



Rapport d'audit

# Contrôles internes du Fonds mondial

Conformité aux principales politiques internes, y compris contrôles opérationnels, financiers et des achats

GF-OIG-16-007  
4 mars 2016  
Genève, Suisse

 **The Global Fund**

Office of the Inspector General

# Table des matières

Table des matières .....	2
I. Contexte.....	3
II. Portée et notations.....	5
01 Portée .....	5
02 Notations .....	6
III. Synthèse.....	7
IV. Constatations et actions convenues de la Direction.....	9
01 Cadre de contrôle interne COSO .....	9
02 Contrôles financiers internes des processus des subventions .....	9
03 Contrôles internes des approvisionnements.....	11
04 Gestion de la trésorerie et des liquidités .....	15
05 Prévision et budgétisation.....	16
Annexe A : Classification générale des notations d’audit .....	18
Annexe B : Méthodologie.....	19

# I. Contexte

Depuis 2012, le Fonds mondial a entrepris une profonde réforme de son organisation en formalisant des politiques et des procédures et en renforçant les contrôles internes. Un projet intitulé « Step Up » a contribué à l'amélioration des contrôles internes des processus financiers et beaucoup d'autres initiatives stratégiques ont favorisé l'amélioration des contrôles internes des principaux processus du Fonds mondial.

Le Fonds mondial a lancé trois initiatives stratégiques en 2015 : Gestion accélérée de l'intégration<sup>1</sup>, Différenciation<sup>2</sup> et Risques et garantie<sup>3</sup>. Une fois achevées, ces initiatives devraient améliorer fondamentalement l'environnement de contrôle interne du Fonds mondial au niveau de l'entité et des processus.

À la suite des recommandations du Conseil du Fonds mondial et du Comité d'audit et d'éthique, le Secrétariat a adopté le cadre international COSO<sup>4</sup> de gestion des risques et de contrôle interne et s'est engagé à le mettre en œuvre au niveau de ses activités. L'adoption du cadre a été approuvée par le Comité exécutif de direction en septembre 2012.

Un audit du BIG des contrôles financiers internes (GF-OIG-15-005) a constaté que les progrès du Secrétariat dans la mise en œuvre du cadre COSO ont été lents et limités. En réponse à ces constatations, la direction du Secrétariat s'est engagée à rendre les principaux processus conformes au cadre COSO en 2015. Le Département de la gestion des risques s'assurera que les principaux processus et contrôles du Fonds mondial soient prioritaires à cet égard.

Ce processus de mise en conformité est actuellement finalisé par le Département de la gestion des risques. Douze (60 %) des 20 processus de base ont fait l'objet d'un examen minutieux des risques et des contrôles par rapport aux normes du cadre de contrôle interne COSO. Du fait de l'évaluation, des lacunes ont été identifiées au niveau des contrôles internes et les contrôles internes soutenant ces processus ont été formalisés ou élaborés lorsqu'ils n'existaient pas précédemment.

Cette évaluation exhaustive des contrôles internes et un renforcement complet de ceux-ci sont toujours en cours au Secrétariat afin de s'assurer qu'ils sont pleinement conformes au cadre COSO. Le processus est dirigé par le Département de la gestion des risques dans le cadre d'un examen d'autoévaluation par les responsables d'activités et de processus, avec le soutien et sous la supervision du Département afin de garantir l'appropriation et le renforcement des contrôles au niveau de la première ligne de défense<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Le projet de Gestion accélérée de l'intégration rationalisera les processus de gestion des subventions ; de plus, il élaborera et mettra en œuvre des systèmes informatiques pour soutenir les processus.

<sup>2</sup> Différenciation – Les projets de différenciation évalueront les ressources existantes et les processus adoptés pour les portefeuilles de subventions, et procéderont à des ajustements afin d'aligner les ressources et les processus en fonction de la taille et de la complexité des portefeuilles de subventions.

<sup>3</sup> Risques et garantie – Le projet prévoit l'évaluation des risques des portefeuilles de subventions pour la réalisation des objectifs des subventions, en concevant des contrôles et des mécanismes de garantie des contrôles.

<sup>4</sup> Le cadre COSO définit le contrôle interne comme un processus ; il est mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction ou d'autres membres du personnel d'une entité et conçu pour fournir une « garantie suffisante » concernant la réalisation des objectifs dans les catégories suivantes : efficacité et efficience opérationnelle, fiabilité des rapports financiers, conformité vis-à-vis des lois et réglementations applicables, préservation des actifs.

