

AUDIT REPORT

# Audit des procédures de clôture des subventions

---

GF-OIG-21-004  
16 mars 2021  
Genève, Suisse

 **The Global Fund**  
Office of the Inspector General

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

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) assure la sauvegarde des actifs, des investissements, de la réputation et de la pérennité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les mesures appropriées pour mettre fin aux épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. Grâce à des audits, des enquêtes et des travaux consultatifs, il promeut les bonnes pratiques, réduit les risques et informe de façon complète et transparente sur les abus.

Le BIG est une composante à part entière du Fonds mondial dont il est toutefois indépendant. Il rend des comptes au Conseil via son Comité des finances et de la vérification, et sert les intérêts de l'ensemble des parties prenantes du Fonds mondial.

- Courriel :  
[hotline@theglobalfund.org](mailto:hotline@theglobalfund.org)
- Service téléphonique gratuit de déclaration :  
[+1 704 541 6918](tel:+17045416918)  
Service disponible en anglais, français, espagnol, russe, chinois et arabe
- Message téléphonique – Boîte vocale sécurisée 24h/24 :  
[+41 22 341 5258](tel:+41223415258)



## Table des matières

1. Synthèse	3
1.1. Opinion	3
1.2. Principales réalisations et bonnes pratiques	3
1.3. Principaux problèmes et risques	4
1.4. Objectifs, notations et portée	5
2. Environnement et contexte	6
2.1. Procédures de clôture des subventions	6
2.2. Activités de clôture des subventions	7
3. Constatations	8
3.1. Les délais de clôture des subventions pourraient être raccourcis grâce à une simplification et une hiérarchisation des priorités.	8
3.2. L'impossibilité de rapprocher les soldes de trésorerie entrave la clôture des subventions.	11
Annexe A : Classification des notations d'audit et méthodologie	12

# 1. Synthèse

## 1.1. Opinion

La clôture d'une subvention, étape finale de son cycle de vie, comprend une évaluation de ses réalisations, le recouvrement de tout solde de trésorerie inutilisé et/ou de toute dépense non-admissible, ainsi que la comptabilisation finale des actifs.

Depuis 2016, le Secrétariat a considérablement amélioré ses procédures de clôture des subventions. De nouvelles politiques et procédures clarifient les exigences dans ce domaine, notamment un rapprochement des soldes de la période de mise en œuvre et un renforcement des principaux contrôles. En enregistrant les étapes de la clôture, le Système de gestion des subventions (GOS) a amélioré la visibilité, le suivi, l'enregistrement et l'archivage. Les processus pourraient toutefois être encore optimisés. Il s'agirait notamment d'évaluer le contenu des différents rapports financiers et de garantie, et les risques de duplication entre eux, lors de la vérification des soldes de trésorerie finaux et des dépenses, ainsi que de clarifier la méthode de calcul des soldes de trésorerie dans les rapports de clôture financière. Dans l'ensemble et malgré ces problèmes d'efficacité mineurs, la conception des politiques, procédures et systèmes a été jugée **efficace**.

En décembre 2020, le Secrétariat avait entièrement clôturé 59 % des 507 subventions qui avaient dépassé leur date de clôture. Parmi celles qui restaient ouvertes, 25 % attendaient des recouvrements ou des remboursements en suspens, tandis que 16 % souffraient globalement de problèmes administratifs et présentaient donc des risques peu élevés. Dans les deux cas, la clôture dépend de la satisfaction, par les bénéficiaires principaux, des obligations en suspens. Si le délai moyen de clôture est passé de 1 326 à 500 jours, 20 % seulement des subventions ont été clôturées dans les douze mois requis.

Les rappels aux bénéficiaires principaux concernant les documents attendus de clôture non encore transmis doivent être intégrés dans les processus standard. Il faut par ailleurs aligner les procédures de clôture des subventions et de recouvrement afin d'assurer un suivi systématique des remboursements/recouvrements.

Le Secrétariat a de manière concertée fait des progrès au niveau des rapprochements et, là où c'était possible, du règlement des écarts entre les soldes de trésorerie déclarés et ceux calculés sur la base du total des décaissements et des dépenses des subventions. Cependant, lorsque des écarts subsistaient à l'issue d'un rapprochement, ils n'ont pas été explicitement identifiés dans les rapports à l'attention du Conseil/des Comités, et les subventions n'ont pas été clôturées. Les soldes de trésorerie de clôture doivent être systématiquement déduits des fonds disponibles pour les décaissements de la période de mise en œuvre suivante. L'exécution de la politique de clôture des subventions, des procédures, des systèmes et de la gouvernance est jugée **partiellement efficace**.

