaillé généré par le système du Fonds mondial.

02. Les systèmes de suivi des subventions et la documentation liée ne facilitent pas des clôtures en temps voulu.

Comme indiqué dans la note de politique opérationnelle, l'achèvement de la procédure de clôture des subventions confirme que le bénéficiaire principal n'a plus aucun engagement financier résiduel vis-à-vis du Fonds mondial au titre de l'accord de subvention, et notamment que :

- les objectifs de la subvention ont été atteints,
- la trésorerie inutilisée détenue au niveau du pays a été remboursée au Fonds mondial ou virée à la subvention suivante au titre d'un regroupement,
- les montants recouvrables identifiés grâce aux procédures d'audit sont suivis et les fonds remboursés au Fonds mondial,
- les fonds inutilisés sont désengagés afin d'être mis à la disposition d'autres programmes du Fonds mondial,
- les actifs sont détenus par les bénéficiaires ou transférés suivant les instructions du Fonds mondial à d'autres entités pour continuer d'être utilisés pour lutter contre les trois maladies.

Durant le présent examen, le BIG a constaté des lacunes au niveau du système de gestion financière et des contrôles relatifs à la clôture des subventions. Une subvention peut en particulier être classée comme administrativement close dans le système, même lorsque des recouvrements sont attendus. Cette situation peut entraîner un processus de suivi des recouvrements inadéquat des équipes de pays. Par exemple :

1. Pour deux des sept subventions « administrativement closes » examinées, des recouvrements exigibles subsistaient pour des montants de 438 175 USD et 187 895 EUR.
2. Il n'y avait pour aucune des huit subventions examinées classées comme « financièrement closes » de documents suffisants pour prouver que toute la trésorerie détenue au niveau des pays avait été restituée. Cette situation est liée au fait que l'équipe de pays n'avait pas encore reçu les relevés bancaires de clôture.

En outre, les auditeurs ont observé que les conventions d'intitulé des subventions au titre du nouveau modèle de financement manquent de clarté. Les numéros des subventions demeurent inchangés entre les différents cycles de subvention, mais les systèmes d'administration financière des subventions ne peuvent enregistrer qu'un statut pour toutes les subventions ayant le même intitulé. Ainsi, les équipes de pays ne peuvent pas suivre avec précision le statut de périodes de mise en œuvre antérieures et veiller à leur clôture en temps voulu.

Comme précédemment soulignées dans le rapport annuel 2013 du BIG et différents rapports d'audit antérieurs, des lacunes ont été identifiées au niveau de la qualité et de l'exhaustivité des données des subventions stockées sur les sites internes de documentation des équipes de pays⁹. Sur les 28 sites SharePoint liés aux subventions examinés, 15 sites proposaient des informations incomplètes et/ou obsolètes à l'appui de la procédure de clôture des subventions. Concernant les 13 subventions examinées restantes, les équipes de pays avaient obtenu des dispenses vis-à-vis des obligations de documentation en raison de retards de clôture de longue date. Ainsi, le BIG n'a pas pu évaluer l'exhaustivité des documents.

⁹ BM31_11-OIGAnnualReport2013_Report, 14-003 High-Level Audit of the Global Fund Information Technology Systems and Processes (en anglais) et GF-OIG-15-020-Efficacité des contrôles informatiques au Fonds mondial.

Action convenue de la Direction 1

La Division de la gestion des subventions et le Département des finances suivront, de façon permanente et pour l'ensemble du portefeuille, le statut des clôtures de subventions, notamment les remboursements et les soldes de trésorerie, et en rendront régulièrement compte aux équipes et à la Direction, le cas échéant.

Titulaires : Responsable de la division de la gestion des subventions, Directeur financier, Départements chargés des finances, de l'informatique, des achats et de l'administration

Date cible : 30 avril 2017

Action convenue de la Direction 2

Les obligations de communication financière imposées par le Secrétariat aux maîtres d'œuvre seront révisées afin d'inclure des informations sur les soldes de trésorerie et les recouvrements à la fin de la période de clôture des subventions, dans le but de veiller au respect des modalités de clôture des subventions avant de procéder à leur clôture administrative. Pour ce faire, des notes de politique opérationnelle seront actualisées et opérationnalisées dans le cadre du projet « Gestion accélérée de l'intégration », projet en cours du Secrétariat qui porte sur les systèmes d'information et devrait être finalisé d'ici à 2017.