<sup>5</sup> Le modèle des trois lignes de défense est le principal outil utilisé pour décrire la structure, les rôles et les responsabilités au sein d'une organisation en matière de prise de décision, de risque et de contrôle en vue d'assurer la gouvernance, la gestion des risques et la garantie. La première ligne se compose du personnel de première ligne de votre organisation. Il doit connaître ses rôles et responsabilités et les assumer entièrement et correctement. La deuxième ligne est représentée par les fonctions de suivi stratégique qui couvrent la conformité et la gestion des risques. Ces fonctions fixent et contrôlent les politiques, définissent les pratiques de travail et supervisent les premières lignes d'activité en matière de risques et de conformité. La troisième et dernière ligne de défense est celle des auditeurs et des administrateurs.

Le Secrétariat du Fonds mondial a défini les principaux processus suivants comme essentiels pour l'accomplissement de la mission du Fonds mondial et la réalisation de ses objectifs stratégiques :

- Mobilisation de fonds, plaidoyer, gestion des contrats et des relations avec les donateurs
- Stratégie, investissement et impact
- Gestion des subventions
  - Avant décaissement
  - Après décaissement (suivi et supervision des subventions)
- Appuis aux subventions
- Finances
  - Rapports financiers, y compris prévisions et budgétisation
  - Gestion de la trésorerie et des liquidités
  - Technologies de l'information
  - Approvisionnements (gestion de la chaîne des achats et des stocks)
- Ressources humaines

## II. Portée et notations

### 01 Portée

En 2014, le BIG a réalisé des examens exhaustifs couvrant les processus et les contrôles de gestion des subventions (suivi et supervision des subventions) par le biais de différents audits de pays (Myanmar, Kenya, Éthiopie, Rwanda, Soudan du Sud, Guinée-Bissau et Équateur). En outre, il a également audité les processus financiers des subventions, les technologies de l'information et les processus et contrôles d'approvisionnement.

En 2015, le BIG a réalisé une couverture d'audit et obtenu une garantie des principaux processus. La garantie des contrôles relatifs à la stratégie, l'investissement et l'impact a été obtenue par le biais d'audits sur l'allocation, la planification stratégique, la mise en œuvre et le suivi, et les indicateurs clés de résultat. De plus, la garantie des processus et contrôles de gestion des subventions a été obtenue par le biais d'audits de pays et d'un audit de l'établissement des subventions. Le BIG a aussi réalisé un examen de suivi des technologies de l'information en 2015 afin de fournir une garantie de la conception et de l'efficacité des contrôles.

En 2015, le Secrétariat a participé à différents projets – Gestion accélérée de l'intégration, Différenciation et Risques et garantie – conçus afin de mieux définir, rationaliser et contrôler les processus de gestion des subventions. En tant qu'observateur de ces projets, le BIG suit aussi en permanence les progrès du Fonds mondial dans l'amélioration de son environnement de contrôle interne.

En outre, les auditeurs externes du Fonds mondial effectuent également des examens annuels de ses principaux processus et de leurs contrôles financiers, ce qui couvre la gestion des subventions, les finances et les ressources humaines.

Dans le cadre de sa mission et de son rôle en tant que troisième ligne de défense du Fonds mondial, le BIG est tenu de fournir chaque année au Conseil du Fonds mondial une garantie de la conception et de l'efficacité des principaux contrôles internes. Compte tenu de la couverture d'audit susmentionnée, le BIG a réalisé un examen de suivi de la conception et de l'efficacité des principaux contrôles internes testés durant des audits précédents ainsi que des nouveaux processus et contrôles récemment mis en place au Fonds mondial.

La portée de l'audit a pris en considération les principaux contrôles concernés testés par le BIG dans l'audit des contrôles financiers internes (GF-OIG-15-005) et l'audit de la gestion de la chaîne des achats et des stocks (GF-OIG-15-008), ainsi que les actions convenues de la Direction mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre par le Secrétariat pour corriger les déficiences en matière de contrôle précédemment déclarées :

1. Cadre de contrôle interne
2. Contrôles financiers internes des processus des subventions
  - a. Contrôles financiers des processus des subventions (signature et décaissement des subventions)
  - b. Contrôles financiers après décaissement (suivi et supervision financiers)
3. Contrôle des approvisionnements
  - a. Mécanisme d'achat groupé
  - b. Service des achats

L'audit s'est également intéressé aux processus et contrôles suivants, qui ont été élaborés et mis en œuvre en 2015 :

