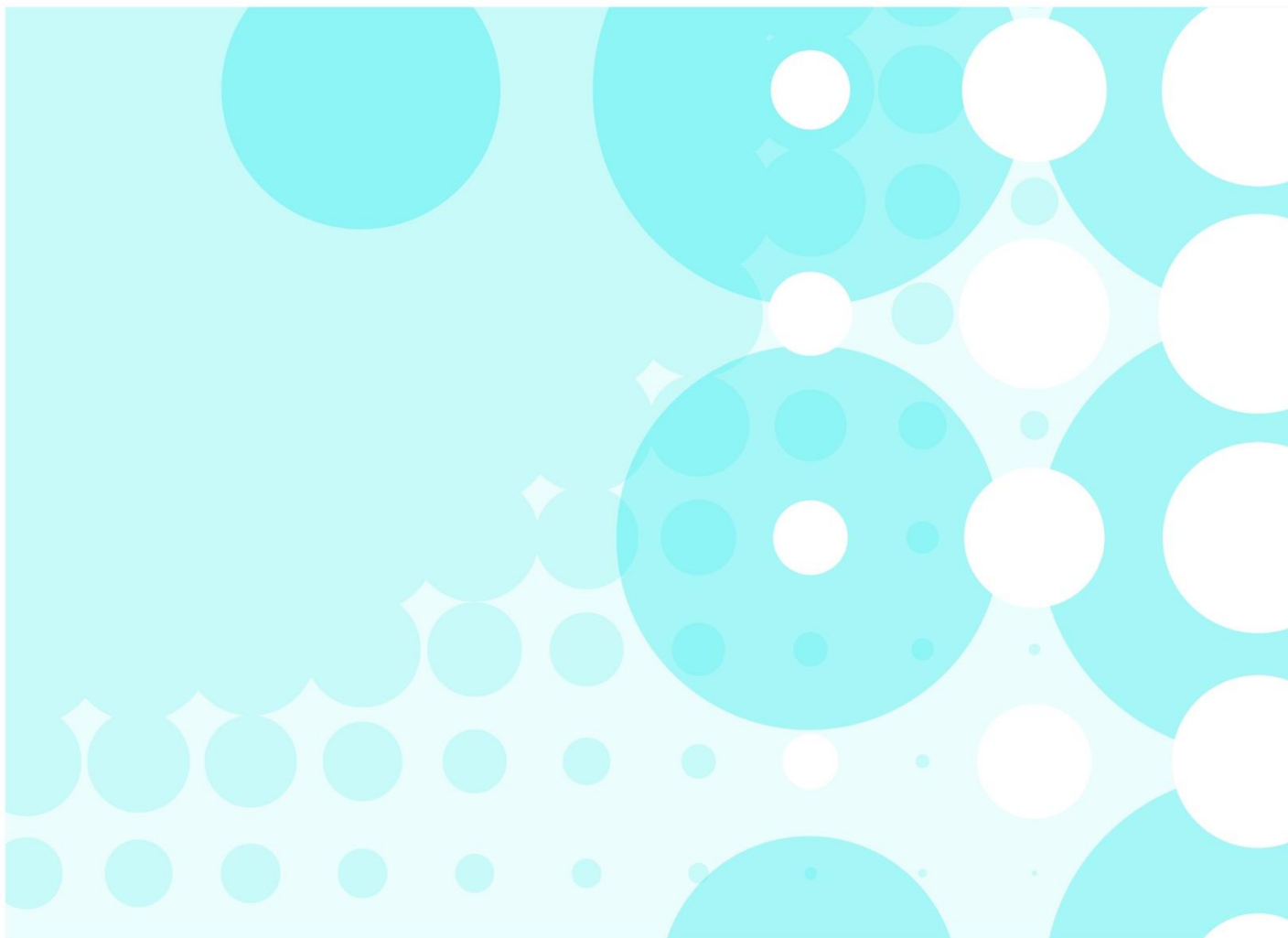




Rapport d'audit

Audit de

l'approche du Fonds mondial en matière de suivi des subventions

GF-OIG-24-008
Le 13 mai 2024
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 pérennité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les bonnes mesures pour accélérer la fin des épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. Grâce à des audits, des enquêtes et des travaux consultatifs, le BIG promeut les bonnes pratiques, améliore la gestion des risques et rend compte des abus en toute exhaustivité et transparence.

Le BIG est une unité indépendante du Fonds mondial, 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.

Courriel :
hotline@theglobalfund.org

Service téléphonique gratuit de signalement :
+1 704 541 6918
Service disponible en anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe

Messagerie téléphonique sécurisée 24 h / 24 :
+41 22 341 52 58



Table des matières

1. Synthèse	3
2. Environnement et contexte	12
3. Constats d'audit	15
3.1 La conception et la mise en œuvre du cadre de performance des subventions pour les subventions importantes ou à haut risque doivent être améliorées afin de mieux suivre et surveiller l'impact.	15
3.2 L'exécution des processus de gestion des risques doit être améliorée afin de garantir une identification, un établissement des priorités et un suivi efficaces des risques liés aux subventions.	20
3.3 Malgré leur amélioration, les outils de communication de l'information par les bénéficiaires principaux restent fragmentés, ce qui entraîne un risque de lassitude chez les entités de mise en œuvre et de retard dans la communication de l'information.	26
3.4 Le suivi du C19RM permet une détection précoce des obstacles, mais les problèmes de suivi et de correction de trajectoire ont une incidence sur l'utilisation des fonds.	31
Annex A. Classification des notations d'audit et méthodologie	33

1. Synthèse

1.1 Opinion

Une supervision efficace des subventions est essentielle pour garantir la réalisation des cibles et de l'impact des programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Le suivi et la gestion des risques font partie intégrante de la gestion des subventions afin de ramener les risques au niveau cible souhaité et d'accroître la probabilité d'atteindre les objectifs des subventions. Le Secrétariat du Fonds mondial suit la mise en œuvre des subventions par le biais d'une mobilisation régulière des bénéficiaires principaux, des instances de coordination nationales (ICN) et d'autres parties prenantes dans le pays, en utilisant des mécanismes structurés et *ad hoc* pour obtenir des informations.

La performance programmatique est régulièrement suivie à l'aide de divers outils – notamment les rapports sur les résultats actuels et demande de décaissement (RA/DD) – et au moyen d'indicateurs d'impact, de résultat et de couverture au sein des cadres de performance des subventions. Dans la plupart des pays, le Fonds mondial est l'un des nombreux contributeurs à la santé, aux côtés d'autres donateurs et des gouvernements. Le modèle de contribution garantit que ses subventions soutiennent la réalisation des objectifs fixés par les stratégies nationales et que les résultats des programmes ne puissent pas être uniquement attribués aux seules subventions du Fonds mondial. Ceci est inhérent au cadre de suivi puisque le Fonds mondial contribue aux programmes et stratégies de santé nationaux par le biais d'investissements. Par conséquent, les indicateurs au niveau national permettent de surveiller et de suivre l'impact collectif du partenariat du Fonds mondial, des autres donateurs et des gouvernements.

Le Fonds mondial mesure la performance des subventions à l'aide d'indicateurs de couverture, de résultat et d'impact. Pour évaluer la contribution du Fonds mondial à l'impact, il est important de relier les indicateurs de couverture aux indicateurs d'impact et de résultat spécifiques à chaque maladie¹. Toutefois, divers problèmes ont limité la définition et le suivi efficace des cibles d'impact et de résultat dans les cycles de subvention 5 (CS5) et 6 (CS6). Ces problèmes étaient imputables au fait que certains objectifs de subvention ne sont pas « Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps » (« SMART ») ainsi qu'à des problèmes relatifs aux données et aux limites intrinsèques des estimations modélisées pour la projection des résultats et de l'impact anticipés. Cela a contribué à l'obtention de notations élevées pour la performance des subventions, bien que leur impact effectif ait été limité. Au fur et à mesure de l'avancement de l'audit, le Secrétariat a pris des mesures proactives pour remédier à certaines des lacunes identifiées. Il s'agit notamment : i) d'un meilleur lien entre les indicateurs d'impact et de résultat, les investissements et les activités des subventions, ii) de contrôles renforcés sur les cadres de performance afin de garantir l'alignement des indicateurs d'impact, de résultat et de couverture sur les buts et objectifs des programmes², ainsi que iii) d'une clarification des rôles des équipes de pays et des équipes techniques dans l'élaboration du cadre de performance, et dans le suivi et l'évaluation des subventions du cycle de subvention 7 (CS7). Grâce à ces améliorations, l'approche du Fonds mondial en matière de suivi de la performance programmatique est **partiellement efficace**.

¹ Le cadre de performance est construit de sorte que la réalisation des indicateurs de couverture mènera aux résultats attendus, lesquels conduiront à leur tour à l'impact tel que défini par les indicateurs de résultat et d'impact.

² Cadre de performance : Liste de contrôle de l'examen de la qualité mise à jour en décembre 2023.

Le Fonds mondial dispose d'un cadre complet de gestion des risques. Bien que l'approche de la gestion des risques ait évolué et se soit améliorée au fil des ans, des lacunes ont été constatées en matière d'atténuation et de suivi. L'évaluation incohérente des risques et l'absence de documentation des causes principales nuisent à la qualité des mesures d'atténuation clés et limitent la supervision exercée par les équipes de deuxième ligne. L'audit a permis de constater que certains risques classés au-dessus des niveaux de risque cibles dans les portefeuilles à fort impact et essentiels n'étaient pas assortis de mesures d'atténuation clés correspondantes et que, lorsque de telles mesures étaient définies, elles étaient en retard, ou en cours d'exécution, voire non entamées.

Tout au long de l'année 2023, le Secrétariat a mis à jour les processus, les outils et les directives en matière de gestion des risques afin de résoudre bon nombre des problèmes identifiés dans l'audit. Cela a compris un module de gestion intégrée des risques (IRM) amélioré, des directives révisées sur la gestion des risques, un nouveau tableau de bord pour suivre la mise en œuvre des mesures d'atténuation clés et un nouvel indicateur clé de performance pour évaluer la performance et la responsabilité afin d'assurer un meilleur suivi des mesures d'atténuation clés. Des personnes référentes de deuxième ligne ont été affectées aux portefeuilles à fort impact et essentiels, et elles ont désormais un accès complet aux rapports de contrôle externe fournis par l'agent local du Fonds. Par conséquent, la conception du cadre d'évaluation et de suivi des risques et des systèmes en place est **partiellement efficace**. La mise en œuvre de ce cadre par tous les acteurs concernés – équipes de pays, équipes techniques jouant un rôle de deuxième ligne et Département de la Gestion des risques – est essentielle pour identifier et atténuer les principaux risques liés aux subventions. L'exécution efficace des outils et des processus de gestion des risques mis à jour nécessite du temps pour être intégrée et, par conséquent, elle **nécessite** encore **une nette amélioration** pour soutenir la réalisation de la nouvelle stratégie élargie.

Le Fonds mondial utilise un vaste éventail de systèmes et d'outils pour suivre la mise en œuvre des subventions – qui a évolué et s'est continuellement amélioré. Au quatrième trimestre 2021, l'approche de supervision a été perfectionnée grâce à l'introduction d'auto-évaluations trimestrielles (pulse checks) pour les bénéficiaires principaux dans les pays ayant des portefeuilles à fort impact et essentiels. Le Secrétariat est également passé de la communication de l'information par les bénéficiaires principaux par courriel au Portail des partenaires du Fonds mondial pour l'envoi et l'examen des RA/DD et des pulse checks, ainsi que pour l'émission des lettres de performance, afin d'améliorer l'efficacité et le suivi du processus de communication de l'information. Malgré ces améliorations, qui ont été en partie catalysées par la pandémie de COVID-19, des difficultés subsistent en raison de l'augmentation de la fréquence de la communication de l'information et d'un suivi cloisonné, ce qui entraîne des risques de chevauchement, de lassitude et de retard dans la communication de l'information. Des initiatives sont en cours au Secrétariat pour ajuster davantage la fréquence de la communication de l'information et l'intégrer, en particulier pour le suivi de la chaîne d'approvisionnement dans les pays. Malgré le suivi de la mise en œuvre du C19RM dans les pays, la faible absorption des fonds de ce dispositif dans les pays demeure problématique. Les structures, processus, systèmes et outils du Fonds mondial pour la supervision de la mise en œuvre des subventions sont **partiellement efficaces**.

1.2 Principales réalisations et bonnes pratiques

L'approche de la supervision de la mise en œuvre a été revue afin d'améliorer l'efficacité et la visibilité de la communication de l'information.

Une note de politique opérationnelle sur la supervision de la mise en œuvre et des procédures opérationnelles ont été élaborées pour guider la planification, la supervision et la responsabilité de la mise en œuvre. À compter du quatrième trimestre 2021, l'approche de la supervision de la mise en œuvre a été remaniée avec la mise en place de changements majeurs dans la communication de l'information par les bénéficiaires principaux, y compris l'introduction de pulse checks trimestriels pour les bénéficiaires principaux dans les pays des portefeuilles à fort impact et essentiels. Les pulse checks ont été introduits pendant les perturbations liées à la pandémie de COVID-19 afin de fournir une visibilité plus opportune sur les investissements contre le VIH, la tuberculose, le paludisme, pour les systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) et au titre du dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM) afin de communiquer des informations au Fonds mondial. Les pulse checks permettent également d'identifier en temps utile les risques et les problèmes émergents afin de pouvoir corriger la trajectoire de manière plus agile³. Les pulse checks comprennent des auto-évaluations des bénéficiaires principaux afin de fournir des mises à jour sur les progrès, les problèmes, les goulets d'étranglement de la mise en œuvre, et de communiquer des informations sur une sélection d'indicateurs de couverture et financiers.

Le formulaire RA/DD a aussi été mis à jour pour inclure la communication de l'information financière du dispositif C19RM, la communication de l'information fiscale, les évaluations de l'avancement de la mise en œuvre des bénéficiaires principaux et de l'agent local du Fonds, ainsi que les recommandations prioritaires émises par ce dernier. Le Secrétariat est également passé de la communication de l'information par les bénéficiaires principaux par courriel à l'utilisation du Portail des partenaires du Fonds mondial pour l'envoi et l'examen des RA/DD et des pulse checks, ainsi que pour l'émission des lettres de performance destinées aux bénéficiaires principaux afin d'améliorer l'efficacité de la communication de l'information. Le recours au Portail des partenaires facilite aussi la fixation et le suivi des délais de traitement des informations communiquées.