## 1.2. Principales réalisations et bonnes pratiques

### **Amélioration des politiques opérationnelles, des systèmes informatiques et des outils de clôture des subventions**

En septembre 2018, le Secrétariat a mis en œuvre une nouvelle note de politique opérationnelle et de nouvelles procédures opérationnelles pour la clôture des subventions et le rapprochement des comptes de la période de mise en œuvre, adaptées au modèle de financement actuel du Fonds mondial. Les procédures de clôture des subventions sont maintenant gérées de manière centralisée au sein du Système de gestion des subventions (GOS)<sup>1</sup>. Les procédures de clôture bénéficient désormais d'une meilleure gestion, et la visibilité et le suivi sont améliorés. Les procédures ont été automatisées conformément à la nouvelle note de politique opérationnelle et aux nouvelles procédures opérationnelles.

<sup>1</sup> Le système de gestion des subventions (GOS) est la plateforme centrale que le Fonds mondial utilise pour gérer les subventions tout le long de leur cycle de vie (par exemple, de la demande de financement à la clôture de la subvention). Le système permet notamment la saisie et l'enregistrement des validations électroniques lors des principaux contrôles durant le cycle de vie de la subvention.

## **Progrès significatifs dans la clôture des subventions en suspens depuis longtemps**

En octobre 2018, le Secrétariat a mis en place l'*Initiative de clôture des subventions en suspens depuis longtemps* et aidé les équipes de pays à clôturer 177 subventions qui restaient en suspens de longue date<sup>2</sup>. Le Comité exécutif de gestion des subventions a abandonné certaines exigences de clôture pour 27 subventions en accordant une dérogation exceptionnelle. Celle-ci a été donnée lorsque les équipes de pays ont pu démontrer qu'elles avaient déployé des efforts suffisants et que les travaux supplémentaires engagés pour obtenir les rapports, les documents ou les remboursements/recouvrements en espèces en suspens n'étaient pas considérés comme présentant un bon rapport coût/efficacité.

## **Renforcement des contrôles, du suivi et de la responsabilité**

Le Secrétariat a établi et appliqué sept contrôles financiers clés pour garantir l'efficacité des procédures de clôture des subventions. Un module de clôture du Système de gestion des subventions fournit une piste de vérification ainsi qu'une visibilité et un suivi plus clairs des documents attendus et du statut. La politique opérationnelle définit les dérogations autorisées et les processus d'approbation. Des objectifs de clôture ont été établis et inclus dans les objectifs individuels des gestionnaires (gestionnaires de portefeuille du Fonds, gestionnaires régionaux et chefs de département), alignés sur les objectifs convenus dans les rapports du Cadre de résultat et de responsabilité (PAF). Un tableau de bord de clôture des subventions – qui partage désormais des informations clés avec l'ensemble du Secrétariat – est en cours d'amélioration.

## **1.3. Principaux problèmes et risques**

### **Les délais de clôture des subventions pourraient être encore raccourcis par une simplification et une hiérarchisation des priorités**

Bien qu'il ait été considérablement raccourci, revenant de 1 326 à 500 jours, le délai moyen de clôture des subventions après la date de fin de la période de mise en œuvre reste élevé : 20 % seulement des subventions respectent l'exigence de clôture dans un délai de 365 jours de la politique opérationnelle. En décembre 2020, 41 % des 507 subventions (412 pour le cycle de financement 2014-2016 et 95 fondées sur les séries)<sup>3</sup> avaient dépassé la date de leur terme sans avoir encore été clôturées. Parmi celles-ci, 25 % attendent des remboursements/recouvrements (ce qui représente un risque moyen) et 16 % restent dans l'attente de la satisfaction d'obligations administratives (ce qui représente un risque faible<sup>4</sup>). Les procédures de clôture des subventions pourraient être optimisées et simplifiées. Par exemple, les dépenses et les soldes de trésorerie finaux des subventions sont actuellement déclarés et vérifiés via le rapport de l'auditeur externe, ainsi que via les rapports de clôture financière vérifiés par les agents locaux du Fonds et les dépenses déclarées dans les rapports finaux sur les résultats actuels. L'objectif et le contenu de ces rapports pourraient être simplifiés, et les rapports réguliers doivent respecter les délais définis par la politique, afin d'éviter un blocage de la clôture des subventions.