4. Gestion de la trésorerie et des liquidités

## 5. Prévision et budgétisation

### 02 Notations <sup>6</sup>

<b>Objectif de l'audit</b>	<b>Notation</b>	<b>Référence aux constatations</b>
1. Cadre de contrôle interne COSO	Plan complet pour devenir efficace	IV 01
2. Contrôles financiers internes des processus des subventions		
2.1 Contrôles avant décaissement	Généralement efficace	IV 02
2.2 Contrôles après décaissement	Plan complet pour devenir efficace	IV 02
3. Contrôles internes des approvisionnements (MAG et service des achats)	Plan partiel pour devenir efficace	IV 03
4. Contrôles de la gestion de la trésorerie et des liquidités	Généralement efficace	IV 04
5. Le contrôle des prévisions et de la budgétisation	Généralement efficace	IV 05

---

<sup>6</sup> Voir l'Annexe A qui présente une définition des notations du BIG.

### III. Synthèse

Depuis 2012, le Fonds mondial a engagé des efforts significatifs pour améliorer l'environnement de contrôle interne à la suite d'inquiétudes relatives à la gouvernance et au contrôle soulevées par le Conseil et le Rapport du Groupe de haut niveau<sup>7</sup>. Les améliorations ont notamment pris la forme d'une formalisation des politiques, des procédures et des contrôles – en particulier concernant la gestion financière. Les processus de gestion des subventions ont également été améliorés grâce à plusieurs outils de suivi et de supervision (Comité exécutif de gestion des subventions<sup>8</sup>, rapport semestriel sur les résultats actuels et les demandes de décaissement<sup>9</sup> et rapport sur les dépenses et financier<sup>10</sup>) mis en place par le Secrétariat afin de garantir une utilisation appropriée des fonds en vue d'atteindre les objectifs des subventions.

Le processus d'amélioration de l'environnement de contrôle interne du Fonds mondial a cependant été déployé de façon fragmentée et ad hoc, laissant d'importantes lacunes de contrôle et exposant l'organisation à des détournements de fonds. Ces lacunes ont été signalées dans des rapports d'audit antérieurs du BIG, comme l'audit de la gestion de la chaîne des achats et des stocks, l'audit des technologies de l'information et des rapports d'enquête du BIG<sup>11</sup>.

Il est par conséquent essentiel que le Fonds mondial formalise un cadre de contrôle interne comme recommandé par le Conseil en 2012 ainsi que par le Comité d'audit et d'éthique. Cette formalisation permettra de s'assurer que le Fonds mondial est doté de contrôles adéquats et efficaces au niveau de l'entité et des processus. Un cadre de contrôle interne conforme aux normes COSO impose également à une organisation d'évaluer annuellement son environnement de contrôle interne. Ce cadre permettra de s'assurer qu'au fur et à mesure de l'évolution du Fonds mondial, ses principaux processus et activités sont adaptés à leur usage et que des améliorations des contrôles peuvent être réalisées le cas échéant.

#### **Cadre de contrôle interne COSO**

Dans ce contexte et sous l'impulsion du Département de la gestion des risques, le Secrétariat a réalisé quelques progrès en formalisant les principaux processus et contrôles internes du Fonds mondial. Le Secrétariat procède aussi actuellement à une évaluation afin de finaliser le cadre de contrôle interne.

#### **Contrôles financiers internes des processus des subventions**

Le Secrétariat a également engagé des efforts significatifs pour corriger les déficiences en matière de contrôle identifiées au niveau du processus d'après décaissement dans l'audit des contrôles financiers internes (GF – OIG – 15 – 005). Le BIG a conclu que ces efforts étaient adéquats, mais qu'il fallait du temps pour qu'ils soient pleinement intégrés au sein du Fonds mondial et deviennent opérationnellement efficaces. Cependant, certaines actions convenues et améliorations du contrôle pour ce processus demeurent en suspens. Concernant celles-ci, le Secrétariat est doté d'un plan complet pour corriger les déficiences en matière de contrôle.

#### **Contrôles internes des approvisionnements**

De même, le Secrétariat a introduit un certain nombre d'améliorations au niveau des processus du service des achats en réponse aux anomalies de contrôle identifiées par l'audit de la gestion de la chaîne des achats et des stocks (GF – OIG – 15 – 008). La conception des contrôles était adéquate

<sup>7</sup> Le rapport résume brièvement la mise en place d'un Groupe indépendant de haut niveau chargé d'examiner les contrôles fiduciaires et les mécanismes de suivi du Fonds mondial. Il comprend une vue d'ensemble de sa mise en place, de sa composition, de son mandat, de son calendrier, de ses processus, de ses ressources et de ses obligations (GF/B32/21).