En 2022, une nouvelle méthodologie de notation qui passe d'une notation unique à trois notations distinctes – pour mieux différencier la performance de la subvention de la performance du bénéficiaire principal – a été introduite. Deux des trois notations (la notation programmatique⁴ et la notation financière⁵) ont été lancées au deuxième trimestre 2022. La troisième notation qui vise à évaluer la performance des bénéficiaires principaux est encore en cours d'élaboration⁶ et devrait être lancée en 2025.

La conception de l'outil IRM a été améliorée afin de renforcer la responsabilité, la transparence et l'efficacité de la gestion des risques inhérents aux subventions.

L'outil IRM a été remanié et déployé en avril 2023. L'outil perfectionné est intégré à d'autres modules du système de gestion des subventions pour faciliter la triangulation des données et l'efficacité de la communication de l'information. Les mesures d'atténuation clés qui sont assignées à un bénéficiaire principal, à un sous-bénéficiaire ou à un prestataire d'assistance

³ Source : [guide Effectuer et envoyer les pulse checks à l'attention des bénéficiaires principaux](#), (consulté le 18 octobre 2023).

⁴ La notation programmatique est basée sur la notation des indicateurs quantitatifs (performance de l'indicateur de couverture) après prise en compte des ajustements techniques (le cas échéant).

⁵ La notation financière mesure l'absorption dans le pays et l'utilisation du budget des subventions.

⁶ Le questionnaire sur la gestion de la mise en œuvre a fait l'objet d'un projet pilote parallèlement à l'évaluation interne du bénéficiaire principal. À partir de juin 2023, le formulaire RA/DD a été mis à jour pour inclure des indicateurs sur la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement avec une phase pilote initiale évaluée pour 23 subventions présélectionnées dans 15 pays.

technique seront automatiquement chargées dans la décision annuelle de financement et le futur RA/DD⁷ (pour le suivi) pour les subventions concernées. Les équipes de pays peuvent configurer davantage la décision annuelle de financement et le RA/DD en sélectionnant des mesures d'atténuation supplémentaires pour le suivi afin d'améliorer la visibilité et la responsabilité de la mise en œuvre. L'efficacité et la responsabilité sont également renforcées par la génération, l'examen et l'approbation automatiques des rapports du protocole d'accord sur la gestion des risques dans le pays au sein de l'outil IRM.

L'outil IRM modernisé facilite également la collaboration et la responsabilisation entre les équipes de pays et les équipes techniques de deuxième ligne⁸. Toutes les modifications apportées aux informations sur les risques dans le module IRM sont consignées dans le journal des modifications. Les personnes référentes de deuxième ligne peuvent examiner les informations sur les risques dans le module IRM et fournir un retour d'information aux équipes de pays directement via le module. En outre, le tableau des risques a été mis à jour pour mieux s'aligner sur les nouvelles priorités stratégiques⁹.

Le cadre modulaire régulièrement mis à jour facilite la normalisation de la gestion de la performance et l'établissement de liens entre les données programmatiques et financières.

Le Manuel du cadre modulaire du Fonds mondial sert de guide de référence pour les cadres de performance et les budgets de subvention, et permet de relier les buts et les objectifs des subventions à leur mise en œuvre. Il comprend des modules standard, des interventions et des indicateurs de performance qui sont utilisés tout le long du cycle de la subvention, depuis la demande de financement jusqu'à la mise en œuvre de la subvention et aux rapports d'étape. Le cadre modulaire a été mis à jour pour s'assurer que les priorités stratégiques clés sont intégrées dans les subventions nationales et peuvent être mesurées, et pour garantir l'alignement avec les partenaires techniques. Pour le CS7¹⁰, le Fonds mondial a approfondi les orientations sur l'établissement des priorités et la sélection des indicateurs afin de s'assurer que les indicateurs essentiels sont inclus dans le suivi de la performance des subventions et d'accroître la cohérence de la communication de l'information dans l'ensemble du portefeuille de subventions du Fonds mondial. La liste de contrôle de l'assurance qualité du cadre de performance a été mise à jour et appliquée à un échantillon de subventions afin de garantir la cohérence et la qualité des indicateurs communiqués.

⁷ L'acronyme RA/DD signifie rapport sur les résultats actuels et demande de décaissement. Le RA/DD est un rapport complet établi par les bénéficiaires principaux sur les progrès programmatiques et financiers d'une subvention, ainsi que sur les problèmes de gestion. Les indicateurs de performance comprennent des indicateurs d'impact, de résultat et de couverture, ainsi que la ventilation des indicateurs.

⁸ Outre le Département de la Gestion des risques, les fonctions de deuxième ligne sont également assurées par les départements suivants du Secrétariat : Département de la Surveillance des risques fiduciaires, Département de l'Approvisionnement, Département des Conseils techniques et des Partenariats, Département du Suivi programmatique, Département Communautés, Droits et Genre, Département des Solutions et de l'Appui pour le portefeuille de subventions, et Département du Financement de la santé.

⁹ Deux nouveaux risques ont été ajoutés (le risque lié au financement de la santé – avec deux sous-risques, et le risque lié aux SRPS et à la préparation aux pandémies – avec trois sous-risques). Certains sous-risques existants ont été modifiés ou renommés pour s'aligner sur la nouvelle stratégie du Fonds mondial.

¹⁰ Le CS7 fait référence aux subventions qui seront financées à partir de la période d'allocation 2023-2025.

1.3 Principaux problèmes et risques

Une conception et un suivi sous-optimaux des indicateurs de performance peuvent contribuer à un décalage entre la performance de la subvention et les progrès programmatiques.

Le Fonds mondial utilise des cibles nationales pour suivre la performance des subventions, car celles-ci sont généralement conçues pour promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques nationaux. Toutefois, le lien entre la performance courante mesurée par les indicateurs de couverture et les objectifs généraux des programmes évalués par les indicateurs de résultat / d'impact est limité. Ainsi, les programmes peuvent être jugés performants chaque année, mais ne pas atteindre les objectifs correspondants sur une plus longue période. À la fin du CS5, 82 % de toutes les subventions du Fonds mondial étaient jugées comme ayant des performances adéquates ou supérieures¹¹, tandis que 18 % d'entre elles atteignaient ou dépassaient les cibles pour au moins 40 % des indicateurs d'impact et de résultat.

Bien qu'une partie de cette différence soit inhérente au modèle de contribution, elle peut être réduite dans une certaine mesure en améliorant la conception et la mise en œuvre des cadres de performance des subventions du Fonds mondial. Par exemple, les indicateurs d'impact et de résultat ne sont pas différenciés entre les portefeuilles nationaux en fonction des interventions spécifiques de chaque portefeuille. Les directives pour l'élaboration et l'examen des cadres de performance du CS5 et du CS6 exigeaient qu'un ensemble commun d'indicateurs et de cibles d'impact / de résultat soit inclus dans tous les cadres de performance lorsque plusieurs bénéficiaires principaux mettaient en œuvre des activités contre la même composante de maladie d'une subvention dans le pays. Certains indicateurs d'impact / de résultat communs à plusieurs bénéficiaires principaux sont importants pour garantir l'alignement sur l'impact de la maladie (p. ex. la baisse de la mortalité) et la communication de l'information sur les indicateurs clés de performance de la stratégie, lorsque cela est pertinent et faisable. Toutefois, il est essentiel de disposer d'indicateurs de résultat ou d'impact spécifiques basés sur les activités financées et mises en œuvre afin de garantir l'efficacité de la contribution de chaque entité de mise en œuvre.

En outre, 40 % des objectifs de subvention de l'échantillon du CS5 et du CS6, qui reflètent les objectifs stratégiques nationaux, n'étaient pas mesurables et/ou limités dans le temps. Des problèmes inhérents aux données qui influent sur la définition des cibles d'impact / de résultat et le manque d'alignement entre les investissements des subventions et les cibles des indicateurs de couverture à l'échelle nationale entravent la capacité du Fonds mondial à suivre la performance des programmes. Les cibles d'impact et de résultat fixées dans le cadre de performance des subventions du Fonds mondial sont extraites des plans stratégiques nationaux qui reflètent souvent des cibles ou des ambitions d'ensemble, mais ne sont pas étayées par des cibles de couverture et des investissements globaux des programmes. La plupart de ces cibles reposent sur des estimations modélisées par les partenaires. Toutefois, les capacités limitées au niveau des pays et l'accès restreint aux outils permettant de réévaluer les cibles – sur la base des financements disponibles et des cibles de couverture – limitent la capacité du Fonds mondial à mesurer les résultats et l'impact des programmes. Par conséquent, dans 46 % des cas de communication de l'information sur l'ensemble des subventions, les cibles n'ont pas été fixées et/ou les résultats n'ont pas été communiqués pour les indicateurs d'impact et de résultat au cours du CS5. Des investissements importants des subventions n'ont pas non plus fait l'objet d'un suivi

¹¹ Au cours du CS5, les subventions ont été considérées comme ayant des performances élevées ou adéquates pour les notations des indicateurs qualitatifs comme suit : A1 (supérieures aux attentes, >100 % de réalisation), A2 (conformes aux attentes, 90 % à 100 % de réalisation), B1 (adéquates, 60 % à 89 % de réalisation).

par le biais d'indicateurs de couverture ou de mesures de suivi du plan de travail¹² dans 13 % (CS6) et 15 % (CS5) des subventions du Fonds mondial dans l'ensemble du portefeuille à fort impact. Cela a une incidence sur l'efficacité du suivi programmatique de la mise en œuvre de ces interventions et, le cas échéant, sur la correction de la trajectoire. À la suite du travail d'audit sur le terrain, le Secrétariat a commencé à s'attaquer à certains de ces problèmes dans le cadre des subventions du CS7. Il s'agit notamment de clarifier les rôles des équipes de pays et des équipes techniques dans l'élaboration du cadre de performance, et dans le suivi et l'évaluation.

L'évaluation irrégulière des risques et l'absence de mise en œuvre de mesures d'atténuation limitent la capacité du Fonds mondial à gérer les risques liés aux subventions.

Comme indiqué à la section 1.2, des perfectionnements significatifs apportés à l'IRM ont permis d'améliorer le suivi des risques liés aux subventions. L'efficacité de la gestion des risques liés aux subventions est toutefois entravée par des lacunes dans la documentation de l'évaluation, de l'atténuation et du suivi des risques : quelque 86 % des sous-risques examinés par le BIG dans le cadre de l'IRM n'étaient pas assortis de documentation sur la prise en compte de l'impact ou de la gravité pour justifier la notation du risque résiduel. L'outil IRM perfectionné ne prévoit pas d'évaluation distincte de la probabilité et de la gravité qui permette de mesurer les sous-risques sans en attribuer de cause principale.

L'audit constate aussi des lacunes au niveau de l'atténuation et du suivi des risques par le biais des mesures d'atténuation clés. Sur les 334 mesures d'atténuation clés, 66 % n'ont pas entraîné de modification de la trajectoire des risques quantitatifs cumulés à l'issue de leur réalisation. Bien que de multiples éléments, y compris des facteurs externes, influent sur la trajectoire des risques, la qualité de l'évaluation des risques, l'établissement des priorités des causes principales identifiées et l'adéquation des mesures d'atténuation pour influencer la trajectoire des risques ont été notées comme étant variables selon les portefeuilles et les risques. Pour un quart des mesures d'atténuation clés, la date d'échéance tombe à la fin de la période de mise en œuvre et les mesures ne sont pas toujours reportées au cycle suivant ou sont transformées en simples mesures d'atténuation sans aucune justification¹³. Cette lacune est comblée par les procédures mises à jour publiées au troisième trimestre 2023. Ces procédures visent à garantir qu'une fois la période de mise en œuvre d'une subvention terminée, le personnel compétent du Secrétariat examine les mesures d'atténuation clés et les activités de contrôle externe pour s'assurer que les mesures d'atténuation clés ont été clôturées ou transférées de manière appropriée, et « clôturer » la subvention dans l'IRM. En outre, les équipes techniques de deuxième ligne disposent d'une marge de manœuvre limitée pour assurer la supervision de la gestion des risques et sont confrontées à des priorités concurrentes en raison de la nécessité d'équilibrer le double rôle d'appui à la mise en œuvre des équipes de pays et de supervision des processus de gestion des risques liés aux subventions. Alors que les équipes de pays sont les premières responsables des risques au niveau du portefeuille de subventions, les fonctions de deuxième ligne sont des experts en la matière et leurs contributions peuvent être utiles pour identifier les risques et sélectionner les mesures d'atténuation clés appropriées.

¹² Les mesures de suivi du plan de travail sont des étapes qualitatives et/ou des mesures d'intrants / de processus qui n'ont pas d'indicateurs de couverture appropriés pour mesurer les progrès au cours de la période de mise en œuvre de la subvention (p. ex. les droits humains, les interventions en faveur des SRPS).

¹³ Les mesures d'atténuation clés assignées aux bénéficiaires principaux doivent être communiquées au bénéficiaire principal par le biais de lettres de performance et sont automatiquement ajoutées aux RA/DD pour le suivi. Selon la préférence de l'équipe de pays, des mesures d'atténuation simples peuvent également être communiquées au bénéficiaire principal par le biais de lettres de performance et faire l'objet d'un suivi par le biais des RA/DD.

L'augmentation de la fréquence de la communication de l'information par les récipiendaires principaux entraîne des chevauchements, des doubles emplois et des lacunes dans la qualité et l'utilisation des informations de suivi pour la prise de décision et la correction des trajectoires.

Compte tenu des améliorations récentes apportées à la communication de l'information, il existe un risque de lassitude au niveau de la communication de l'information. Les pulse checks et les RA/DD sont actuellement communiqués en parallèle par les récipiendaires principaux avec d'autres rapports, y compris des audits externes, des contrôles ponctuels et d'autres examens de l'agent local du Fonds¹⁴. Les récipiendaires principaux sont donc continuellement engagés dans la communication de l'information tout au long de l'année. Cela peut entraîner une lassitude ou une distraction par rapport aux activités de mise en œuvre.