Les orientations pourraient être clarifiées afin d'améliorer la conformité. Par exemple, la transmission des rapports de clôture financière de 20 des 40 subventions étudiées souffrait de retards de cinq mois, principalement en raison d'une ambiguïté relative à la méthode de calcul utilisée pour ces rapports. Cela s'explique principalement par la courbe d'apprentissage depuis l'instauration du Rapport de clôture financière. En conséquence, il y a eu de multiples itérations et versions du solde de trésorerie par les bénéficiaires principaux, les agents locaux du Fonds et les équipes de pays. Comme l'ont indiqué les divisions de la gestion des subventions et des finances, une harmonisation plus poussée des procédures de clôture et de recouvrement des subventions faciliterait un suivi systématique des remboursements, des recouvrements et des mises à jour des négociations, avant la clôture des subventions.

---

<sup>2</sup> À l'époque, 350 subventions étaient en suspens depuis longtemps. Parmi les autres, 122 subventions (71 %) sont restées ouvertes uniquement en raison de remboursements ou de recouvrements en attente.

<sup>3</sup> Anciennes subventions du Fonds mondial pour les maladies antérieures à la mise en place du nouveau modèle de financement (NFM1).

<sup>4</sup> Source des données : Données du Système de gestion des subventions - extrait informatique de décembre 2020.

## Le processus de rapprochement des soldes de trésorerie doit être renforcé

Les calculs du Secrétariat concernant les encours des soldes de trésorerie des subventions devant être clôturées sont substantiellement exacts. Toutefois, certains écarts n'ont pas pu faire l'objet d'un rapprochement en raison du caractère limité des informations sur les soldes de trésorerie d'ouverture issues d'anciens systèmes auparavant utilisés par le Fonds mondial pour certaines subventions. Le Secrétariat a déjà signalé en 2018 la question du solde de trésorerie non-engagé au Comité de l'audit et des finances. Les rapports pourraient cependant être encore améliorés afin de mentionner explicitement les écarts et de clôturer les subventions ouvertes restantes.

Déduire les soldes de trésorerie de fin de subvention des bénéficiaires principaux du total de leurs fonds devant être décaissés au titre du cycle suivant s'est avéré une opération complexe. Les données financières montrent qu'un solde de trésorerie total d'environ 4 millions de dollars a été reporté du 5<sup>e</sup> au 6<sup>e</sup> cycle de subvention, mais qu'il n'a pas été déduit du total des fonds devant être décaissés dans le cadre du nouveau cycle<sup>5</sup>.

### 1.4. Objectifs, notations et portée

Objectif	Notation	Portée
Adéquation de la politique opérationnelle de clôture des subventions, des procédures, des systèmes et de la gouvernance pour garantir que les subventions sont clôturées dans les délais, conformément à la politique opérationnelle existante.	<b>Efficace</b>	<b>Période d'audit :</b> Subventions du cycle de financement 2015-2017 (NFM 1) devant être clôturées, ainsi que les subventions en suspens depuis longtemps avant le cycle de financement 2015-2017.
Efficacité de la politique opérationnelle de clôture des subventions, des procédures, des systèmes et de la gouvernance pour garantir que les subventions sont clôturées dans les délais, conformément à la politique opérationnelle existante.	<b>Partiellement efficace</b>	

<sup>5</sup> Les soldes de trésorerie de la période de mise en œuvre sont utilisés pour déterminer le montant à transférer à la période de mise en œuvre suivante pour les bénéficiaires principaux reconduits. Ces soldes doivent être déduits du bon de commande pour la nouvelle subvention, qui plafonne le total des fonds disponibles qui peuvent être décaissés dans le cadre du nouveau cycle. Ces calculs sont ensuite utilisés pour décaisser les fonds périodiquement.