<sup>8</sup> Comité de gouvernance composé de dirigeants du Secrétariat du Fonds mondial qui assure un suivi stratégique des activités de gestion des subventions et de l'élaboration des politiques opérationnelles à l'appui des activités de gestion des subventions.

<sup>9</sup> Un RA/DD est un outil utilisé par le Fonds mondial à l'appui de ce qui suit : l'examen de l'avancement de la mise en œuvre des subventions et l'attribution des notes globales des subventions, l'identification des problèmes de mise en œuvre et des risques futurs potentiels ainsi que des mesures d'atténuation correspondantes et le processus d'engagement des fonds de subvention devant être décaissés.

<sup>10</sup> Informations financières concernant la mise en œuvre des subventions et à même de rendre compte de « là où l'argent va » et de « comment il est dépensé ».

<sup>11</sup> <http://www.theglobalfund.org/fr/oig/reports/>

et les tests effectués sur un échantillon aléatoire n'ont pas identifié d'anomalies significatives. Cependant, le nombre de procédures d'achat non concurrentielles identifiées par le BIG demeure élevé, comme constaté dans son audit de 2015. Tout en s'efforçant de s'assurer que les procédures d'achat non concurrentielles restent exceptionnelles, il faut plus de temps pour que les processus et les contrôles soient pleinement intégrés au sein du Fonds mondial avant de pouvoir être considérés comme opérationnellement efficaces.

Bien que les principaux contrôles portant sur le processus du mécanisme d'achat groupé (MAG)<sup>12</sup> aient été considérés comme adéquats et efficaces, le BIG a découvert que les contrôles des livraisons des commandes faites au MAG – dont la responsabilité incombe au récipiendaire principal – sont inadéquats. Il n'existe actuellement aucune mesure de contrôle pour s'assurer que les commandes d'achats et les paiements faits aux agents d'achat sont exacts et que les livraisons aux récipiendaires principaux sont complètes. Le Fonds mondial ne dispose pas de mécanisme de garantie pour s'assurer que le récipiendaire principal effectue un rapprochement du nombre de produits commandés et reçus. Des rapprochements des livraisons des achats et des commandes doivent être régulièrement effectués. Compte tenu de l'ampleur des commandes faites au MAG (plus d'un milliard USD par an) et du fait que la livraison de produits de santé aux pays est essentielle pour l'accomplissement de la mission du Fonds mondial, le Secrétariat s'est engagé à mettre en place des mécanismes de garantie supplémentaires couvrant la livraison des produits de santé commandés au MAG.

En outre, le Secrétariat n'a toujours pas corrigé un certain nombre de déficiences en matière de contrôle soulignées dans l'audit de la gestion de la chaîne des achats et des stocks (GF – OIG – 15 – 005). Elles concernent l'adéquation et l'efficacité de la stratégie de gestion de la chaîne des achats et des stocks du Fonds mondial pour atteindre ses objectifs stratégiques et sa vision. Il s'agit, en outre, de l'exécution et de la supervision des activités de gestion de cette chaîne entre les différents départements du Secrétariat et dans les pays.

### **Contrôles de la gestion de la trésorerie et des liquidités, des prévisions et de la budgétisation**

L'audit a également constaté que les processus et les contrôles de procédures nouvelles ou affinées – comme la gestion de la trésorerie et des liquidités, et les prévisions et la budgétisation – étaient adéquats et efficaces. Ces processus ne sont pas encore pleinement finalisés et les contrôles sont affinés en permanence, il faut donc qu'ils soient davantage intégrés au sein du Fonds mondial.

---

<sup>12</sup> Le mécanisme d'achat groupé (MAG) permet au Secrétariat du Fonds mondial de cumuler les volumes de commande des récipiendaires principaux afin d'exploiter la capacité d'achat « en gros » de produits de santé du Fonds mondial. Grâce au MAG, le Fonds mondial facilite l'achat de produits de santé pour les récipiendaires principaux en recourant aux services d'agents d'achat, lesquels incluent l'IDA Foundation (IDA) et le Partenariat pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement (PFSCM).



## IV. Constatations et actions convenues de la Direction

### 01 Cadre de contrôle interne COSO

En 2015, un audit du BIG des contrôles financiers internes a signalé la lenteur et le caractère limité des progrès dans la mise en œuvre du cadre interne COSO dans l'ensemble du Fonds mondial. Il a constaté en outre que la tentative initiale du Secrétariat pour identifier les principaux processus n'était pas finalisée et que certaines activités de base n'étaient pas identifiées comme telles. Enfin, l'ensemble des processus et contrôles devaient faire l'objet d'une évaluation de leur conformité vis-à-vis des normes COSO.