Les retards dans la communication de l'information ont contribué à des prises de décision et à des corrections de trajectoire tardives. Pour les cohortes de rapports de décembre 2021 à octobre 2022 et s'agissant des RA/DD, il a par exemple fallu plus de six mois (contre une cible de 95 à 110 jours) entre la fin de la période de communication des RA/DD et l'émission des lettres de performance au récipiendaire principal dans 56 %¹⁵ des cas (270 sur 479). En outre, les entités de mise en œuvre des subventions se voient imposer de multiples mesures de gestion provenant de différents mécanismes de suivi. Ceux-ci sont en train d'être davantage rationalisés et coordonnés pour permettre le suivi et l'établissement des priorités des mesures à travers les différents mécanismes de suivi tels que les RA/DD, les pulse checks et les contrôles ponctuels. Pour le CS7, le Secrétariat est en train de rationaliser les exigences en matière de communication de l'information afin d'éliminer complètement les chevauchements entre les pulse checks et les RA/DD. Il s'agit notamment d'adapter les exigences en matière de contrôle externe pour ces rapports.

Le suivi du C19RM permet une détection précoce des obstacles, mais les problèmes de suivi et de correction ont une incidence sur l'utilisation des fonds.

Le Secrétariat a mis en place un mécanisme de suivi systématique de la mise en œuvre des investissements C19RM dans les pays, ce qui permet de détecter rapidement les problèmes. Cependant, la faible absorption des fonds C19RM dans les pays a été persistante en partie en raison des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, de l'évolution de la pandémie de COVID-19, de la charge de travail des entités de mise en œuvre et des priorités concurrentes, ainsi que des retards dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation identifiées. En juin 2023, le taux d'absorption des fonds C19RM dans les pays était de 45 %¹⁶. Certaines des mesures visant à atténuer la faiblesse de l'absorption proposées au premier trimestre 2022 n'avaient pas encore été pleinement mises en œuvre au moment de l'audit, en partie en raison de l'évolution des facteurs qui nécessitait de l'agilité et de la flexibilité au regard de l'évolution de la pandémie de COVID-19. Par exemple, les plans ciblés visant à accélérer l'utilisation des fonds dans 20 premiers pays¹⁷ n'avaient pas encore été élaborés en juin 2023. Au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie, le plan ciblé pour accélérer l'utilisation des fonds a été remplacé par la priorisation de 42 pays, y compris les pays prioritaires pour la promotion des SRPS (ce qui représente 90 % des fonds disponibles au titre du C19RM) afin de promouvoir un changement stratégique de la riposte

¹⁴ Les agents locaux du Fonds fournissent divers services adaptés relatifs à l'examen des contrôles, systèmes et processus internes, à l'évaluation des risques et à l'examen des accords de mise en œuvre.

¹⁵ Le retard dans l'émission des lettres de performance était compris entre 181 et 437 jours, comme suit : 17 % (181-200 jours), 34 % (201-299 jours), 5 % (>300 jours).

¹⁶ Sur la base des dernières dépenses validées par le Département des Finances (données extraites le 27 octobre 2023).

¹⁷ Le Secrétariat doit encore définir les 20 premiers pays indiqués dans la mise à jour mensuelle du C19RM à l'intention du Conseil d'administration (rapport pour janvier-février 2022).

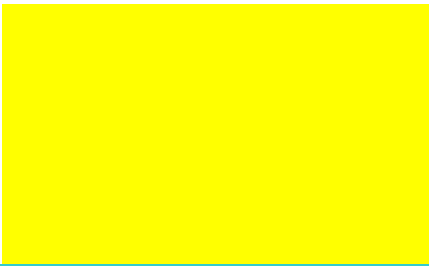
d'urgence au COVID-19 vers un renforcement des systèmes et une préparation aux pandémies. Les retards dans l'exécution des changements stratégiques et une nouvelle façon de demander des fonds C19RM et de les examiner ont contribué aux retards dans la reprogrammation des fonds de ce dispositif de riposte par le biais du processus d'optimisation du portefeuille.

1.4 Objectifs, notations et champ

L'audit a pour objectif global de fournir au Conseil d'administration du Fonds mondial une assurance raisonnable quant à l'adéquation et l'efficacité de l'approche du Fonds mondial en matière suivi de subvention. Plus précisément, l'audit a évalué l'adéquation et l'efficacité de ce qui suit :

Objectifs	Notations	Champ
Approche du Fonds mondial relative au suivi de la performance et de l'impact programmatiques en vue de la prise de décision et de la correction des trajectoires	Partiellement efficace	Période d'audit Janvier 2020 à décembre 2022 Exclusion du champ L'audit n'a pas examiné : - Le suivi pendant l'établissement initial de la subvention et la clôture de la subvention - L'adéquation des résultats du suivi des subventions, tels que les décisions annuelles de financement, les révisions de subventions, les recouvrements et les prévisions organisationnelles. - La gestion des portefeuilles et le cadre de supervision des portefeuilles ciblés¹⁸. - Le contrôle externe dans le pays (p. ex. l'ALF), le suivi et la supervision (p. ex. la supervision de l'ICN et la supervision des sous-réциpiendaires par les réциpiendaires principaux). - Le rôle propre du BIG dans l'examen des processus de gestion et de contrôle des programmes financés par le Fonds mondial au niveau des pays. L'examen de la gestion des risques du Fonds mondial s'est limité à la gestion des risques au niveau des subventions et n'a
La conception des processus, des directives et des outils du Fonds mondial pour identifier, suivre et atténuer les risques liés aux subventions.	Partiellement efficace	
L' exécution des processus, des directives et des outils du Fonds mondial pour identifier, suivre et atténuer les risques liés aux subventions.	Nécessite une nette amélioration	
Les structures, processus, systèmes et outils du Fonds mondial pour la supervision de la mise en œuvre des subventions.	Partiellement efficace	

¹⁸ Désigne des portefeuilles de subvention relativement petits avec une faible allocation (c'est-à-dire <30 millions de dollars US), une faible charge de morbidité et un risque restreint.



pas couvert les risques plus
larges au niveau de
l'organisation, y compris le
registre des risques
institutionnels.

L'audit a examiné :

- L'approche du Fonds mondial relative au suivi de la performance et de l'impact programmatiques
- Les structures, approches et outils du Secrétariat du Fonds mondial pour la supervision de la mise en œuvre des subventions
- Les processus, directives et outils du Fonds mondial pour l'identification, l'atténuation et le suivi des risques liés aux subventions
- Les rôles et responsabilités pour la supervision de la mise en œuvre des subventions et la gestion des risques

L'équipe du BIG a interrogé les parties prenantes concernées et a examiné les documents pertinents et les processus / contrôles du Secrétariat en matière de suivi et de supervision. Le BIG a aussi effectué des procédures d'analyse de données sur les ensembles de données pertinents du Secrétariat et a exploité les constats d'audits antérieurs du BIG provenant de rapports publiés entre 2020 et le deuxième trimestre 2023.

L'**Annexe A** du présent rapport fournit des détails sur la classification générale des notations d'audit.

2. Environnement et contexte

2.1 Contexte général

Une mise en œuvre et une supervision efficaces des subventions sont essentielles pour garantir la réalisation des cibles et de l'impact des programmes dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. La supervision de la mise en œuvre des subventions et la gestion des risques impliquent de multiples parties prenantes au niveau du Secrétariat du Fonds mondial et des pays.

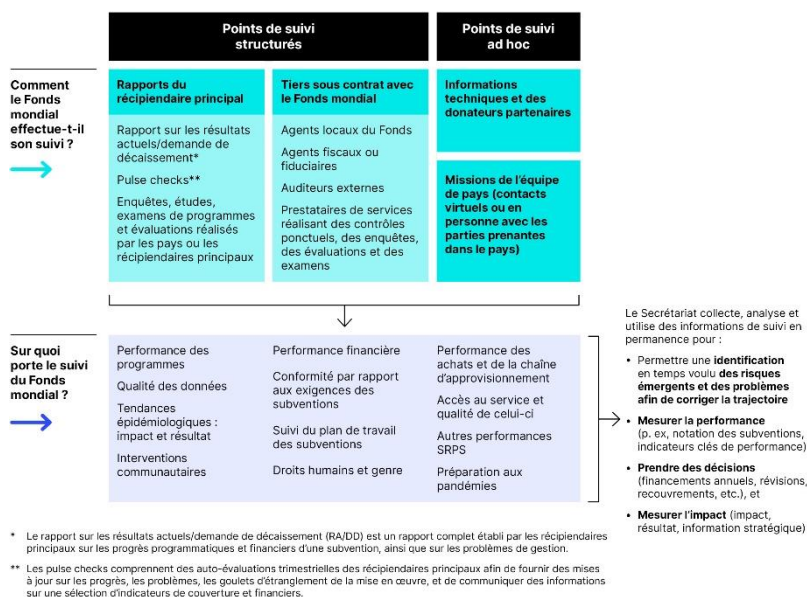
À l'échelon des pays, les récipiendaires principaux sont responsables de la mise en œuvre des activités des subventions et doivent rendre compte de la performance, y compris des activités des sous-réceptaires et des autres prestataires de services. Les récipiendaires principaux sont aussi responsables et redevables devant l'ICN. Le Secrétariat du Fonds mondial suit en permanence la mise en œuvre des subventions en coordination avec les agents locaux du Fonds, les autres prestataires de services de contrôle externe et les partenaires dans le pays.

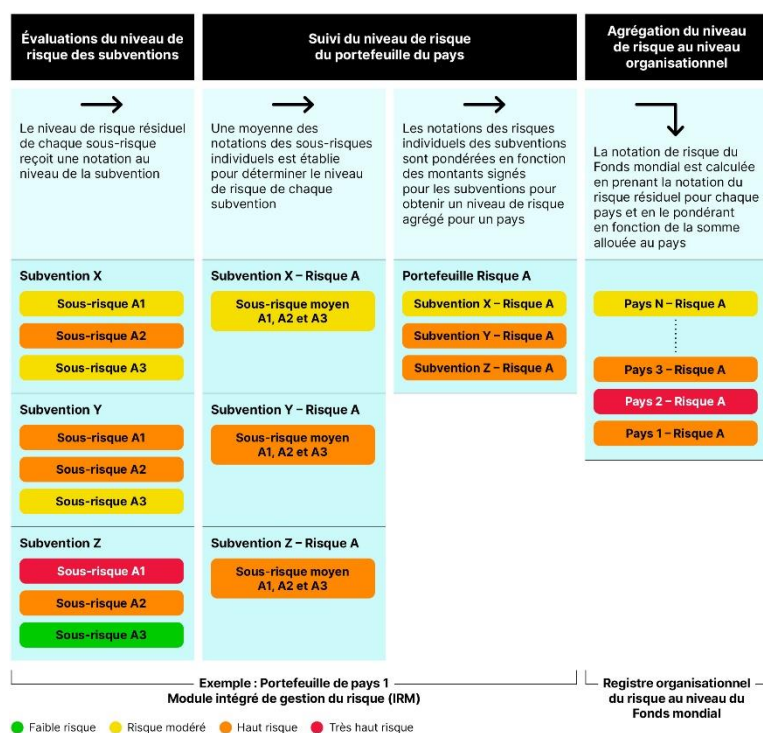
Au niveau du Secrétariat, les équipes de pays jouent un rôle central dans le suivi des subventions et la gestion des risques, avec le soutien technique et la supervision d'autres divisions et départements du Secrétariat.

2.2 Supervision de la mise en œuvre des subventions

La mise en œuvre d'une subvention du Fonds mondial est dirigée et prise en charge par les récipiendaires principaux, sous la supervision de l'ICN au niveau des pays. Le Secrétariat du Fonds mondial suit la mise en œuvre des subventions par le biais d'une mobilisation régulière des récipiendaires principaux, des ICN et d'autres parties prenantes dans le pays. Il utilise des points de contrôle structurés et *ad hoc* pour obtenir des informations sur le suivi des subventions. Les informations relatives à la supervision de la mise en œuvre des subventions servent à mesurer la performance, à prendre des décisions et à évaluer l'impact programmatique, comme l'illustre la *Figure 1* ci-dessous.

Figure 1 : Résumé des approches de suivi du Fonds mondial (illustration non exhaustive)





2.3 Gestion des risques liés aux subventions

La gestion des risques fait partie intégrante de la gestion des subventions, au niveau des pays mais aussi du Secrétariat. Un risque lié à une subvention est un événement incertain qui, s'il se produit, aura un impact négatif sur la réalisation des objectifs de la subvention. Chaque activité entreprise pour atteindre les objectifs de la subvention comporte des risques inhérents qui doivent être gérés par l'application de contrôles internes et/ou de mesures

d'atténuation afin de déterminer le niveau de risque résiduel.

Les risques liés aux subventions du Fonds mondial sont évalués au moyen de 13¹⁹ risques prédéfinis, eux-mêmes subdivisés en 35 sous-risques. Les risques liés aux subventions sont suivis au niveau de la subvention, puis ensuite agrégés à l'échelon du portefeuille national et consolidés pour obtenir le niveau de risque organisationnel global. Voir la *Figure 2* ci-dessous.

Le cadre de gestion des risques du Fonds mondial utilise le modèle des trois lignes de défense²⁰ pour définir les rôles et les responsabilités en matière de gestion des risques au sein du Secrétariat. Les équipes de pays jouent un rôle clé dans la gestion des risques, notamment dans l'identification, l'établissement des priorités, l'atténuation et le suivi des risques liés aux subventions, dans l'exécution de leur fonction de première ligne. Le Département de la Gestion des risques et d'autres fonctions de deuxième ligne²¹ jouent un rôle de soutien, de conseil technique et de supervision des processus de gestion des risques de première ligne. Un contrôle externe indépendant, y compris le Bureau de l'Inspecteur général (BIG), constitue les structures de contrôle externe de troisième ligne.