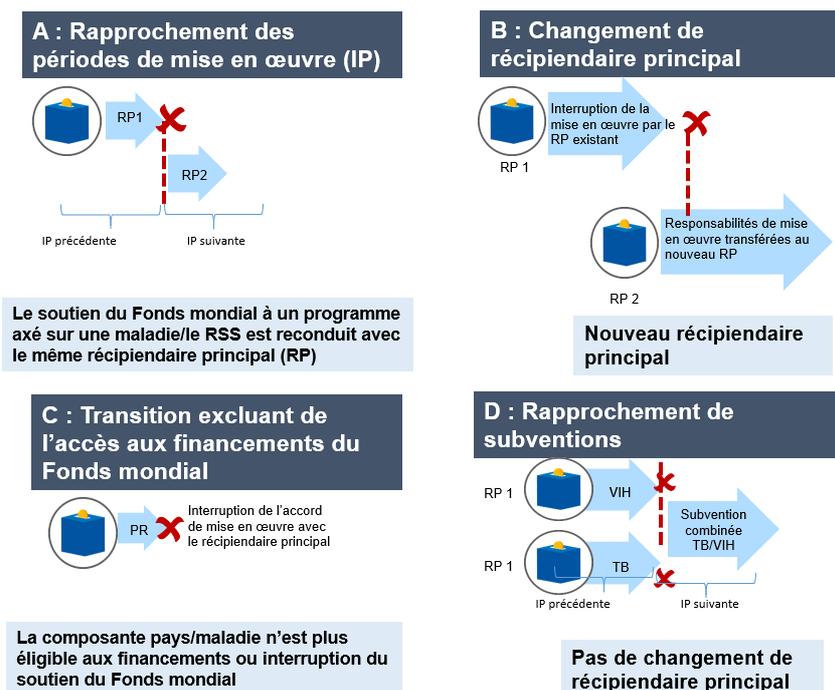
## 2. Environnement et contexte

### 2.1. Procédures de clôture des subventions

Un [audit du BIG de 2016](#) des procédures de clôture des subventions du Fonds mondial a identifié les principaux problèmes suivants :

- Les clôtures de subventions et les remboursements correspondants ne font pas l'objet d'un contrôle ou d'un suivi systématique dans l'ensemble du portefeuille.
- Les exigences d'information financière imposées par le Secrétariat aux maîtres d'œuvre devaient inclure des informations sur les soldes de trésorerie de fin de subvention et les recouvrements en suspens, et respecter les exigences relatives à la clôture des subventions.
- Les contrôles exercés par le Secrétariat sur l'utilisation des actifs financés par le Fonds mondial étaient insuffisants, ce qui augmentait le risque de mauvaise utilisation, de détournement et de malversation. Aucun seuil d'importance relative des actifs n'avait été fixé pour rendre compte de ceux qui subsistaient lors de la clôture des subventions.

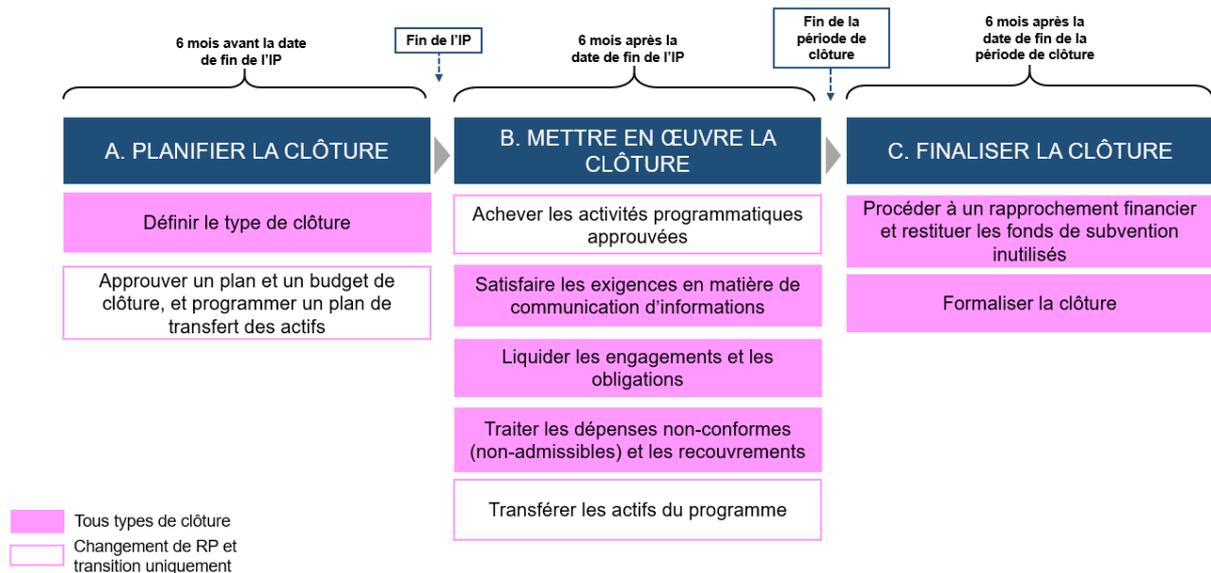
La note de politique opérationnelle révisée du Secrétariat différencie un rapprochement des comptes de la période de mise en œuvre (Figure A dans l'image ci-dessous) d'une procédure de clôture de la subvention. Elle définit trois différents types de clôture de subvention : Changement de bénéficiaire principal (Figure B), Transition excluant un accès aux financements du Fonds mondial (Figure C), Rapprochement (Figure D)<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> Procédures opérationnelles du Secrétariat du Fonds mondial relatives « au rapprochement des comptes des périodes de mise en œuvre et à la clôture des subventions », page 1.