Le BIG a suivi des actions convenues de la Direction mises en œuvre par le Secrétariat pour remédier aux problèmes soulevés concernant l'application d'un cadre de contrôle interne COSO.

Le BIG a constaté que le Secrétariat avait finalisé et formalisé l'opération d'identification des principaux processus. L'évaluation a conclu que les processus étaient complets et reflétaient avec justesse les activités courantes menées par le Fonds mondial.

L'évaluation du contrôle interne destinée à garantir sa conformité aux normes COSO était en cours au moment de l'audit et des domaines clés – comme la gestion des subventions et la gestion de la chaîne des achats et des stocks – devaient encore être évalués. Les actions convenues de la Direction resteront appliquées jusqu'à ce que la mise en conformité aux normes COSO soit achevée.

### 02 Contrôles financiers internes des processus des subventions

L'audit du BIG des principaux contrôles internes de la gestion des subventions s'est principalement intéressé aux processus financiers exécutés par le Secrétariat. Il s'agit notamment des processus de signature des accords de subvention, des décisions annuelles de décaissement et d'engagement, et des décaissements ultérieurs. Cela inclut également les processus financiers d'après décaissement.

La couverture d'audit des processus opérationnels de gestion des subventions – ce qui inclut la gouvernance et le suivi stratégique, la gestion financière et fiduciaire, la gestion des programmes et des performances, et les services et produits de santé – a été réalisée grâce à des audits de pays en 2015 et à un audit de l'établissement des subventions. Cela couvre les contrôles effectués à l'échelon des pays et au niveau du Secrétariat.

#### **2.1 Contrôles financiers internes adéquats et efficaces effectués concernant les processus d'avant décaissement**

Les processus financiers de gestion des subventions et les contrôles d'avant décaissement, qui étaient qualifiés de généralement efficaces en 2014, sont globalement restés constants en 2015. Ils incluent des contrôles des processus d'approbation des subventions, de signature des subventions, d'approbation des décisions annuelles de décaissement et d'engagement, et de décaissement.

Sur la base des tests d'audit des principaux contrôles internes en 2015, le BIG conclut que les contrôles d'avant décaissement sont adéquats et opérationnellement efficaces.

Le Fonds mondial a toutefois connu quelques incidents (erreurs) opérationnels concernant le processus des décaissements ultérieurs des subventions pendant l'année. Suite à cela, le service des finances a encore renforcé les contrôles autour de ce processus en mettant en œuvre davantage de contrôles de prévention que de contrôles de détection. Le BIG a testé la conception et l'efficacité

opérationnelle des nouveaux contrôles, et conclu qu'ils atténuent de façon appropriée les risques liés aux déficiences identifiées et qu'ils étaient opérationnellement efficaces.

## **2.2 Bien que de nouveaux contrôles internes des processus d'après décaissement aient été conçus, le Fonds mondial a besoin de temps pour les intégrer dans ses activités afin d'atténuer les risques de façon permanente.**

L'audit des contrôles financiers internes de 2015 a mis en évidence un certain nombre de déficiences en matière de contrôle concernant les processus et contrôles de gestion des subventions après décaissement. Outre une vérification point par point et une observation du processus, le BIG a suivi les actions convenues de la Direction mises en œuvre par le Secrétariat pour corriger ces déficiences de contrôle. Lorsque le Secrétariat a pleinement mis en œuvre une action convenue de la Direction, le BIG a évalué la conception et l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles intégrés dans le processus.

- Le Fonds mondial doit améliorer la supervision des dépenses au titre des subventions, en particulier au niveau des sous-réциpiendaires.

En 2014, le BIG a constaté que les contrôles des dépenses des sous-réциpiendaires au titre des subventions étaient inadéquats. En outre, aucun contrôle n'était en place concernant les dépenses avant que de nouveaux virements de trésorerie soient effectués au réциpiendaire principal et aux sous-réциpiendaires. Suite à cela, le Secrétariat a élaboré et mis en œuvre des processus et des contrôles trimestriels des comptes rendus des dépenses pour les 20 premiers pays recevant les financements les plus élevés du Fonds mondial. Ce dispositif a renforcé la capacité du Secrétariat à suivre efficacement les variations significatives des budgets et les dépenses non admissibles. Les résultats de cette activité de suivi auront un impact sur les décaissements aux réциpiendaires principaux et aux sous-réциpiendaires. En outre, le Secrétariat a demandé que l'on réalise des audits externes consolidés pour tous les réциpiendaires principaux à partir de 2016. Ces audits incluront l'examen des dépenses des sous-réциpiendaires.