Figure 2 : Illustration simplifiée de l'agrégation des risques liés aux subventions à l'échelon des subventions et du portefeuille du pays, jusqu'au niveau organisationnel

L'IRM du système de gestion des subventions sert aux équipes de pays pour gérer les risques liés aux subventions au sein de leur portefeuille de subventions et est le principal outil utilisé pour

¹⁹ Les 13 risques prédéfinis liés aux subventions sont les suivants : VIH – Qualité du programme, tuberculose – Qualité du programme, paludisme – Qualité du programme, SRPS et préparation aux pandémies, Suivi et évaluation, Droits humains et égalité des genres, Achats, Chaîne d'approvisionnement dans le pays, Qualité des produits de santé, Risques fiduciaires et de fraude liés à la subvention, Comptabilité et communication de l'information financière par les pays, Gouvernance dans le pays, et Risques liés au financement de la santé.

²⁰ Un moyen généralement accepté de décrire les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne dans une organisation au sein de laquelle le contrôle par la direction est la première ligne de défense, les différentes fonctions de contrôle des risques et de supervision de la conformité définies par la direction constituent la deuxième ligne de défense, et l'assurance indépendante la troisième. (Source : [cadre institutionnel de gestion des risques du Fonds mondial](#)).

²¹ Outre le Département de la Gestion des risques, les fonctions de deuxième ligne sont également assurées par les départements suivants du Secrétariat : Département de la Gestion financière des subventions, Département de la Surveillance des risques fiduciaires, Département de l'Approvisionnement, Département des Conseils techniques et des Partenariats, Département du Suivi programmatique, Département Communautés, Droits et Genre, Département des Solutions et de l'Appui au portefeuille de subventions, et Département du Financement de la santé.

rassembler et agréger les informations sur le niveau de risque pour les risques définis. Les risques agrégés au niveau de l'organisation sont résumés dans le registre des risques organisationnels. Ce registre répertorie les principaux risques organisationnels du Fonds mondial ainsi que les divers contrôles et mesures d'atténuation en place et prévus pour maintenir ou réduire le niveau de risque.

3. Constats d'audit

3.1 La conception et la mise en œuvre du cadre de performance des subventions pour les subventions importantes ou à haut risque doivent être améliorées afin de mieux suivre et surveiller l'impact.

Un meilleur alignement des investissements sur les indicateurs de couverture et d'impact / de résultat aiderait le Fonds mondial à améliorer le suivi de la performance programmatique. Cela serait encore renforcé par une meilleure supervision de la part des équipes techniques afin de garantir que les investissements sont suivis, avec des cibles solides en matière d'indicateurs de couverture.

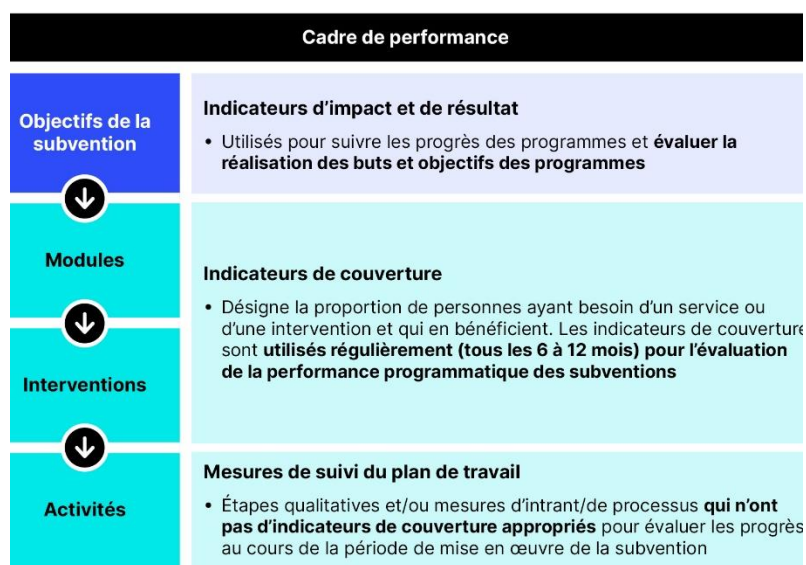
La performance programmatique est régulièrement suivie à l'aide de divers outils – notamment les rapports sur les résultats actuels et demande de décaissement (RA/DD)²² – et au moyen d'indicateurs de couverture au sein du cadre de performance des subventions. Ce cadre est utilisé pour suivre la performance et l'impact, qui sont communiqués par les bénéficiaires principaux pendant la durée de la subvention. Il décrit i) les buts et objectifs de la subvention, ii) les indicateurs d'impact et de résultat associés et iii) les indicateurs de couverture. Les indicateurs d'impact et de résultat relatifs à chacune des trois maladies sont utilisés pour évaluer la réalisation des buts et objectifs généraux du programme. Les indicateurs de couverture mesurent différents domaines de programmation (modules) comprenant des activités financées par le Fonds mondial. Ces indicateurs sont considérés comme faisant partie intégrante du suivi de la réalisation des indicateurs d'impact et de résultat, et sont examinés régulièrement (tous les 6 à 12 mois) afin d'évaluer la performance des subventions. Le cadre de performance fixe les cibles pour les indicateurs d'impact / de résultat et de couverture afin de mesurer la performance des subventions. Il permet de s'assurer que les subventions progressent dans la direction voulue pour générer un impact.

Le Fonds mondial soutient les programmes et stratégies de santé nationaux au moyen de subventions. Le modèle basé sur la contribution est une décision stratégique et fondamentale du Fonds mondial. Le modèle de contribution garantit que nos subventions soutiennent les stratégies nationales, de sorte que les réalisations des programmes ne peuvent pas être uniquement attribuées aux seules subventions du Fonds mondial. Cela se traduit dans le cadre de suivi, puisque les indicateurs d'impact, de résultat et de couverture sont nationaux et non spécifiques à une subvention. Les indicateurs au niveau national permettent de surveiller et de suivre l'impact collectif du partenariat du Fonds mondial et des programmes nationaux. Ils reflètent la performance programmatique globale de plusieurs interventions, dont beaucoup sont financées par divers canaux, notamment les subventions du Fonds mondial, les gouvernements ou les programmes des partenaires. Dans l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial, les deux tiers des indicateurs de couverture du CS5 et du CS6 font état de résultats au niveau national. Par conséquent, dans les cas où une subvention met en œuvre avec succès les activités prévues,

²² Le rapport sur les résultats actuels et demande de décaissement (RA/DD) est un rapport complet établi par les bénéficiaires principaux sur les progrès programmatiques et financiers d'une subvention, ainsi que sur les problèmes de gestion. Les indicateurs de performance comprennent des indicateurs d'impact, de résultat et de couverture, ainsi que la ventilation des indicateurs.

mais n'a pas de couverture importante au niveau de la riposte nationale, la performance de la subvention ne reflétera pas la performance globale du programme.

Pour ce faire, le Fonds mondial a mis en place un cadre modulaire qui facilite la normalisation et la mise en relation des données programmatiques et financières dans l'ensemble de son portefeuille. Les directives applicables au cadre modulaire du Fonds mondial aident à relier les buts et les objectifs des subventions à la mise en œuvre et sert de guide de référence pour les cadres de performance et les budgets de subvention. Elles fournissent des orientations aux pays et aux spécialistes de la santé publique et du suivi et de l'évaluation du Fonds mondial sur la manière de relier les objectifs des subventions aux indicateurs d'impact / de résultat et de couverture en rapport avec les interventions budgétisées. La *Figure 3* explique le lien entre les buts et les objectifs des subventions et leur mise en œuvre.



L'architecture de suivi de la performance décrite ci-dessus facilite l'alignement entre la performance des subventions et la réalisation des objectifs programmatiques des subventions dans le cadre du modèle de contribution. À la fin du CS5²³, 82 % de l'ensemble des 316 subventions du Fonds mondial étaient jugées comme ayant des performances adéquates ou supérieures²⁴ et 18 % seulement d'entre elles atteignaient ou dépassaient les cibles pour au moins 40 % des indicateurs d'impact et de résultat associés. Bien que ce décalage soit en partie inhérent à la nature multifactorielle des résultats et de l'impact des maladies, il est important que le Fonds mondial suive de près la réalisation de l'impact en plus de l'évaluation de la performance des indicateurs de couverture afin de garantir un investissement stratégique de ses ressources.

L'absence d'objectifs de subvention dits « SMART »²⁵ dérivés des stratégies nationales limite la capacité du Fonds mondial à suivre les progrès ou l'impact à long terme.

Les directives du Fonds mondial pour l'élaboration et l'examen des cadres de performance précisent que les indicateurs d'impact et de résultat doivent être liés aux buts et aux objectifs des programmes, ainsi qu'à un ensemble d'indicateurs de couverture, afin de mesurer la performance

²³ CS5 est l'abréviation de cycle de subvention 5, qui fait référence aux subventions mises en œuvre dans le cadre du cycle de financement 2017-2019.

²⁴ Au cours du CS5, les subventions ont été considérées comme ayant des performances élevées ou adéquates pour les notations des indicateurs qualitatifs comme suit : A1 (supérieures aux attentes, >100 % de réalisation), A2 (conformes aux attentes, 90 % à 100 % de réalisation), B1 (adéquates, 60 % à 89 % de réalisation).

²⁵ Dans ce contexte, l'acronyme « SMART » désigne les termes anglais suivants : « *Specific, Measurable, Achievable, Relevant et Time-Bound* » qui signifient « Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps ».

de manière régulière. La définition d'objectifs de subvention dits « SMART » est essentielle pour que le Fonds mondial puisse les répercuter sur les activités et les mesurer au moyen d'indicateurs d'impact, de résultat et de couverture. Le Fonds mondial compte sur les partenaires pour soutenir l'élaboration de plans stratégiques nationaux assortis d'objectifs clairement définis et « SMART », les équipes techniques du Secrétariat approuvant ces objectifs en vue de leur inclusion dans les documents de subvention. En outre, plus de 40 % des objectifs des subventions du portefeuille du Fonds mondial pour le CS5 et le CS6²⁶ ne sont pas mesurables et/ou limités dans le temps. Dans la plupart des cas, les objectifs des subventions sont directement dérivés des plans stratégiques nationaux²⁷, sans tenir compte du fait qu'ils sont ou non spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps (« SMART »). Sur un échantillon de 29 subventions des portefeuilles à fort impact et essentiels du CS5, 43 % des 155 objectifs des subventions n'avaient pas d'indicateurs d'impact et de résultat correspondants pour permettre le suivi de l'avancement des programmes.

Le Fonds mondial mesure la performance des subventions à l'aide d'indicateurs de couverture. Il s'agit d'indicateurs nationaux associés aux activités de subvention mises en œuvre par chacun des bénéficiaires principaux des subventions. Pour évaluer la performance des programmes, il est important de relier les indicateurs de couverture aux indicateurs d'impact et de résultat spécifiques à chaque maladie. Pour le même échantillon de 29 subventions des portefeuilles à fort impact et essentiels du CS5, 41 % des 245 indicateurs d'impact et de résultat inclus dans les cadres de performance n'étaient pas reliés à un indicateur de couverture. En outre, 10 % des indicateurs de couverture n'étaient liés ni aux objectifs spécifiques des subventions ni aux indicateurs d'impact et de résultat.

Ce décalage est principalement imputable à l'utilisation des mêmes indicateurs d'impact et de résultat entre plusieurs bénéficiaires principaux mettant en œuvre des activités contre la même maladie au sein d'un portefeuille de pays. Les directives du Fonds mondial pour l'élaboration et l'examen des cadres de performance du CS5 et du CS6 exigeaient qu'un ensemble commun d'indicateurs et de cibles d'impact / de résultat soit inclus dans tous les cadres de performance lorsque plusieurs bénéficiaires principaux mettaient en œuvre des activités contre la même composante de maladie, sans tenir compte de leur contribution aux activités et indicateurs spécifiques (p. ex. la prévention versus le traitement du VIH, la lutte antivectorielle versus la gestion des cas de paludisme). Différentes entités de mise en œuvre des subventions ciblent généralement des populations et/ou des interventions différentes, et contribuent à des objectifs de programme différents. Certains indicateurs d'impact / de résultat communs à plusieurs bénéficiaires principaux sont importants pour garantir l'alignement sur l'impact de la maladie (p. ex. la baisse de la mortalité) et la communication de l'information sur les indicateurs clés de performance de la stratégie, lorsque cela est pertinent et faisable. Toutefois, il est essentiel de disposer d'indicateurs de résultat spécifiques basés sur les activités mises en œuvre afin de s'assurer que la contribution à l'impact de chaque entité de mise en œuvre est bien suivie. Le Secrétariat aborde cette question dans les directives du CS7 qui reconnaissent la nécessité de disposer d'indicateurs d'impact et de résultat spécifiques liés aux activités mises en œuvre par chaque bénéficiaire principal.

²⁶ 42 % pour le CS5 et 45 % pour le CS6.

²⁷ Les plans stratégiques nationaux sont des documents nationaux appartenant au pays qui suivent les priorités du pays et fournissent une orientation stratégique sur une période donnée.

Des problèmes inhérents aux données et le manque d'alignement entre les investissements des subventions et les cibles des indicateurs de couverture entravent la capacité du Fonds mondial à suivre la performance des programmes.

Les cibles des indicateurs d'impact sont fixées dans les cadres de performance des subventions au début de chaque période de mise en œuvre et font l'objet d'un suivi par le biais des RA/DD. Dans 46 %²⁸ des cas de communication de l'information sur l'ensemble des subventions, les cibles n'ont pas été fixées et/ou les résultats n'ont pas été communiqués au cours du CS5. L'un des principaux facteurs qui empêchent de fixer des cibles et de communiquer l'information en temps voulu est que les données sont souvent collectées à partir d'enquêtes auprès de la population et d'estimations basées sur la modélisation mathématique de partenaires techniques, tels que l'OMS et l'ONUSIDA. Il peut donc être difficile de fixer des cibles et de communiquer des informations sur les indicateurs d'impact en temps voulu, car le calendrier de la collecte et de l'estimation des données peut ne pas correspondre à celui de la présentation de la communication de l'information sur les subventions.