## 2.2. Activités de clôture des subventions<sup>7</sup>

Les phases et étapes de la clôture des subventions, qui sont présentées ci-dessous, varient en fonction du type de clôture.



La nouvelle note de politique opérationnelle et les modules de formation qui l'accompagnent définissent des délais spécifiques pour le rapprochement et la clôture des périodes de mise en œuvre, et les parties prenantes responsables. La procédure de clôture de la subvention doit être achevée 12 mois après la date de fin de la période de mise en œuvre. La documentation requise peut être suivie par le biais du Système de gestion des subventions<sup>8</sup>.

### Documentation de clôture requise

	PLAN   BUDGET DE CLÔTURE	REGISTRE ET PLAN DE TRANSFERT DES ACTIFS DU PROGRAMME	DERNIER PU   RAPPORT FISCAL DE L'IP / LA SUBVENTION	RAPPORT D'AUDIT FINAL	PREUVE DE TRANSFERT DES ACTIFS	RAPPORT DE CLÔTURE FINANCIÈRE	LETTRE DE NOTIFICATION
	1	2	3	4	5	6	
DOCUMENT-TYPE	Non   Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
RAPPROCHEMENT IP		*	☑	☑	*	☑	
REGROUPEMENT		*	☑	☑	*	☑	☑
CHANGEMENT RP	☑   ☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
TRANSITION	☑   ☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
DATES LIMITES INDICATIVES	3 mois avant la date de fin de la subvention	3 mois avant la date de fin de la subvention	60 jours après la date de fin de la subvention/l'IP   31 juillet	3 mois après la date de fin de la subvention/l'IP	Dès le transfert effectué, au plus tard à la date de fin de la période de clôture	7,5 mois après la date de fin de l'IP ou 45 jours après la fin de la période de clôture	Après la clôture financière

- ☑ Document-type généré par le GOS et **ré-importé** dans celui-ci
- ☑ Document hors-ligne, à **joindre** au GOS

\* Le registre et le plan de transfert des actifs du programme sont transmis au moment de l'établissement des subventions de la période de mise en œuvre suivante

<sup>7</sup> Note de politique opérationnelle du Fonds mondial : « Rapprochement des comptes des périodes de mise en œuvre et clôture des subventions », Page 2.

<sup>8</sup> Formations à la clôture des subventions : [https://tgf.sharepoint.com/:p:/r/sites/inside/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B35084A34-B074-4730-8DFA-FB4FAA7D9216%7D&file=GM\\_Closures\\_Training\\_en.pptx&action=edit&mobileredirect=true&cid=3a445bef-7364-4ac7-9580-2449b437a850](https://tgf.sharepoint.com/:p:/r/sites/inside/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B35084A34-B074-4730-8DFA-FB4FAA7D9216%7D&file=GM_Closures_Training_en.pptx&action=edit&mobileredirect=true&cid=3a445bef-7364-4ac7-9580-2449b437a850)

## 3. Constatations

### 3.1. Les délais de clôture des subventions pourraient être raccourcis grâce à une simplification et une hiérarchisation des priorités.

Le Secrétariat a révisé et amélioré les politiques et procédures de clôture des subventions, ce qui a permis d'améliorer la visibilité, le suivi et la responsabilité. Toutefois, 41 % des clôtures de subventions ont du retard (16 % en attente de la satisfaction d'obligations administratives présentent des risques moindres), et les délais de traitement des clôtures des subventions pourraient être encore améliorés. Bien qu'il y ait peu de risques que les encours des soldes de trésorerie soient utilisés à mauvais escient, les retards entraînent une charge administrative et des travaux d'établissement de rapports pour la direction et le personnel.

Le BIG a constaté les importants progrès du Secrétariat en matière de clôture des subventions, par rapport à l'audit de 2016 :

**La note de politique opérationnelle révisée et les nouvelles procédures opérationnelles** sur la clôture des subventions sont alignées sur le modèle de financement actuel du Fonds mondial. Elles font la distinction entre les cas où les bénéficiaires principaux changent ou cessent leurs activités, et ceux où ces bénéficiaires sont reconduits au-delà de la période ou du cycle de mise en œuvre, ce qui simplifie les obligations de clôture et rend le processus plus efficace.