- Les capacités financières du réциpiendaire principal ne sont pas régulièrement et formellement examinées pour éclairer les pratiques de gestion.

En raison de retards au niveau du projet Risques et garantie du Fonds mondial, des progrès limités ont été accomplis dans l'actualisation des outils de gestion des risques destinés à évaluer les capacités financières du réциpiendaire principal. Au second semestre 2015, le Secrétariat du Fonds mondial a lancé le projet de gestion accélérée de l'intégration dont l'objectif est de rationaliser les processus et les systèmes de gestion des subventions. L'évaluation des capacités financières des réциpiendaires principaux devrait être intégrée dans les processus révisés de gestion des subventions. Le BIG maintient les actions convenues de la Direction en cours et continuera de suivre les progrès du Secrétariat tout le long de la mise en œuvre du projet de gestion accélérée de l'intégration.

- Des montants significatifs de trésorerie sont conservés au niveau du réциpiendaire principal ou du sous-réциpiendaire, ce qui induit des risques financiers.

Le Secrétariat a engagé des efforts significatifs au second semestre 2015 concernant la gestion des soldes de trésorerie au niveau du réциpiendaire principal et du sous-réциpiendaire. Il s'agit notamment de limiter les décaissements à un rythme trimestriel – lesquels sont suivis et vérifiés par l'équipe des finances centrale au Secrétariat – et d'atteindre un degré de conformité de 99 % par rapport à l'obligation de rendre trimestriellement des comptes sur le solde de trésorerie du réциpiendaire principal. En outre, l'équipe des finances présente un rapport trimestriel au Comité exécutif de direction et au Comité des finances et des résultats opérationnels sur le niveau des soldes de trésorerie conservés à l'échelon des pays – lequel rapport mentionne les montants provisionnés pour l'achat de produits de santé. Ainsi, le Secrétariat a réussi à réduire les soldes

de trésorerie dans les pays de 1,6 milliard USD à 600 millions USD pour le fonds de roulement et 596 millions USD pour les engagements d'achat. Dans la mesure où les processus et contrôles révisés sont encore nouveaux pour le Fonds mondial, il faut du temps pour qu'ils soient pleinement intégrés dans l'organisation, en particulier au niveau des récipiendaires principaux avant qu'ils puissent être considérés comme opérationnellement efficaces. En outre, le Secrétariat continuera de réfléchir à la possibilité d'émettre des lettres de crédit de banques commerciales au profit des récipiendaires principaux, ce qui permettra au Fonds mondial d'utiliser sa trésorerie de façon plus efficiente.

- Les situations litigieuses devant être notifiées à la hiérarchie ne sont pas clairement définies et celles qui sont identifiées ne sont pas formellement remontées à l'échelon hiérarchique supérieur.

Le Secrétariat a élaboré et mis en œuvre des mesures supplémentaires de gouvernance et de supervision pour les processus financiers au Fonds mondial. Il s'agit notamment du document de délégation de signature et de pouvoir qui définit la délégation et le pouvoir de décision en matière de transactions financières.

- Le rôle du Directeur financier dans l'équipe de pays doit être mieux défini, communiqué et aligné pour éviter les interprétations incohérentes.

En 2015, le Secrétariat a également élaboré et mis en œuvre un manuel de procédure des directeurs financiers qui clarifie leurs rôles et responsabilités dans les équipes de pays. Les rôles et responsabilités révisés des directeurs financiers devraient être pleinement intégrés au sein du Fonds mondial en mars 2016.

Bien que le Secrétariat ait engagé des efforts significatifs pour améliorer l'environnement de contrôle, en particulier concernant les contrôles financiers de la gestion des subventions (notamment après décaissement) en 2015, un certain nombre d'actions doivent encore être finalisées ou pleinement intégrées au sein de l'organisation. La direction dispose de plans complets pour garantir l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes.

### 03 Contrôles internes des approvisionnements

Les investissements les plus importants du Fonds mondial concernent les achats de produits de santé, lesquels représentent environ 40 % des décaissements annuels. La gestion de la chaîne des achats et des stocks de produits de santé est donc essentielle pour la lutte du Fonds mondial contre les trois maladies. L'audit de la gestion de la chaîne des achats et des stocks du BIG (GF-OIG-15-008) a identifié des problèmes significatifs et importants concernant la supervision – par le Secrétariat – des activités relatives à la gestion de la chaîne et l'efficacité des contrôles pour soutenir la mise en œuvre des stratégies de gestion de cette chaîne. L'audit des contrôles internes du BIG a effectué un suivi des procédures et des tests de contrôle des mesures prises par le Secrétariat pour corriger les déficiences en matière de contrôle.