Conformément aux directives du Fonds mondial, les cibles des indicateurs de couverture devraient être basées sur la situation épidémiologique et les investissements dans les domaines de programme connexes. Cependant, la contribution d'investissements importants²⁹ des subventions n'a pas fait l'objet d'un suivi régulier par le biais d'indicateurs de couverture³⁰ ou de mesures de suivi du plan de travail³¹ dans l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial. Dans le CS6, 13 % (15 % dans le CS5) de l'ensemble des subventions à impact élevé présentaient au moins un cas où la contribution d'un investissement important n'était pas suivie par le biais d'indicateurs de couverture ou de mesures de suivi du plan de travail. Bien que les investissements financiers réalisés dans le cadre des subventions du Fonds mondial fassent l'objet d'un suivi à l'aide de la communication de l'information financière et programmatique, il est souhaitable que la contribution des investissements importants réalisés dans le cadre des subventions fasse l'objet d'un suivi.

En l'absence d'harmonisation entre le niveau d'investissement et les cibles fixées pour les indicateurs de couverture, il existe un risque que les subventions affichent une bonne performance alors que la mise en œuvre des activités n'est pas en bonne voie. Les audits passés et présents³² du BIG ont montré des cas où les cibles des indicateurs de couverture ont été atteintes même si le budget alloué aux activités financées uniquement par le Fonds mondial (p. ex. la prévention pour les populations clés, la recherche active de cas de tuberculose) n'a pas été dépensé.

Le cadre de performance est élaboré par les candidats / les entités de mise en œuvre des pays, et il est examiné par les spécialistes de la santé publique et du suivi et de l'évaluation avec le soutien de l'équipe du Département des Conseils techniques et des Partenariats ou de l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays. Un nouveau Département du Suivi programmatique a été créé pour améliorer la performance des programmes en soutenant et en renforçant les systèmes et les plateformes de suivi et d'évaluation dans les pays et au sein du

²⁸ Au moment de la communication de l'information, 23 % des indicateurs d'impact / de résultat n'avaient ni résultats ni cibles, 21 % des indicateurs n'avaient pas de résultats déclarés mais des cibles et 2 % des indicateurs n'avaient pas de cibles mais des résultats déclarés.

²⁹ Investissements dans les modules de subvention qui dépassent 15 % du budget total de la subvention, à l'exclusion des coûts de gestion du programme.

³⁰ Il s'agit de la proportion de personnes ayant besoin d'un service ou d'une intervention et qui en bénéficient. Les indicateurs de couverture sont utilisés régulièrement (tous les 6 à 12 mois) pour l'évaluation de la performance programmatique des subventions.

³¹ Les mesures de suivi du plan de travail sont des étapes qualitatives et/ou des mesures d'intrants / de processus qui n'ont pas d'indicateurs de couverture appropriés pour évaluer les progrès au cours de la période de mise en œuvre de la subvention (p. ex. les droits humains, les interventions en faveur des SRPS).

³² Cambodge, Éthiopie, Indonésie, Madagascar, Pakistan, Thaïlande.

Secrétariat. Il vise aussi à améliorer la collecte, le traitement et l'analyse des données dans le but de renforcer l'utilisation des données pour la prise de décision.

Le Secrétariat a commencé à s'attaquer à certains de ces problèmes lors de la préparation des subventions du CS7. Il a renforcé les contrôles des cadres de performance en décembre 2023 grâce à une liste de contrôle mise à jour de l'assurance qualité du cadre de performance. Celle-ci décrit les contrôles que l'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays doit effectuer sur les cadres de performance pour s'assurer que les indicateurs de résultat et de couverture s'alignent sur les buts et les objectifs des programmes. Les rôles des équipes de pays et des différentes équipes techniques dans l'élaboration du cadre de performance, et dans le suivi et l'évaluation, ont été davantage clarifiés.

Mesure de gestion convenue n° 1

Le Secrétariat établira et/ou révisera ses mécanismes afin d'améliorer l'utilisation des données relatives aux opérations programmatiques, financières et d'approvisionnement pour renforcer le suivi de la performance des subventions et des programmes, ainsi que la supervision organisationnelle des résultats de la performance des subventions et des programmes. Il s'agira notamment de clarifier les rôles et les responsabilités en matière de suivi des programmes.

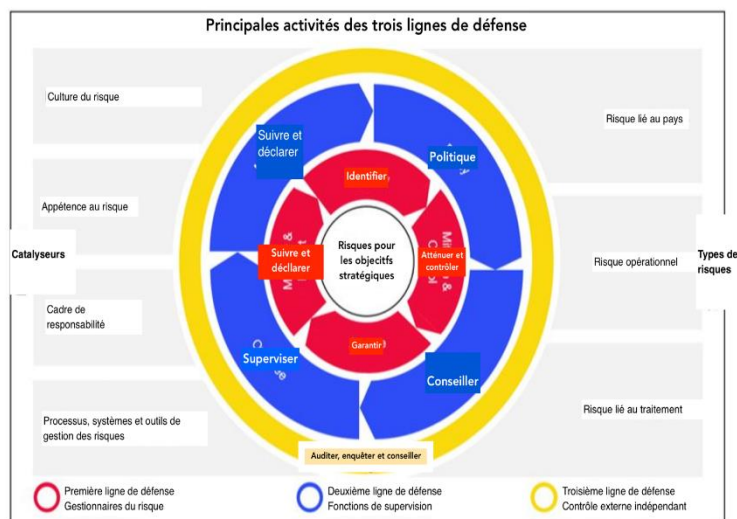
TITULAIRES : directeur de la Gestion des risques et directeur de la Division du Suivi programmatique et des Risques

DATE CIBLE : 30 juin 2025

3.2 L'exécution des processus de gestion des risques doit être améliorée afin de garantir une identification, un établissement des priorités et un suivi efficaces des risques liés aux subventions.

Les récentes améliorations apportées aux processus et aux outils de gestion des risques ont permis d'accroître la responsabilité, la transparence et l'efficacité de la communication de l'information sur les risques liés aux subventions. Toutefois, l'irrégularité de l'évaluation des risques et l'insuffisance de l'atténuation et du suivi des risques limitent la capacité de l'organisation à gérer efficacement les risques liés aux subventions.

Le Fonds mondial dispose d'un cadre complet de gestion des risques qui définit les étapes clés d'une gestion efficace des risques, les acteurs impliqués, la gouvernance des risques et les outils, comme le montre la *Figure 4*³³. Les risques au niveau des subventions sont suivis et mis à jour tout le long du cycle de vie des subventions. Au Secrétariat, les équipes de pays sont principalement responsables de l'identification, de l'établissement des priorités et du suivi des risques liés aux subventions. Le



Département de la Gestion des risques et d'autres fonctions de deuxième ligne³⁴ soutiennent, conseillent et supervisent les processus de gestion des risques des équipes de pays. Des protocoles d'accord sur la gestion des risques dans le pays sont générés chaque année pour les portefeuilles à fort impact et essentiels, et sont utilisés pour éclairer la direction et obtenir son approbation concernant les risques, les atténuations et les arbitrages relatifs aux subventions. L'IRM – qui est le principal outil utilisé par les équipes de pays pour documenter et agréger les informations sur le niveau de risque et gérer les risques liés aux subventions – a été perfectionné. L'outil IRM a évolué en permanence et une version améliorée (IRM2.0) a été déployée en avril 2023.

Le Comité de performance du portefeuille est le principal forum pour prendre des décisions sur les arbitrages de risques au niveau du pays. Il approuve au nom de l'organisation les stratégies d'atténuation des risques, y compris les arbitrages entre les risques, et procure un cadre de responsabilisation pour la mise en œuvre et la prise de décisions. Le Comité de performance du portefeuille est coprésidé par le directeur de la Gestion des risques et le directeur de la Gestion des subventions, et comprend des représentants de haut niveau³⁵ des différents

³³ Note de politique opérationnelle sur la gestion nationale des risques, novembre 2023.

³⁴ Outre le Département de la Gestion des risques, les fonctions de deuxième ligne sont également assurées par les départements suivants du Secrétariat : Département de la Gestion financière des subventions, Département de la Surveillance des risques fiduciaires, Département l'Approvisionnement, Département des Conseils techniques et des Partenariats, Département du Suivi programmatique, Département Communautés, Droits et Genre, Département des Solutions et de l'Appui au portefeuille de subventions, et Département du Financement de la santé.

³⁵ Représentants de haut niveau de la Division de la Gestion des subventions, la Division des Finances et de l'Administration, la Division des Affaires juridiques et de la Gouvernance, la Division de la Gestion des risques, la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact, le Pôle Stratégie et Politiques et le Département de l'Approvisionnement. Les conseillers et spécialistes techniques sont aussi invités à assister aux examens.

départements / divisions et des spécialistes / conseillers techniques. Les décisions sont prises pays par pays par le biais de l'examen et de l'approbation des protocoles d'accord sur la gestion des risques dans le pays et, le cas échéant, d'une combinaison d'examens de portefeuilles de pays³⁶ et de séances à huis clos. Le Comité de performance du portefeuille effectue des examens de portefeuille de pays des portefeuilles à fort impact et essentiels, dans le cadre desquels les risques prioritaires sont évalués. Les examens de portefeuille de pays jouent un rôle essentiel pour permettre au Secrétariat d'équilibrer les risques fiduciaires et l'impact programmatique.

Bien que l'approche de la gestion des risques ait évolué et se soit améliorée au fil des ans, l'efficacité de la gestion des risques liés aux subventions est affectée par i) une évaluation irrégulière des risques dans les différents portefeuilles, ii) une atténuation et un suivi insuffisants des risques et iii) une supervision limitée de la part des équipes de deuxième ligne.

L'irrégularité des pratiques d'évaluation des risques et le manque de clarté des attentes nuisent à l'efficacité de l'établissement des priorités des risques liés aux subventions au niveau du portefeuille.

Les risques liés aux subventions du Fonds mondial sont évalués au moyen de 13³⁷ risques prédéfinis, eux-mêmes subdivisés en 35 sous-risques. Ces risques sont suivis au niveau des subventions, puis ensuite agrégés à l'échelon du portefeuille national et consolidés pour obtenir le niveau de risque organisationnel global. Les équipes de pays sont les premières responsables de l'identification des risques susceptibles d'empêcher les subventions d'atteindre leurs objectifs.

Le Secrétariat a élaboré des directives pour la définition et la notation des risques pour les différents risques et sous-risques liés aux subventions. Dans le cadre de l'identification et de l'établissement des priorités des risques, les équipes de pays doivent revoir la définition des risques et l'appliquer au contexte du pays, du programme et de la subvention. Dans l'outil IRM2.0, la documentation des évaluations de la probabilité et de la gravité a été exclue de l'évaluation des risques. Les équipes de pays sont cependant invitées à choisir les notations des risques résiduels en déterminant elles-mêmes la situation contextuelle de la subvention qui correspond le mieux aux quatre³⁸ niveaux de risque conformément aux directives sur les risques. Pour ce faire, elles utilisent leur jugement pour évaluer les causes principales des risques identifiés. Malgré cela, le BIG a constaté qu'une justification de l'évaluation des risques manquait pour 86 % des sous-risques de l'échantillon. Bien que les directives mises à jour sur les risques tiennent compte de la gravité et de l'impact entre les quatre niveaux de risque (faible, modéré, élevé, très élevé), les équipes de pays ne sont pas tenues de documenter ces considérations dans l'IRM. De même, l'outil permet d'attribuer une notation aux sous-risques sans en définir de cause principale. En mai 2023, 24 % des 455 sous-risques étaient évalués à un niveau élevé ou très élevé sans que des causes principales correspondantes leur aient été associées. Il est important de documenter la justification des notations de risque et des causes principales pour permettre une continuité sans faille en cas de changement au sein des équipes de pays ou des équipes de deuxième ligne et, surtout, pour s'assurer que les bonnes mesures d'atténuation clés sont sélectionnées. L'absence de justification documentée de l'évaluation des risques et des causes principales entrave l'efficacité de la supervision et de la contribution techniques de deuxième ligne. Il est donc difficile de maintenir la régularité et la rigueur des évaluations des risques, et de veiller à ce que des plans

³⁶ Les examens de portefeuille de pays ont été institués en 2018.

³⁷ Les 13 risques prédéfinis liés aux subventions sont les suivants : VIH – Qualité du programme, tuberculose – Qualité du programme, paludisme – Qualité du programme, SRPS et préparation aux pandémies, Suivi et évaluation, Droits humains et égalité des genres, Achats, Chaîne d'approvisionnement dans le pays, Qualité des produits de santé, Risques fiduciaires et de fraude liés à la subvention, Comptabilité et communication de l'information financière par les pays, Gouvernance dans le pays, et Risques liés au financement de la santé.

³⁸ Les quatre niveaux de risque utilisés pour évaluer les risques liés aux subventions sont le risque faible, le risque modéré, le risque élevé et le risque très élevé.

d'atténuation et de contrôle externe appropriés soient mis en place dans les différents portefeuilles.

Étant donné que les équipes de pays sont censées gérer un large éventail de risques liés aux subventions (c'est-à-dire 13 risques prédéfinis, eux-mêmes subdivisés en 35 sous-risques), il est important de fournir des directives adéquates sur l'approche d'évaluation et de veiller à ce que la première ligne soit correctement formée à une approche précise et cohérente dans l'application des directives et des outils relatifs aux risques. Entre 2020 et 2022, il n'y a pas eu de formations spécifiques sur les risques liés aux subventions pour les équipes de pays et les fonctions techniques de deuxième ligne. De nouveaux modules de formation en ligne ont été élaborés et diffusés au premier trimestre 2023 à la suite du déploiement de la version mise à jour de l'outil IRM.