**Système de gestion des subventions (GOS).** Le nouveau module de clôture des subventions du Système de gestion des subventions est aligné sur la note de politique opérationnelle et les procédures de clôture. Il suit la structure des exigences de la note (améliorant leur visibilité), les dates limites respectives pour les soumissions, et les soumissions effectives par les bénéficiaires principaux/agents locaux du Fonds. Le système fournit une piste de vérification pour chaque processus, y compris la date de l'action engagée, le titulaire responsable du processus d'approbation et les documents justificatifs. Le Système de gestion des subventions documente les processus requis et archive les documents exigés.

**Rapport de clôture financière.** Il s'agit d'une nouvelle exigence de compte-rendu sur les dépenses finales par les bénéficiaires principaux, de confirmation des engagements et obligations, et d'aide au rapprochement des soldes de trésorerie finaux des subventions.

**Un tableau de bord de clôture des subventions** a été créé, qui présente des informations essentielles sur les clôtures des subventions à l'ensemble du personnel du Secrétariat. Au moment de l'audit, le tableau de bord était en cours d'actualisation et d'amélioration.

**Suivi et rapports.** L'équipe chargée de l'efficacité opérationnelle de la division de la gestion des subventions surveille les procédures de clôture des subventions et leur statut, en collaboration avec le département des finances. Les cadres supérieurs de la division de la gestion des subventions, de la gestion des risques et des finances reçoivent des rapports mensuels sur l'état d'avancement des clôtures et les cas importants présentant des retards exceptionnels en fonction de seuils définis (mais pas de résumé des tendances générales des clôtures et des remboursements en suspens et du degré d'importance des recouvrements/remboursements en suspens concernés).

**Une Initiative de clôture des subventions en suspens depuis longtemps** a été lancée en août 2018 pour clôturer les subventions en suspens fondées sur les séries et le NFM 1. Le Comité exécutif de gestion des subventions a accordé des dérogations pour diverses exigences concernant 27 subventions pour lesquelles les équipes de pays ont pu démontrer un suivi rigoureux avec les pays, et pour lesquelles des efforts supplémentaires n'ont pas été jugés productifs et/ou les exigences en suspens n'étaient pas substantielles.

Ces mesures ont contribué à la clôture de 51 % des subventions devant être clôturées, tout en améliorant le délai moyen de clôture, qui est revenu de 1 326 à 500 jours pour les subventions du NFM 1<sup>9</sup>.

Pendant, de nombreuses clôtures de subventions restent inachevées. Bien que le risque de mauvaise utilisation des encours des soldes de trésorerie soit raisonnablement faible, ces subventions en suspens augmentent les responsabilités en matière d'établissement de rapports, de contrôle et de suivi pour les pays, les équipes de pays et la direction du Secrétariat. Cela accroît la charge de travail du personnel, réduit l'efficacité des processus et s'avère chronophage pour la direction. Les améliorations suivantes relatives à des interventions en temps voulu et un suivi avec les bénéficiaires principaux pourraient renforcer l'efficacité des processus et les résultats :

**Courbe d'apprentissage et transmission en temps voulu des documents attendus.** La moitié (20 sur 40) des subventions contrôlées présentaient leur rapport de clôture financière avec plus de cinq mois de retard, ce qui avait pour effet de repousser le rapprochement des encours des soldes de trésorerie et la clôture des subventions. Ces retards s'expliquent notamment par le fait que les bénéficiaires principaux, les agents locaux du Fonds et les équipes de pays n'avaient pas une bonne connaissance des méthodes de calcul du rapport de clôture financière en raison de sa récente mise en place, ce qui a entraîné de multiples itérations et versions. La note de politique opérationnelle exige que les bénéficiaires principaux soient informés de la procédure de clôture six mois avant la fin de la période de mise en œuvre, et que les recouvrements soient finalisés dans les six à douze mois suivant la période de clôture. Toutefois, pour les subventions contrôlées, aucun de ces délais n'a été respecté.