Titulaires : Directeur financier, Départements chargés des finances, de l'informatique, des achats et de l'administration, Responsable de la division de la gestion des subventions

Date cible : 30 septembre 2017

03. Absence d'instructions spécifiques concernant la gestion et les transferts d'actifs

L'audit de 2013 avait constaté que l'un des problèmes affectant la clôture des subventions était la gestion des actifs restants à la fin d'une subvention. Depuis sa création, le Fonds mondial a financé environ 1,6 milliard USD d'actifs, ce qui représente 6,6 % de ses dépenses totales de subvention¹⁰.

Selon le règlement du Fonds mondial relatif aux subventions, les bénéficiaires sont propriétaires des actifs durant et après la période de subvention. Cependant, en vertu de l'accord de subvention du Fonds mondial, les bénéficiaires sont tenus d'assurer une utilisation continue des actifs acquis grâce aux subventions du Fonds mondial pour les trois maladies. À cette fin, le Secrétariat impose la communication d'un inventaire de l'ensemble des actifs achetés au moyen des fonds de subvention dans le cadre des modalités de clôture des subventions. Bien que les bénéficiaires soient tenus de tenir à jour un inventaire des actifs tout le long de la période de subvention, l'équipe de pays n'insiste sur ce point qu'au moment de la clôture de la subvention, ce qui entraîne des retards dans les clôtures de subventions.

Le BIG a découvert qu'il n'existe aucune politique ou directive relative à des seuils de signification pour déclarer les actifs, d'où un processus pesant qui ne génère aucune valeur compte tenu du travail nécessaire. Les politiques en vigueur ne prévoient pas d'instructions détaillées sur la nécessité de vérification des actifs par les agents locaux du Fonds, la forme et le contenu des registres d'actifs, la conservation des actifs et les contrôles pour garantir l'exhaustivité de l'inventaire des actifs. Cela signifie que l'obligation relative à l'inventaire des actifs est appliquée de façon irrégulière par différents bénéficiaires de subventions dans différents portefeuilles. Sur un échantillon de 10 subventions closes examinées durant le présent audit, le BIG a constaté que les registres d'actifs étaient manquants ou incomplets pour cinq subventions (50 %). En l'absence d'inventaires complets des actifs, il est impossible d'évaluer l'importance des registres d'actifs manquants pour ces subventions spécifiques.

¹⁰ Source : Rapport sur l'information financière améliorée « Catégorie – Infrastructure et autres équipements » reçu de l'équipe chargée du financement des subventions le 14 mars 2016. 6,56 % pour les dépenses, 6,67 % pour les budgets.

Du fait des lacunes de contrôle identifiées, l'efficacité de l'utilisation des actifs financés par les subventions du Fonds mondial n'est pas contrôlée de façon suffisante, d'où un risque d'utilisation abusive, de détournement et de malversation. Par exemple, une subvention examinée disposait d'actifs achetés d'un montant de 367 293 USD qui avaient été stockés pendant jusqu'à quatre ans après la fin de la subvention. Il s'agit d'une utilisation inefficace des fonds de subvention. En outre, le risque existe que l'on finance des actifs déjà achetés avec une subvention antérieure, en particulier dans le cas d'actifs de santé importants comme des appareils de test et des équipements de laboratoire.

Action convenue de la Direction 3

La Division de la gestion des subventions veillera à ce qu'une approche fondée sur les risques soit définie et mise en œuvre pour l'enregistrement, l'utilisation et le transfert ou la cession d'actifs (en particulier ceux qui ont une durée de vie utile longue, y compris (liste non exhaustive) les infrastructures et autres équipements). Cette approche sera intégrée dans les procédures actuelles de gestion des subventions en transmettant des instructions supplémentaires aux équipes de pays afin de garantir une gestion efficace des actifs pour l'ensemble des actifs importants achetés avec des subventions du Fonds mondial.

Titulaires : Directeur financier, Départements chargés des finances, de l'informatique, des achats et de l'administration, Responsable de la division de la gestion des subventions

Date cible : 31 mars 2017

Annexe A : Statut des précédentes actions convenues de la Direction

Recommandation 1

Il conviendrait que le Secrétariat procède de façon prioritaire à la clôture de toutes les subventions en attente de clôture de longue date, en particulier celles qui auraient dû être closes avant 2012. Il conviendrait d'envisager :

- de simplifier la procédure de clôture pour les subventions en attente de clôture de longue date, par exemple en limitant la procédure à : (i) la liquidation des engagements, (ii) la confirmation et le recouvrement des soldes de trésorerie au niveau des bénéficiaires principaux et aux niveaux inférieurs, et (iii) l'approbation de la cession des actifs, et
- de mettre en place un groupe de travail ponctuel pour aider les équipes de pays à réduire les retards dans la clôture des subventions.