Ces problèmes affectent l'identification, l'évaluation et l'établissement des priorités des principaux risques et des mesures d'atténuation qui en découlent, limitant ainsi leur efficacité à réduire les risques liés aux subventions. En décembre 2022, il y avait 5 257 mesures d'atténuation, dont 23 %³⁹ ont été classées comme mesures d'atténuation clés. Sur les 334 mesures d'atténuation clés, 66 % n'ont pas entraîné de modification de la trajectoire des risques quantitatifs cumulés à l'issue de leur réalisation. Bien que de multiples éléments influent sur la trajectoire des risques, la qualité de l'évaluation des risques, l'établissement des priorités des causes principales identifiées et l'adéquation des mesures d'atténuation pour influencer sur la trajectoire des risques ont été notées comme étant variables selon les portefeuilles et les risques. Par exemple, l'[Audit de 2022 du BIG sur les subventions du Fonds mondial en République du Mozambique](#) a mis en évidence des lacunes dans les processus de gestion des risques et de supervision des subventions pour les achats, la chaîne d'approvisionnement et les risques programmatiques, tels que l'incapacité à identifier les risques clés et l'absence de causes principales et de mesures d'atténuation⁴⁰. L'[Audit de 2023 du BIG sur les subventions du Fonds mondial au Ghana](#) a révélé que le Secrétariat n'avait pas saisi les risques liés aux retards dans la collecte, le suivi et l'utilisation des revenus provenant des ventes de médicaments contre le paludisme (CTA) soutenues par le Fonds mondial, bien que le risque se soit matérialisé⁴¹.

L'insuffisance de l'identification et du suivi des mesures d'atténuation clés limite la capacité du Fonds mondial à gérer efficacement les risques liés aux subventions.

Selon les directives du Fonds mondial, les équipes de pays conçoivent, planifient et facilitent – en collaboration avec les entités de mise en œuvre et les parties prenantes dans le pays – l'opérationnalisation de mesures d'atténuation et de contrôles hiérarchisés qui réduiront la probabilité qu'un événement à risque se matérialise, ou son impact, s'il se produit. En décembre 2022, 20 % (48 sur 238) des risques évalués au-dessus des niveaux de risque cibles dans l'ensemble des portefeuilles à fort impact et essentiels n'avaient pas de mesures d'atténuation clés correspondantes pour les sous-risques sous-jacents. Bien que les directives relatives aux mesures d'atténuation n'exigent pas de mesures d'atténuation clés pour tous les sous-risques dont la notation est élevée ou très élevée, les équipes de pays sont encouragées à

³⁹ Parmi les mesures d'atténuation clés, 15 % (184 sur 1 231) étaient en retard, 27 % (334 sur 1 231) étaient réalisées, 53 % (652 sur 1 231) étaient en cours et 5 % (61 sur 1 231) n'avaient pas commencé.

⁴⁰ Au Mozambique, le module IRM n'a pas reflété avec précision les principaux risques, tels que la faible rétention des patients sous traitement antirétroviral et le nombre élevé de patients séropositifs au VIH perdus de vue, comme l'avait indiqué le précédent examen du portefeuille de pays en octobre 2019. Les causes principales des principaux risques ne sont pas définies. Aucune cause fondamentale et aucune mesure d'atténuation n'a été déterminée pour 12 % des risques identifiés au niveau du ministère de la Santé.

⁴¹ Au Ghana, le BIG a estimé à 2,2 millions de dollars US les recettes provenant des ventes de CTA du Fonds mondial en 2021-2022. Cependant, 0,6 million de dollars US seulement étaient conservés sur le compte bancaire dédié à la fin de l'année 2022 et aucun revenu généré durant le CS6 n'a été utilisé pour des activités du Fonds mondial. Ni le ministère de la Santé ni le Secrétariat du Fonds mondial n'avaient encore calculé les recettes du Fonds mondial accumulées pour cette période.

concentrer leur évaluation des risques sur les mesures d'atténuation clés et les autres mesures d'atténuation prioritaires qui s'attaqueront directement aux principaux goulets d'étranglement qui empêchent les programmes d'atteindre les objectifs des subventions.

Lorsque les mesures d'atténuation clés sont définies, il est important d'en assurer le suivi et de communiquer des informations sur celles-ci tout le long du cycle de mise en œuvre. Dans le CS6, 27 % des 1 231 mesures d'atténuation clés ont des dates d'échéance qui correspondent soit à la date de fin de la subvention, soit à la dernière période de communication de l'information d'une subvention. Lorsque des mesures d'atténuation clés sont en retard à la fin du cycle de mise en œuvre, elles peuvent être reportées au cycle suivant si elles ne sont pas mises en œuvre. À la fin du CS5, 37 % des 68 mesures d'atténuation clés en suspens de l'échantillon⁴² n'avaient pas été reportées dans les subventions du CS6. En outre, 33 % des 43 mesures d'atténuation clés reconduites ont été reclassées en tant que simples mesures d'atténuation dans le CS6 sans documentation justificative. Les mesures d'atténuation déclassées dans le CS6 font l'objet d'un examen et d'une supervision moindres de la part des fonctions de deuxième ligne. Les Directives sur la gestion des risques⁴³ du Fonds mondial exigent des examens de clôture des risques par les équipes de pays et les spécialistes des risques pour les subventions en cours de clôture financière. Lorsqu'une subvention se poursuit avec le même bénéficiaire principal, il est essentiel que les risques résiduels qui n'ont pas été atténués au cours de la période de mise en œuvre précédente soient documentés par les équipes de pays et reportés sur la nouvelle période de mise en œuvre de la subvention, le cas échéant. Cette lacune est comblée par les procédures mises à jour publiées au troisième trimestre 2023. Ces dernières visent à garantir qu'une fois terminée une période de mise en œuvre d'une subvention, le personnel compétent du Secrétariat examine les mesures d'atténuation clés et les activités de contrôle externe pour s'assurer que les mesures d'atténuation clés ont été clôturées ou transférées de manière appropriée, et « clôturer » la subvention dans l'IRM. Le Secrétariat a également mis à jour les indicateurs de performance et de responsabilité afin d'inclure le pourcentage de mesures d'atténuation clés achevées et cumulées à la fin d'une période de communication de l'information.

Le champ de contrôle limité des équipes de pays, les capacités des entités de mise en œuvre et la complexité des pays, associés à des priorités concurrentes, sont les principaux facteurs qui contribuent aux lacunes en matière d'atténuation des risques. Les équipes de pays ont un contrôle limité sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation clés, les entités de mise en œuvre des subventions dans le pays étant responsables de la mise en œuvre de 82 % des 698⁴⁴ mesures d'atténuation clés. Il est donc important que les équipes de pays communiquent avec les entités de mise en œuvre et assurent un suivi pour garantir la mise en œuvre des mesures d'atténuation clés. En outre, le nombre de risques prédéfinis et de sous-risques liés aux subventions et suivis par le Fonds mondial a augmenté⁴⁵ au fil du temps, conformément aux nouvelles priorités stratégiques. Compte tenu des priorités concurrentes et de l'augmentation du nombre et de la complexité des risques liés aux subventions, les équipes de pays ne donnent pas la priorité au suivi des mesures d'atténuation des risques. En décembre 2022, 56 % des mesures d'atténuation

⁴² Sur la base d'une analyse d'un échantillon de 68 mesures d'atténuation clés en suspens en décembre 2020 (fin du CS5) concernant sept portefeuilles (un portefeuille essentiel et six portefeuilles à fort impact).

⁴³ Selon le guide de l'utilisateur de l'IRM2.0 à l'intention des équipes de pays et de deuxième ligne, l'examen de clôture des risques est nécessaire pour s'assurer que toutes les informations relatives aux risques de la subvention en cours de clôture financière ont été correctement examinées et mises à jour et, le cas échéant, formellement reportées sur la nouvelle période de mise en œuvre de la subvention. Cela est conforme à la note de politique opérationnelle sur la gestion des risques au cours du cycle de vie de la subvention (publiée en juin 2018).

⁴⁴ Concerne les mesures d'atténuations clés devant arriver à échéance au plus tard le 31 décembre 2022.

⁴⁵ Les risques liés aux subventions définis sont passés de 11 risques (24 sous-risques) au début du cycle d'allocation des subventions 2020-2022 à 13 risques (35 sous-risques) en 2023.

clés étaient en retard, ou en cours d'exécution, voire non entamées⁴⁶. Un tableau de bord a récemment été créé pour faciliter le suivi de l'exécution des mesures d'atténuation clés par région / pays / spécialiste des risques. Le rapport mensuel sur les résultats attendus des subventions préparé par l'Équipe chargée de l'Efficacité opérationnelle et l'outil interne de gestion des risques par pays ont été mis à jour pour inclure le nombre de mesures d'atténuation clés achevées et en retard.

Chaque année, les coprésidents du Comité de performance du portefeuille examinent et approuvent les protocoles d'accord sur la gestion des risques qui documentent les niveaux de risque, les causes principales et les mesures d'atténuation clés prioritaires pour les portefeuilles à fort impact et essentiels. En outre, un nombre prioritaire de portefeuilles à fort impact et essentiels est sélectionné pour présenter un examen de portefeuille de pays. La couverture de cet examen a été fortement affectée en 2020 et 2021⁴⁷ en raison de la pandémie de COVID-19. Cela dit, le BIG a constaté que 39 %⁴⁸ des 54 portefeuilles à fort impact et essentiels n'avaient toujours pas fait l'objet d'un examen de portefeuille de pays pendant trois à cinq ans durant les CS5 et CS6⁴⁹. Plus de la moitié des 21 portefeuilles n'ayant pas fait l'objet de cet examen présentaient au moins un risque très élevé / élevé lié aux subventions et un tiers d'entre eux appartenaient à la catégorie des portefeuilles de contexte d'intervention difficile (CID).

L'examen de portefeuille de pays joue un rôle majeur dans le suivi et l'atténuation des risques, mais les mesures de cet examen ne sont pas assorties d'un échéancier et/ou sont en retard, ou ne sont pas accompagnées d'une documentation sur les progrès accomplis pour 46 % des mesures pour 2021. En 2022, une amélioration substantielle a été constatée, avec 97 % des mesures mises à jour dans l'outil de suivi des mesures du Comité de performance du portefeuille ayant été attribuées à un responsable et assorties d'un calendrier. Toutefois, la mise en œuvre et le suivi sont restés à la traîne, 38 % des mesures de 2022 étant toujours en retard au moment de l'audit et n'ayant pas été mises à jour après l'examen de portefeuille de pays. Cela limite l'impact des décisions de l'examen et la rigueur de leur mise en œuvre. Le Secrétariat a reconnu cet état de fait et révisé le mandat du Secrétariat du Comité de performance du portefeuille pour y inclure un suivi semestriel des composantes des mesures en vue de leur réalisation.

Des améliorations sont nécessaires pour mieux définir le rôle de supervision des équipes de deuxième ligne.

Les équipes de pays font preuve de discernement pour déterminer les notations de risque, sélectionner des mesures d'atténuation clés et les clôturer, sans obligation d'examen ou d'avis de « non-objection » de la part d'une fonction de deuxième ligne. Il est facultatif pour les équipes de pays de consulter les fonctions de deuxième ligne, si elles le jugent nécessaire. Les personnes référentes de deuxième ligne peuvent envoyer des commentaires d'examen à l'équipe de pays pour qu'elle les prenne en compte dans l'IRM. Cependant, dans le cadre de l'approche différenciée, des personnes référentes de deuxième ligne ne sont pas mises en place pour tous les portefeuilles. Par exemple, 80 %⁵⁰ des 55 portefeuilles à fort impact et essentiels n'ont pas de personne référente de deuxième ligne pour les risques liés à la qualité des programmes (VIH,

⁴⁶ Pour les mesures d'atténuation clés devant être réalisées au plus tard le 31 décembre 2022, 44 % (304/698) ont été respectées, 32 % (226) sont en cours, 23 % (160) ont été retardées et 1 % (8) n'ont pas été entamées.

⁴⁷ Les examens de portefeuille de pays ont été dépriorisés / annulés entre mars 2020 et le deuxième trimestre 2021 en raison des perturbations liées à la pandémie de COVID-19.

⁴⁸ Cinq portefeuilles à fort impact et 16 portefeuilles essentiels.

⁴⁹ Ces portefeuilles représentent 16 % (CS5) et 15 % (CS6) du total des subventions allouées et de 8 à 13 % de la charge de morbidité estimée pour le VIH, la tuberculose et le paludisme (8 % de la charge de morbidité liée au VIH, 10 % de la charge de morbidité liée au paludisme et 13 % de la charge de morbidité liée à la tuberculose).

⁵⁰ Seize portefeuilles à fort impact et 28 portefeuilles essentiels.

tuberculose et paludisme). En outre, les équipes techniques de deuxième ligne disposent d'une marge de manœuvre limitée pour assurer la supervision de la gestion des risques, en raison de priorités concurrentes et de la nécessité d'équilibrer le double rôle d'appui aux équipes de pays pour la mise en œuvre et de supervision des processus de gestion des risques liés aux subventions. Compte tenu du large éventail de risques et de sous-risques liés aux subventions, l'implication des personnes référentes techniques de deuxième ligne améliore la gestion des risques inhérents aux subventions. Ces personnes référentes fournissent des conseils techniques adaptés aux équipes de pays et évaluent la cohérence et l'alignement avec le cadre de risque du Fonds mondial. Cependant, la clarté du rôle des personnes référentes pour un pays / un portefeuille au niveau de l'équipe technique constitue un autre problème. Alors que les équipes de pays sont les premières responsables des risques au niveau du portefeuille de subventions, les fonctions de deuxième ligne sont des experts en la matière et leurs contributions sont essentielles pour identifier les risques et sélectionner les mesures d'atténuation clés appropriées.

En outre, la bonne exécution des fonctions de deuxième ligne par les équipes techniques dépend de la disponibilité des ressources, d'une définition claire des rôles et des responsabilités, ainsi que de l'efficacité de la collaboration et de la coordination interdépartementales. Afin d'atténuer les problèmes mis en évidence, le Secrétariat a pris des mesures pour permettre une collaboration et une coordination interdépartementales en matière de gestion des risques. Dans l'outil IRM mis à jour, les personnes référentes de deuxième ligne et les spécialistes du risque concernés seront informés des principaux changements apportés par les équipes de pays des portefeuilles à fort impact et essentiels au cours du trimestre précédent, pour examen et commentaires, le cas échéant. En juillet 2023, le Secrétariat a finalisé l'intégration des améliorations du système dans l'application de services de l'agent local du Fonds, ce qui permettra aux équipes techniques de deuxième ligne d'avoir un accès direct à tous les rapports de cet agent local et aux synthèses dans le système de gestion des subventions. Il sera ainsi possible d'identifier rapidement les problèmes et de corriger la trajectoire.