**Optimiser les documents attendus, et clarifier le contenu et l'objectif.** La procédure de clôture des subventions exige la transmission de tous les documents de clôture et la satisfaction des obligations régulières en matière d'établissement de rapports, notamment un rapport d'audit final, un rapport de clôture financière, un dernier rapport sur les résultats actuels (incluant les dépenses) et un rapport fiscal final. Beaucoup de ces documents permettent de valider les soldes de trésorerie, les dépenses totales des subventions et d'autres éléments, parfois avec des dates limites différentes. La clarification du contenu et de l'objectif de chaque rapport, l'exécution en temps voulu des étapes classiques de compte-rendu dans les délais définis par la politique, et une duplication minimale des informations contribueraient à accélérer les transmissions et les clôtures. Par exemple, les documents attendus pour l'établissement des rapports d'audit (exigence d'assurance à satisfaire avant la clôture d'une subvention) n'étaient toujours pas transmis pour 91 subventions, ce qui empêchait leur clôture.

**Améliorer les informations communiquées à la haute direction.** Bien que la direction reçoive des rapports fréquents en fonction de seuils définis, ceux-ci auraient pu être davantage axés sur les résumés des tendances générales et l'importance des montants concernés, afin d'aider à la prise de décision. Il pourrait, par exemple, s'agir du nombre total de subventions en suspens devant être clôturées et des subventions en suspens avec des encours de trésorerie substantiels devant être remboursés.

**Intégrer les systèmes et les outils :** Les deux tiers (135/204) des subventions ouvertes qui ont dépassé leur date de clôture sont concernées par des recouvrements ou des remboursements. Actuellement, les recouvrements et les négociations connexes doivent faire l'objet d'un suivi et d'une mise à jour manuels dans les modules du Système de gestion des subventions et Système de gestion financière des subventions, alors que les bons de commande sont automatiquement mis à jour<sup>10</sup>. Cela implique un travail supplémentaire de rapprochement des bons de commande et de suivi des recouvrements et des mises à jour des négociations avant la clôture des subventions – ce qui augmente le risque d'erreurs manuelles. Les modules de recouvrement et de clôture du Système de gestion des subventions ne sont pas intégrés, et le module de recouvrement doit être mis à jour manuellement une fois qu'un recouvrement a été effectué. Comme l'ont indiqué les divisions de la gestion des subventions et des finances, une harmonisation plus poussée des procédures de clôture et de recouvrement des subventions faciliterait le suivi systématique des remboursements, des recouvrements et des mises à jour des négociations, avant la clôture des subventions.

---

<sup>9</sup> Subventions fondées sur les séries : le délai moyen de clôture varie entre 379 et 3 030 jours, et pour les subventions du NFM 1, il varie entre 169 et 987 jours.

<sup>10</sup> Les bons de commande déterminent le total des fonds disponibles pour décaissement au titre d'une subvention. En cas de remboursement ou de recouvrement pour une subvention, ces montants sont déduits du montant restant à décaisser au titre de la subvention.

**Suivi régulier des clôtures de subventions** : Actuellement, le Système de gestion des subventions n'adresse pas de rappels ou d'instructions aux bénéficiaires principaux concernant le rapprochement des comptes des périodes de mise en œuvre et les demandes de clôture à la date de fin de la subvention. Un [audit du BIG de 2020](#) a identifié des lacunes dans le Système de gestion des subventions relatives à la documentation essentielle (telle que les mises en demeure) confirmant les remboursements/déductions des soldes de trésorerie finaux. Des rappels réguliers aux bénéficiaires principaux sur les documents attendus de clôture manquants doivent être intégrés dans les processus standards.

Action convenue de la Direction 1 :

Le Secrétariat procédera à un examen des domaines suivants de la procédure de clôture des subventions et des résultats afin d'identifier des pistes pour accroître l'efficacité, raccourcir les délais et finaliser les clôtures de façon appropriée :

- contenu et objet des exigences de clôture,
- meilleur alignement sur le processus de recouvrement,
- rappels réguliers des équipes de pays aux bénéficiaires principaux concernant les documents de clôture attendus manquants,
- compte-rendu à la haute direction des tendances globales et des remboursements substantiels,
- actualisations des matériels d'orientation et de formation, le cas échéant.

TITULAIRE : Responsable de la Division de la gestion des subventions

DATE CIBLE : 31 décembre 2021

### 3.2 L'impossibilité de rapprocher les soldes de trésorerie entrave la clôture des subventions.

Le Secrétariat s'est efforcé de rapprocher les encours des soldes de trésorerie des décaissements totaux et des dépenses déclarées pour l'ensemble du portefeuille. Les écarts restants après ce rapprochement sont principalement dus au caractère limité des informations sur les soldes de trésorerie d'ouverture provenant des anciens systèmes hérités du passé du Fonds mondial. Les soldes de trésorerie finaux des périodes précédentes doivent être systématiquement déduits des bons de commande initiaux des nouvelles périodes de mise en œuvre, afin de minimiser les risques d'excédent de trésorerie disponible dans le pays.