Depuis, le Secrétariat a renforcé sa supervision du service des achats et des achats groupés, et instauré différentes améliorations dans l'environnement de contrôle. Bien que cela constitue un progrès, il faut davantage de temps pour que les processus et les contrôles soient intégrés au sein de l'organisation avant de pouvoir être considérés comme pleinement efficaces.

Cependant, le Secrétariat doit encore corriger les déficiences soulignées par le BIG concernant la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elles concernent notamment le fait que le Conseil et le Comité exécutif de direction ne fournissent pas d'orientations stratégiques et n'assurent pas de suivi stratégique complet des activités relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau du Secrétariat ou à l'échelon des pays. En outre, le Secrétariat n'a pas établi de fonction chargée des

activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement. En 2015, le Secrétariat a formé un comité d'orientation responsable des questions stratégiques de gestion de la chaîne des achats et des stocks, et a priorisé l'élaboration d'une stratégie pour la chaîne d'approvisionnement dans les pays. Un projet de stratégie a été présenté au comité en novembre 2015. Le comité s'est engagé à faire appel à des consultants externes pour examiner le projet de stratégie et aider le Secrétariat avec un plan de mise en œuvre. Cette stratégie devrait orienter l'approche et le rôle du Secrétariat en ce qui concerne les investissements dans le système de la chaîne d'approvisionnement dans différents contextes nationaux.

### **3.1 Mécanisme d'achat groupé (MAG)**

Le mécanisme d'achat groupé (MAG) permet au Secrétariat du Fonds mondial de cumuler les volumes de commande des bénéficiaires principaux afin d'exploiter la capacité d'achat « en gros » de produits de santé du Fonds mondial. Grâce au MAG, le Fonds mondial facilite l'achat de produits de santé pour les bénéficiaires principaux en recourant aux services d'agents d'achat, lesquels incluent l'IDA Foundation (IDA) et le Partenariat pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement (PFSCM).

En mai 2015, le Secrétariat a publié une nouvelle note de politique opérationnelle qui introduisait un certain nombre de changements dans les contrôles internes du processus du MAG. Le BIG a procédé à une vérification point par point du processus et à une observation du processus révisé. Il a en outre testé les contrôles internes depuis le processus d'approbation des devis pour une commande au MAG jusqu'au processus de livraison des produits aux bénéficiaires principaux dans les pays. Il a constaté ce qui suit :

**Malgré un environnement de contrôle manuel et le risque d'erreurs opérationnelles, les contrôles des devis, des avances du fonds de roulement et des imputations aux subventions étaient adéquats et efficaces.**

Le BIG a effectué des tests des contrôles sur 1) l'examen et l'approbation des devis, 2) le calcul et le paiement d'avances du fonds de roulement aux agents d'achat, et 3) le calcul et le traitement des imputations aux subventions<sup>13</sup>. Les tests ont couvert 25 commandes transmises au MAG de mai 2015, pour un montant représentant 117 millions USD. Sur la base de l'audit, le BIG n'a pas constaté d'anomalies de contrôle dans l'échantillon testé. Il a toutefois relevé les points d'amélioration suivants à soumettre à la direction pour réflexion :

L'environnement actuel de contrôle des devis du MAG, des avances de fonds de roulement et des imputations aux subventions est essentiellement fondé sur des procédures manuelles. L'accès au dossier utilisé pour déterminer les imputations chaque mois n'est pas restreint et le risque existe qu'il soit modifié ou manipulé par inadvertance, entraînant des imputations inexactes. Bien que le BIG n'ait pas identifié d'anomalies de contrôle concernant les imputations aux subventions qui révéleraient que de telles pratiques ont eu lieu, le processus peut être amélioré en instaurant des contrôles d'accès aux dossiers et un mot de passe de protection pour verrouiller le tableur et empêcher toute modification non autorisée.