Mesure de gestion convenue n° 2

Le Secrétariat renforcera l'opérationnalisation de ses processus de gestion des risques pour le suivi des mesures d'atténuation clés et de la communication de l'information par le bénéficiaire principal afin de traiter les principaux risques et facteurs de risque, de renforcer la responsabilisation et la collaboration pour remédier aux goulets d'étranglement affectant la mise en œuvre. Cela comprend :

- examiner et mettre à jour les indicateurs sur la conformité des mesures d'atténuation clés ;
- définir une approche pour former les équipes de première et de deuxième ligne aux orientations mises à jour en matière de risque ;
- mettre à jour des principes directeurs pour la sélection des pays devant faire l'objet d'un examen de portefeuille de pays.

TITULAIRES : directeur de la Gestion des risques et directeur de la Division du Suivi programmatique et des Risques

DATE CIBLE : 30 juin 2025

3.3 Malgré leur amélioration, les outils de communication de l'information par les récipiendaires principaux restent fragmentés, ce qui entraîne un risque de lassitude chez les entités de mise en œuvre et de retard dans la communication de l'information.

Des progrès significatifs ont été réalisés pour améliorer l'efficacité et la visibilité de la communication de l'information par les récipiendaires principaux. Toutefois, avec une communication de l'information accrue, il existe des risques de doubles emplois, de lassitude et de retards susceptibles de détourner l'attention de la supervision et de la coordination de la mise en œuvre des subventions dans le pays.

Les informations relatives au suivi des subventions servent à mesurer la performance (p. ex. les notations des subventions, les indicateurs clés de performance), prendre des décisions (p. ex. les décisions de financement annuelles, les révisions, les recouvrements) et rendre compte de l'impact (impact et résultats programmatiques). Le Secrétariat du Fonds mondial utilise des mécanismes structurés et *ad hoc* pour obtenir des informations. Il existe une approche différenciée pour la communication de l'information par les récipiendaires principaux, avec une fréquence accrue pour les portefeuilles à fort impact et essentiels. Les exigences standard en matière de communication de l'information comprennent les RA/DD, les pulse checks et les rapports d'audit, avec une différenciation pour les pays du portefeuille ciblé.

À compter du quatrième trimestre 2021, du fait de la nécessité de disposer de davantage d'informations pour le C19RM en raison de l'évolution rapide de l'épidémie, l'approche de la supervision de la mise en œuvre a été remaniée. Des changements majeurs ont été mis en place au niveau de la communication de l'information par les récipiendaires principaux, y compris l'introduction de pulse checks trimestriels pour les récipiendaires principaux des pays des portefeuilles à fort impact et essentiels. Les pulse checks ont été introduits pendant les perturbations liées à la pandémie de COVID-19 et fournissent une visibilité sur les investissements contre le VIH, la tuberculose, le paludisme, pour les SRPS et au titre du C19RM afin de communiquer des informations au Conseil d'administration du Fonds mondial. Les pulse checks permettent également d'identifier en temps utile les risques et les problèmes émergents afin de pouvoir corriger la trajectoire de manière plus agile. Le Secrétariat est également passé de la communication de l'information par les récipiendaires principaux par courriel à l'utilisation du Portail des partenaires du Fonds mondial pour l'envoi et l'examen des RA/DD et des pulse checks, ainsi que pour l'émission des lettres de performance destinées aux récipiendaires principaux afin d'améliorer l'efficacité du processus de communication de l'information.

Si ces changements ont permis d'accroître les informations relatives au suivi des subventions communiquées au Secrétariat, ils ont toutefois soulevé des risques de fréquence excessive de la communication de l'information, de faible pertinence des informations communiquées, de doubles emplois et de lassitude à l'égard de la communication de l'information. Cela peut potentiellement détourner l'attention des entités de mise en œuvre de la supervision et de la coordination de la mise en œuvre dans le pays.

Il est nécessaire de rationaliser davantage la communication de l'information par les récipiendaires principaux afin de minimiser les doubles emplois et de réduire la charge de travail des entités de mise en œuvre en matière de communication de l'information.

La complexité et la portée croissantes des programmes soutenus par le Fonds mondial nécessitant un suivi plus étroit ont contribué à l'augmentation des exigences en matière de communication de l'information, à la multiplicité des mécanismes de communication de l'information par le récipiendaire principal au Fonds mondial, ainsi qu'à un suivi cloisonné parmi les équipes techniques, comme décrit ci-dessous :

La fréquence de la communication de l'information entraîne un chevauchement des rapports formels requis pour les portefeuilles à fort impact et essentiels : Pour ces portefeuilles, le récipiendaire principal des subventions est censé présenter un pulse check chaque trimestre, un rapport sur les résultats actuels chaque semestre et un RA/DD chaque année. En outre, le Secrétariat reçoit des audits financiers annuels, des rapports d'examen et de contrôle externe de l'agent local du Fonds⁵¹ et d'autres évaluations telles que les contrôles ponctuels des services de santé et de la chaîne d'approvisionnement entrepris au cours de la pandémie de COVID-19 en 2022 et en 2023. Pour certaines périodes de communication de l'information, les récipiendaires principaux sont tenus de présenter des pulse checks et des RA/DD, et d'envoyer des rapports d'audit annuels au cours du même trimestre. Le Secrétariat est conscient des impacts de ces exigences sur les entités de mise en œuvre, et a réduit les obligations de communication de l'information de milieu d'année lorsque les rapports sur les résultats actuels coïncident avec les pulse checks pour le reste du CS6, à partir de la période de communication de l'information se terminant le 30 juin 2023⁵². Pour le CS7, le Secrétariat est en train de rationaliser les exigences en matière de communication de l'information afin d'éliminer complètement les chevauchements entre les pulse checks et les RA/DD. Il s'agit notamment d'adapter les exigences en matière de contrôle externe pour ces rapports. Ces améliorations devraient être déployées à partir du premier trimestre 2024.

Le suivi et la communication de l'information sur les priorités stratégiques nécessitent des informations supplémentaires : Les mécanismes réguliers de suivi des CS5 et CS6 ne peuvent pas assurer le suivi de certaines priorités stratégiques telles que le renforcement des systèmes de santé, les droits humains, le genre et l'équité en matière de santé. Selon le cadre d'indicateurs clés de performance de la nouvelle stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028, 13 % de ces indicateurs devraient être couverts par de nouvelles sources de données afin de permettre la communication de l'information sur certains des indicateurs clés de performance, principalement pour les évaluations relatives aux SRPS⁵³ ou au leadership et à la participation communautaires. Jusqu'à présent, ces évaluations n'ont pas été incluses dans les mécanismes réguliers de suivi et de communication de l'information relatifs aux subventions.

L'approche cloisonnée du suivi entraîne des doubles emplois et des retards dans la mise en œuvre des principales initiatives de suivi transversales. Le Fonds mondial dispose de plusieurs équipes techniques qui complètent et soutiennent la Division de la Gestion des subventions. Les équipes techniques respectives ont des exigences d'information différentes et ont élaboré leurs propres

⁵¹ Les agents locaux du Fonds fournissent divers services adaptés relatifs à l'examen des contrôles, systèmes et processus internes, à l'évaluation des risques et à l'examen des modalités de mise en œuvre.

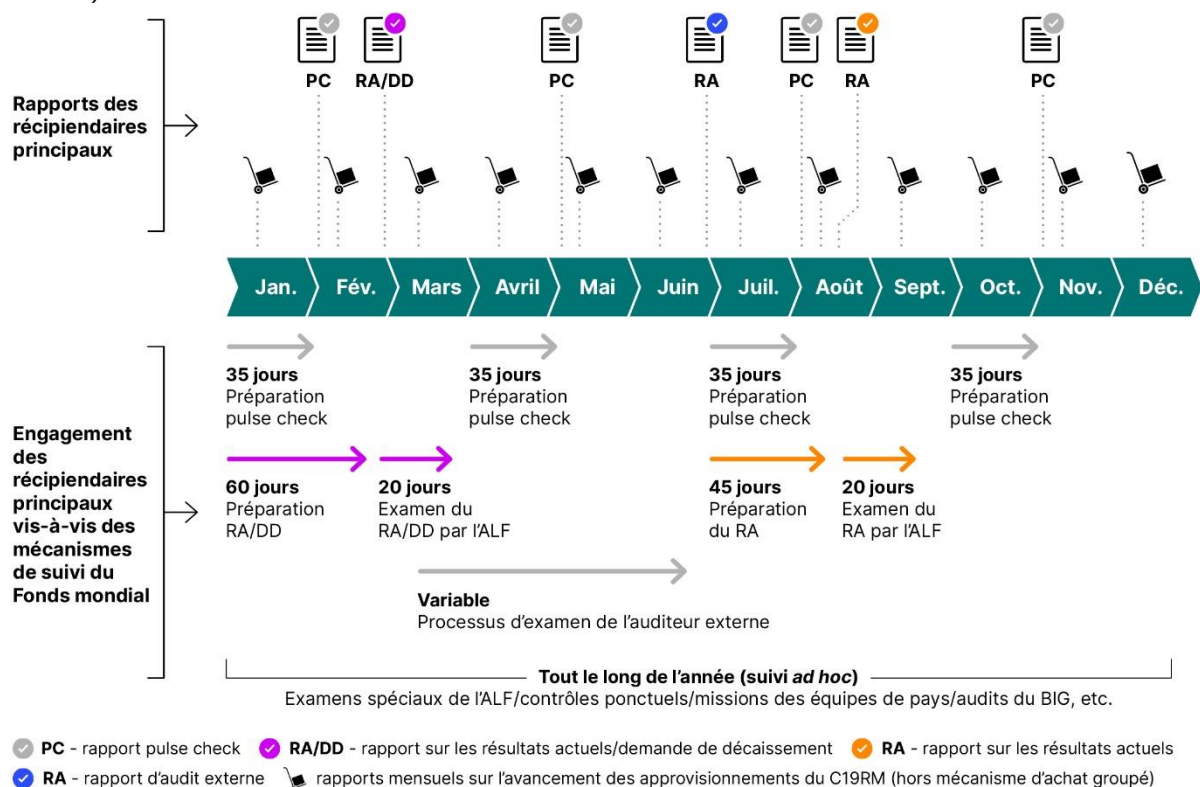
⁵² À partir de la période de communication de l'information s'achevant le 30 juin 2023 pour les subventions des portefeuilles à fort impact et essentiels, lorsque le rapport sur les résultats actuels coïncide avec la communication de l'information du pulse check, les sections de la communication de l'information sur les dépenses par le récipiendaire principal seront incluses dans le pulse check pour être complétées et supprimées du rapport sur les résultats actuels. En outre, certains indicateurs de couverture et les sections d'auto-évaluation du récipiendaire principal seront supprimées du pulse check.

⁵³ SRPS est l'abréviation de systèmes résistants et pérennes pour la santé. C'est l'une des composantes transversales financées grâce aux subventions du Fonds mondial.

tableaux de bord de suivi pour répondre à ces besoins. Afin d'optimiser le système, et de minimiser les doubles emplois, il est nécessaire de coordonner ces tableaux de bord au niveau central⁵⁴.

En outre, une approche de suivi cloisonnée a retardé l'activation d'initiatives de suivi transversales clés. Par exemple, en juin 2023, le formulaire RA/DD a été mis à jour pour inclure des indicateurs sur la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement de produits de santé essentiels avec une phase pilote initiale pour 23 subventions présélectionnées dans 15 pays. Bien qu'il s'agisse d'une évolution positive, le déploiement a été retardé de plus de deux ans après la phase pilote initiale prévue pour 2021. Dans le cadre d'une mise en œuvre progressive prévue jusqu'en 2025, la performance de l'indicateur sur la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement sera intégrée dans les RA/DD et contribuera à la notation du récipiendaire principal (qui inclura également des aspects de la mise en œuvre des programmes, de la gestion financière et de la gestion des risques). Le caractère progressif de l'approche approuvée par le Comité d'orientation sur le cycle de vie de la subvention est dû à une dépendance de différentes équipes vis-à-vis des flux de travail⁵⁵ du système du Fonds mondial qui doivent modifier leurs systèmes de suivi existants pour les intégrer à la communication de l'information principale.

Figure 5 : Illustration de la communication de l'information par le récipiendaire principal au cours d'une année civile (en supposant un cycle de communication de l'information de janvier à décembre)



⁵⁴ Par exemple, la Division de la Gestion des subventions a lancé la plateforme de données et d'analyse qui sera utilisée par toutes les équipes du Secrétariat. L'Équipe chargée du Suivi, de l'Évaluation et de l'Analyse des pays a élaboré le profil du système de suivi et d'évaluation pour consolider les données clés relatives à l'état et au fonctionnement des systèmes de suivi et d'évaluation dans les pays. Le Département de l'Approvisionnement utilise le tableau de bord des contrôles ponctuels de la chaîne d'approvisionnement et des services de santé pour résumer les résultats des contrôles ponctuels trimestriels.

⁵⁵ Par exemple, un questionnaire sur la gestion de la mise en œuvre a été déployé, ainsi qu'une évaluation interne pilote du récipiendaire principal en juin 2023.

L'augmentation de la fréquence de la communication de l'information, de la complexité et de la portée des programmes soutenus par le Fonds mondial, ainsi que l'approche de suivi cloisonnée, risquent de détourner le temps et l'attention des récipiendaires principaux de la mise en œuvre des subventions. Les retards de communication de l'information, en particulier pour les RA/DD et les contrôles ponctuels de la chaîne d'approvisionnement, ont contribué à différer la prise de décision et la correction de trajectoire. Bien que les délais de communication de l'information par les récipiendaires principaux aient été considérablement raccourcis au fil du temps⁵⁶, l'analyse des cohortes de rapports de décembre 2021 à octobre 2022 a révélé des délais de communication moyens de 56 jours (RA/DD) et de 54 jours (rapports sur les résultats actuels) entre la fin de la période de communication de l'information et l'émission des lettres de performance à l'intention des récipiendaires principaux. En outre, pour les cohortes de RA/DD de décembre 2021 à octobre 2022, il a par exemple fallu plus de six mois (contre une cible de 95 à 110 jours) entre la fin de la période de communication de l'information et l'émission des lettres de performance dans 56 %⁵⁷ des cas (270 sur 479).