Les calculs de solde de trésorerie en fin de subvention sont essentiels pour déterminer le montant de trésorerie qu'un bénéficiaire principal doit rembourser au Secrétariat (en cas de cessation d'activité) ou transférer à la subvention suivante (s'il s'agit d'une subvention reconduite). Pour le cycle de subvention NFM 2, le Secrétariat s'est efforcé de faire un rapprochement entre les encours des soldes de trésorerie, tels qu'indiqués dans les rapports de clôture financière, et le total des fonds de la subvention<sup>11</sup>. Le BIG a estimé que ces calculs étaient substantiellement corrects.

Le Secrétariat a toutefois identifié des subventions pour lesquelles les soldes de trésorerie de clôture n'ont pas pu être rapprochés du total des fonds et des dépenses de la subvention car les anciens systèmes du Fonds mondial ne disposaient que d'informations limitées sur les soldes de trésorerie d'ouverture. Le BIG a confirmé ce problème : sur 23 subventions contrôlées, trois<sup>12</sup> affichaient un écart substantiel entre les fonds de subvention, les dépenses déclarées et le solde de trésorerie du rapport de clôture financière.

Bien que le Secrétariat ait signalé la question du solde de trésorerie non-engagé au Comité de l'audit et des finances en 2018, les rapports pourraient être encore améliorés en faisant explicitement référence aux différences, afin que le Comité connaisse et accepte pleinement les risques. Trois subventions de l'échantillon du BIG restent ouvertes. Étant donné que les écarts subsistent à l'issue du rapprochement, il faut trouver une solution pour les sortir des comptes et clôturer les subventions.

Pour les bénéficiaires principaux reconduits, le département des finances n'a pas déduit les soldes de trésorerie de clôture dans le pays estimés à 4 millions de dollars<sup>13</sup> du total des fonds à décaisser (bons de commande) pour le cycle de subvention suivant. Lorsque les décaissements ont été exécutés sans ajustements ultérieurs, il existe des risques d'excédent de trésorerie dans le pays, ce qui est inefficace et risque d'entraîner une mauvaise utilisation des ressources.

#### Action convenue de la Direction 2 :

##### Le Secrétariat :

- identifiera les subventions du NFM 1 dont le solde de trésorerie doit être déterminé sur la base d'une validation du rapport de clôture financière, et décidera de la procédure pour le remboursement ou le transfert à la période de mise en œuvre suivante,
- améliorera le suivi actuel via les divisions des finances et de la gestion des subventions afin de veiller à ce que les soldes de trésorerie des périodes de mise en œuvre précédentes soient déduits des bons de commande (fonds disponibles) pour la période suivante.

TITULAIRE : Directeur financier

DATE CIBLE : 31 décembre 2021

<sup>11</sup> Solde de trésorerie d'ouverture de la subvention plus total des décaissements de la subvention moins total des dépenses déclarées et des montants non-admissibles/recouvrables.

<sup>12</sup> GHA-M-MOH (+8,2m de dollars), GHA-H-MOH (-11,5M de dollars), GHA-T-MOH (+1,9M de dollars).

<sup>13</sup> Fichier MMM du département des Finances : Pour les 286 subventions du NFM 1 en cours de clôture, il y avait environ 335 millions de dollars de fonds non-engagés dans le pays (solde de trésorerie final). Sur ce total, le bon de commande initial n'a pas été ajusté pour 86 subventions, avec un solde de trésorerie total attendu de 45,8 millions de dollars.

## Annexe A : Classification des notations d'audit et méthodologie

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

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) réalise ses audits conformément à la définition de l'audit interne du Global Institute of Internal Auditors, aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du BIG. Les principes et les détails de la méthode d'audit du BIG sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ces documents garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux.

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 servent à établir des évaluations spécifiques de ces différents domaines. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs/fournisseurs d'assurances, servent également à étayer les conclusions.

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les financements du Fonds mondial afin d'évaluer s'ils utilisent ces ressources de façon efficace, efficiente 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 en particulier l'accent sur les problèmes liés à l'impact des investissements, à la gestion de la chaîne des achats et des stocks, à la gestion des évolutions et aux principaux contrôles financiers et fiduciaires du Fonds mondial.