Titulaire : Équipe chargée de la politique opérationnelle et de l'appui à la procédure

Date cible : 31 décembre 2013

Statut : **Partiellement appliqué.** Trente-deux subventions en attente de clôture de longue date avant 2012 ne sont toujours pas closes. Ce point a été intégré dans l'action convenue de la Direction 1 du présent rapport.

Recommandation 2

Il conviendrait que la Division de la gestion des subventions et le Département des finances examinent conjointement et identifient des simplifications à apporter à la procédure de clôture des subventions. Il conviendrait que les modifications proposées soient intégrées dans le projet Finance Step-Up et d'autres plateformes des systèmes de gestion des subventions, comme Salesforce. Les domaines dans lesquels des révisions sont à envisager incluent :

- la justification de la préparation de plans et de budgets de clôture en redéfinissant, si nécessaire, le contenu du plan de clôture,
- le nombre d'activités indépendantes de clôture engagées (en envisageant de n'inclure que celles qui sont essentielles pour limiter les ressources nécessaires),
- le nombre de rapports distincts nécessaires, et
- les différents niveaux d'examens requis.

Titulaires : Équipe chargée de la politique opérationnelle et de l'appui à la procédure, Équipe de transition vers le nouveau modèle de financement, Département des finances

Date cible : 31 décembre 2013

Statut : **Appliqué.** La note de politique opérationnelle a identifié des domaines de simplification pour la procédure de clôture des subventions et offre aux équipes de pays une certaine flexibilité de mise en œuvre dans le cadre des principes opérationnels.

Recommandation 3

Dans le cadre de la rationalisation de la procédure de clôture des subventions, il conviendrait de réfléchir aux points suivants pour renforcer les procédures de clôture :

- Prioriser l'identification et la collecte de la trésorerie détenue au niveau du pays et le désengagement des fonds inutilisés. Il conviendrait d'intégrer ces procédures et d'assurer le suivi de la clôture définitive des subventions.
- Élaborer un mandat spécifique pour les audits de clôture afin de fournir une assurance concernant des questions essentielles pour la procédure de clôture des subventions.
- Définir des dates butoirs fixes pour des étapes spécifiques.
- Documenter des principes pour guider la procédure en cas de clôtures imprévues ou de clôtures dans des circonstances spéciales, et donner aux équipes de pays une marge de manœuvre pour adapter la procédure à des circonstances uniques.

Titulaire : Équipe chargée de la politique opérationnelle et de l'appui à la procédure

Date cible : 31 décembre 2013

Statut : Appliqué. La politique de clôture des subventions a été actualisée et publiée le 18 décembre 2014. En outre, un modèle révisé de rapport sur les *résultats actuels/demandes de décaissement* a été institué en janvier 2016 afin de mieux suivre les soldes de trésorerie détenus par les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires, pour les nouvelles périodes de mise en œuvre des subventions en cours. Ces mesures ont atténué les risques signalés dans cette recommandation et les lacunes observées dans la mise en œuvre d'anciennes subventions ont été prises en compte dans le présent rapport et les actions convenues de la Direction liées.

Recommandation 4

Il conviendrait que le Secrétariat fasse respecter les procédures établies en :

- instaurant des contrôles par le biais du projet Finance Step-Up et d'autres systèmes de gestion des subventions, comme Salesforce, et facilitant la fourniture d'informations essentielles pour suivre régulièrement le statut de la clôture des subventions, et
- envisageant et mettant en œuvre des mesures d'incitation appropriées pour prioriser les clôtures (ex : en reliant le décaissement final à l'achèvement des activités de clôture des subventions considérées comme essentielles par le Secrétariat).

Titulaires : Équipe chargée de la politique opérationnelle et de l'appui à la procédure, Équipe de transition vers le nouveau modèle de financement, Département des finances

Date cible : 31 décembre 2013

Statut : Partiellement appliqué. Le système du Fonds mondial a été mis en œuvre pour faciliter la fourniture d'informations financières essentielles pour suivre le statut de la clôture des subventions. Il n'existe actuellement pas de mesures d'incitation pour prioriser les clôtures.

Annexe B : Classification générale des notations d'audit

Efficace	<p>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.</p>
Partiellement efficace	<p>Problèmes d'importance modérée 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, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.</p>
Nécessite une nette amélioration	<p>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.</p>
Inefficace	<p>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.</p>

Annexe C : Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) 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 (les « Normes ») 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. Ils 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 examens de suivi du BIG peut-être limitée, ciblant les domaines à haut risque identifiés dans un audit précédent, ou étendue en fonction du contexte, couvrant la gestion du risque, la gouvernance et les contrôles internes. Ces examens de suivi testent et évaluent les systèmes de contrôle et de supervision pour déterminer si les risques sont gérés de façon appropriée