De même, depuis le quatrième trimestre 2021, seuls 50 % (trois sur un potentiel de six) des cycles de contrôle ponctuel de la chaîne d'approvisionnement ont été lancés et finalisés. Pour les contrôles ponctuels du deuxième trimestre 2022 (cycle 3), censés se dérouler au cours du trimestre se terminant en juin 2022, la formation des prestataires de services n'a été achevée qu'à la mi-septembre 2022, et les rapports ont été envoyés en novembre et décembre 2022. Le Secrétariat a également mis en pause les contrôles ponctuels des troisième et quatrième trimestres 2022 en raison de priorités concurrentes et de la nécessité de réévaluer les mécanismes de communication de l'information.

Alors que l'utilisation des informations provenant de la communication de l'information officielle par le récipiendaire principal, tels que le RA/DD, est clairement rationalisée tout le long du cycle de vie de la subvention, dans certains cas, les informations générées par d'autres mécanismes de suivi ne sont pas utilisées de manière cohérente pour éclairer des décisions clés. Par exemple, les pulse checks fournissent des mises à jour rapides sur les problèmes de mise en œuvre et les goulets d'étranglement, et facilitent la communication de l'information au niveau de l'organisation, y compris pour la mise en œuvre du C19RM. Toutefois, l'utilisation de ces informations varie selon les équipes de pays et les régions / départements. Les formulaires pulse checks ne peuvent pas être personnalisés par les équipes de pays respectives afin d'adapter les domaines d'intervention clés, par portefeuille ou par subvention, étant donné qu'il s'agit d'outils standard automatisés.

Une utilisation limitée des informations issues des contrôles ponctuels de la chaîne d'approvisionnement a aussi été constatée. Les informations servent principalement pour le Département de l'Approvisionnement afin de communiquer sur les indicateurs clés de performance stratégiques et opérationnels de l'organisation, et ne sont pas utilisées par les équipes de pays pour suivre la mise en œuvre des subventions. L'une des limites à l'utilisation des informations tient à l'exhaustivité et à la ponctualité de la communication de l'information. Comme décrit ci-dessus, des initiatives sont en cours pour ajuster le rythme de la communication de l'information et intégrer le suivi de la chaîne d'approvisionnement dans la communication de l'information par les récipiendaires principaux.

⁵⁶ Le [Rapport d'audit de 2017 du BIG – Procédures de suivi de la mise en œuvre des subventions au Fonds mondial](#) a indiqué qu'en moyenne, les récipiendaires principaux ont mis 129 jours pour envoyer au Fonds mondial les rapports sur les résultats actuels vérifiés par l'agent local du Fonds, alors que le délai requis est de 75 jours. L'analyse des cohortes de rapports de décembre 2021 à octobre 2022 a indiqué une amélioration avec une moyenne de 97 jours pour envoyer les rapports vérifiés par l'agent local du Fonds (contre une cible de 69 jours).

⁵⁷ Le retard dans l'émission des lettres de performance était compris entre 181 et 437 jours, comme suit : 17 % (181-200 jours), 34 % (201-299 jours), 5 % (>300 jours).

En outre, les entités de mise en œuvre des subventions font l'objet de multiples mesures de gestion dans le cadre de différentes approches de suivi (voir la *Figure 1* à la page 12)⁵⁸ qui nécessitent une rationalisation et un établissement des priorités plus poussés. Il n'existe pas de système de consolidation et de suivi de toutes les mesures de gestion imposées aux entités de mise en œuvre issues des mécanismes de suivi respectifs. La consolidation des différentes mesures de gestion permettrait d'éviter les doubles emplois et encouragerait le suivi systématique et l'établissement des priorités des mesures dans l'ensemble des mécanismes de suivi. Cela réduirait également la surcharge de travail et la lassitude des entités de mise en œuvre à l'égard de la communication de l'information.

Depuis le début de l'année 2023, le Secrétariat s'est efforcé d'aborder et de mettre en œuvre les changements appropriés dans le cadre du lancement de la supervision de la mise en œuvre, à la fois pour les cycles de subvention 6 et 7. Ces améliorations ont été prises en compte dans les versions révisées de la note de politique opérationnelle et des procédures opérationnelles sur la supervision de la mise en œuvre, qui seront publiées au deuxième trimestre 2024. Parallèlement, les formulaires pulse checks et RA/DD améliorés sont en cours d'élaboration, le lancement du système se poursuivant jusqu'au troisième trimestre 2024. La mise en œuvre en temps voulu de ces initiatives est essentielle pour garantir l'atténuation des risques mis en évidence dans le rapport relatif aux exigences complexes imposées aux récipiendaires principaux en matière de communication de l'information et au suivi cloisonné.

⁵⁸ Le Secrétariat du Fonds mondial utilise des points de contrôle structurés et *ad hoc* pour obtenir des informations sur le suivi des subventions.

3.4 Le suivi du C19RM permet une détection précoce des obstacles, mais les problèmes de suivi et de correction de trajectoire ont une incidence sur l'utilisation des fonds.

Le Secrétariat a mis en place un mécanisme de suivi systématique de la mise en œuvre des investissements C19RM dans les pays, ce qui permet de détecter les problèmes de façon précoce. Cependant, la faible absorption des fonds C19RM dans les pays a persisté en partie en raison des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, de l'évolution de la pandémie de COVID-19 et des retards dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation identifiées.

En avril 2021, le Fonds mondial a élaboré le cadre de suivi et d'évaluation du C19RM qui fournit une approche intégrée pour suivre les investissements C19RM du Fonds mondial avec une visibilité de bout en bout, depuis les intrants jusqu'aux résultats. Suite à l'approbation du Conseil d'administration⁵⁹ de prolonger l'utilisation des fonds C19RM jusqu'au 31 décembre 2025, le Secrétariat a élaboré un cadre modulaire au premier trimestre 2023 pour évaluer la performance de ces fonds. Au niveau du Secrétariat, des tableaux de bord de suivi et de supervision ont été élaborés. Ils contiennent des informations propres au pays sur les programmes, les activités d'approvisionnement et les informations financières.

Entre juin 2021 et mars 2023, dans un environnement qui évolue rapidement et où les informations sont rares, des rapports mensuels sur le C19RM ont été préparés pour le Comité exécutif de direction, le Conseil d'administration, ainsi que pour le site Web externe du Fonds mondial⁶⁰. L'[Audit du BIG du dispositif de riposte au COVID-19 2021](#) a indiqué que la conception du cadre de suivi et de supervision était complète pour répondre aux exigences du Conseil d'administration et soutenir la prise de décision interne.

Cependant, la faible absorption des fonds C19RM par les pays est un problème persistant depuis le lancement du dispositif en 2020. Cela est en partie imputable aux contraintes de la chaîne d'approvisionnement et à l'évolution de la pandémie de COVID-19 qui a nécessité une modification des priorités de financement du C19RM. Le dispositif est passé d'une riposte d'urgence à des investissements à plus long terme dans l'infrastructure et les capacités du système de santé pour la préparation et la riposte aux pandémies. En juin 2023, le taux d'absorption des fonds C19RM dans les pays était de 45 %⁶¹. Le taux d'absorption s'améliore par rapport aux 42 % de décembre 2022, mais reste sous-optimal et inférieur à la cible de 85 %.

Alors que le problème de la faible absorption a été identifié très tôt par le Secrétariat et que des mesures d'atténuation ont été proposées au premier trimestre 2022, la situation a évolué et nécessite désormais de l'agilité et de la flexibilité, compte tenu de l'évolution de la pandémie de COVID-19. Au cours du deuxième trimestre 2022, le Secrétariat a observé une transition des priorités nationales, d'une riposte intensive à la pandémie vers un renforcement des systèmes pour la santé et la préparation aux pandémies, et le rétablissement des programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Le Secrétariat a réagi en lançant une opération d'optimisation du portefeuille C19RM et un réinvestissement / une reprogrammation visant à aligner les investissements sur les priorités identifiées⁶². L'une des mesures d'atténuation destinée à accélérer l'utilisation des fonds C19RM et l'absorption dans les pays a consisté à élaborer des plans ciblés pour accélérer l'utilisation des fonds

⁵⁹ GF/B48/DP03 – Extension du dispositif de riposte au COVID-19 (C19RM).

⁶⁰ [Mise à jour mensuelle sur le COVID-19 à l'intention du Conseil d'administration](#).

⁶¹ Sur la base des dernières dépenses validées par le Département des Finances (données extraites le 27 octobre 2023).

⁶² Ces domaines prioritaires incluent : a) le renforcement du système de surveillance, b) l'amélioration des systèmes de laboratoires et des diagnostics, c) les ressources humaines pour le renforcement des systèmes de santé et communautaires, d) l'oxygène médical, les soins respiratoires et les traitements, et e) les systèmes de gestion des produits de santé et des déchets.

dans 20 premiers pays⁶³. Cependant, les plans ciblés n'avaient pas été élaborés en juin 2023 et ont été remplacés par la priorisation de 42 pays, y compris les pays prioritaires pour les SRPS (qui représentent 90 % des fonds C19RM disponibles), pour la transition stratégique d'une riposte d'urgence au COVID-19 vers un renforcement du système de santé et la préparation aux pandémies.

Il y a également eu des retards dans la reprogrammation des fonds C19RM dans le cadre de la phase 1 d'optimisation du portefeuille, qui a attribué 547 millions de dollars US supplémentaires. Les décisions du Comité des Investissements du C19RM étaient attendues pour septembre 2022, mais ont été finalisées en décembre 2022 et janvier 2023. Les attributions nécessitant l'approbation du Conseil d'administration ont été finalisées en avril 2023⁶⁴. De même, le Secrétariat avait initialement pour objectif d'achever l'évaluation des financements pour la phase 2 d'optimisation du portefeuille en juillet 2023 mais, au lieu de cela, celle-ci n'a été finalisée qu'en décembre 2023. Le retard pris dans l'optimisation du portefeuille C19RM et les révisions de subventions qui ont suivi ont été influencés par divers facteurs. Il s'agit notamment du processus révisé de candidature et d'examen des fonds C19RM pour les pays, de la nécessité d'un processus itératif pour assurer la visibilité des investissements proposés, de la diligence nécessaire pour évaluer les obligations et les engagements, de la nécessité de définir le soutien à la mise en œuvre avant de formaliser les changements stratégiques, ainsi que des priorités concurrentes au niveau du Secrétariat et des pays, y compris l'établissement des subventions pour le CS7.

Si la faiblesse du taux d'absorption est imputable à la nature de ces investissements et des capacités locales à mettre en œuvre des activités complexes, la capacité du Fonds mondial à suivre, identifier et atténuer ce risque par le biais de la supervision de la mise en œuvre est essentielle. La faible absorption et les retards dans la mise en œuvre des mesures correctives risquent d'empêcher l'utilisation des fonds C19RM d'ici à décembre 2025. Cela empêchera la réalisation de l'impact des investissements C19RM qui ont été réaffectés au renforcement des systèmes de santé qui sous-tendent la préparation aux pandémies – élément clé de la stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028.

Alors que le Secrétariat poursuit la rationalisation de la communication de l'information par les bénéficiaires principaux dans l'ensemble du portefeuille de subventions du Fonds mondial (voir le *Constat d'audit* 3.3), il est important de prendre en compte les bonnes pratiques et les enseignements tirés du cadre de suivi et de supervision du C19RM. Il s'agit notamment de s'attaquer aux problèmes de suivi et de mise en œuvre des mesures d'atténuation identifiées.

Sur la base des enseignements tirés, le Secrétariat a renforcé son approche globale de suivi et de supervision du C19RM, avec un suivi de cohorte qui se concentre sur l'accélération de la mise en œuvre et la correction de la trajectoire pour maximiser l'impact et l'utilisation des fonds. L'Équipe chargée du Suivi et de la Supervision du C19RM est en train de finaliser des plans détaillés de suivi de la mise en œuvre pour les 17 pays prioritaires afin de permettre une détection précoce des problèmes et une responsabilisation vis-à-vis de l'exécution des mesures de suivi. Le Secrétariat continuera de tirer parti des approches de suivi et de supervision du C19RM et des initiatives gérées au niveau central pour identifier et atténuer les problèmes de mise en œuvre, et promouvoir l'absorption des fonds C19RM.

⁶³ Le Secrétariat doit encore définir les 20 premiers pays indiqués dans la mise à jour mensuelle du C19RM à l'intention du Conseil d'administration (rapport pour janvier-février 2022).

⁶⁴ La phase 1 d'optimisation du portefeuille C19RM s'est déroulée entre août 2022 et janvier 2023, ce qui a permis de mettre un financement de 547 millions de dollars US à la disposition des pays éligibles. Parmi ces décisions de financement, l'approbation du Conseil d'administration était requise pour un montant de 420 millions de dollars US (77 %) (site Web du Fonds mondial – consulté le 29 novembre 2023).

Annex A. Classification des notations d'audit et méthodologie

Efficace	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont conçus de façon adéquate, régulièrement mis en œuvre de façon appropriée et efficaces pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints.
Partiellement efficace	Problèmes d'importance modérée constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont conçus de façon adéquate et généralement mis en œuvre de façon appropriée, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.
Nécessite une nette amélioration	Un problème ou un petit nombre de problèmes significatifs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques problèmes au niveau de leur conception ou de leur efficacité opérationnelle. Ces problèmes sont tels que l'on ne peut pas encore avoir l'assurance raisonnable que les objectifs seront probablement atteints tant qu'ils ne seront pas résolus.
Inefficace	Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s). Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques 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 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 modalités de l'approche d'audit du BIG sont décrits dans sa charte, son manuel d'audit, son code de conduite et dans les mandats spécifiques à chaque engagement. 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 des risques, 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 de contrôles externes, servent également à étayer les conclusions.

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

bénéficiaires) et des impacts (modifications à long terme dans la société que l'on peut attribuer au soutien du Fonds mondial).

Les audits 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 des achats et de la chaîne d'approvisionnement, à la gestion des évolutions et aux principaux contrôles financiers et fiduciaires du Fonds mondial.