Le Secrétariat reçoit des rapports mensuels sur les prévisions de besoins de trésorerie des agents d'achat qui servent notamment à calculer les avances de fonds de roulement. Dans la mesure où les capacités de prévision des agents d'achat ont souvent été peu fiables et les prévisions gonflées, le risque existe que le Fonds mondial utilise des données inexactes et insuffisantes pour calculer le montant des avances de fonds de roulement pour les agents d'achat. À l'heure actuelle, le Fonds mondial ajuste manuellement les requêtes de trésorerie des agents d'achat en fonction de son appréciation et de sa connaissance des activités des agents d'achat pour établir les avances de fonds

---

<sup>13</sup> Les imputations aux subventions sont un processus utilisé pour comptabiliser des paiements effectués par le Fonds mondial pour le compte d'un pays spécifique au titre d'une subvention approuvée spécifique.

de roulement, d'où un manque d'efficacité pour le Fonds mondial. Ainsi, ce dernier travaille directement avec les agents d'achat afin de renforcer leurs capacités de prévision pour que le Département des approvisionnements puisse se fier aux requêtes de trésorerie des agents d'achat pour calculer les avances de fonds de roulement. Dans ce contexte, le BIG n'a pas constaté de sous-évaluation ou de surévaluation notable des avances de fonds de roulement versées aux agents d'achat.

### **Contrôles inadéquats des livraisons des commandes faites au MAG**

Le processus du MAG commence par le dépôt d'un bon de commande et s'achève par la livraison du produit au bénéficiaire principal. Il est impératif de procéder à un rapprochement entre les produits finaux livrés et la commande initiale afin de s'assurer que les commandes ont été pleinement honorées et de déterminer si des ajustements sont nécessaires dans les systèmes comptables du Fonds mondial au titre d'imputations aux subventions.

Dans le processus actuel, le bénéficiaire principal confirme la livraison à l'agent d'achat au moyen d'un bordereau de réception de livraison. Les problèmes relatifs à la livraison sont résolus entre le bénéficiaire principal et l'agent d'achat. Actuellement, le Fonds mondial n'opère aucun contrôle de ce processus. Il reçoit une copie des échanges par courriel entre le bénéficiaire principal et l'agent d'achat qui concernent les livraisons, et les événements nécessitant une intervention ou un ajustement sont portés à l'attention du Fonds mondial par le bénéficiaire principal. Une fois la question réglée, les ajustements nécessaires seront mentionnés dans un rapport mensuel du mécanisme de décaissement groupé (MDG) adressé par l'agent d'achat au Fonds mondial et ensuite pris en compte pour le calcul des imputations aux subventions. Si le bénéficiaire principal n'évoque pas de problème concernant la livraison, aucune mesure n'est nécessaire entre lui-même et l'agent d'achat. Le processus actuel adopté par le Fonds mondial est considéré conforme aux pratiques commerciales normales et aux rôles définis entre l'agent d'achat et le bénéficiaire principal.

Dans le cadre de ce processus, le Fonds mondial ne dispose pas de mécanismes de garantie pour s'assurer que le bénéficiaire principal procède à un rapprochement entre le nombre de produits commandés et reçus. Le Fonds mondial se fie pleinement au bénéficiaire principal et à l'agent d'achat pour qu'ils portent les anomalies à son attention. Si aucun rapprochement n'est effectué entre les produits commandés et livrés, le risque existe que des produits aient été payés mais pas reçus par le bénéficiaire principal et/ou que les subventions n'aient pas été facturées du montant approprié. Actuellement, le processus repose sur le signalement – par le bénéficiaire principal – d'anomalies au niveau de la livraison, même si ce dernier n'en assure pas le suivi. Dans le cas du portefeuille du Nigeria, le BIG a identifié des anomalies significatives entre les commandes faites au MAG et les livraisons à l'entrepôt central de produits pharmaceutiques de Lagos (pour 3,7 millions USD de médicaments antirétroviraux et 500 millions USD de CTA). Concernant ces affaires, le bénéficiaire principal n'a pas pu expliquer les différences en raison de l'absence de rapprochement entre les commandes et les livraisons. Le Fonds mondial n'a pas non plus pu expliquer les anomalies en raison

de l'absence de mécanisme de garantie couvrant ce processus. Les audits du BIG de la Tanzanie et de l'Ouganda ont également identifié des anomalies similaires.

**Action convenue de la Direction 1 :**

Le Secrétariat élaborera un plan pour superviser le rapprochement des commandes faites au MAG et des livraisons à l'échelon des pays.

**Titulaires**

Mark Edington et Christopher Game

Responsable de la Division de la gestion des subventions et Directeur des achats

**Date cible :** 30 septembre 2016

### **3.2 Service des achats**

Le service des achats s'occupe de l'achat de biens et de services afin de permettre au Secrétariat d'exercer ses activités opérationnelles de façon efficiente et efficace. Habituellement, les achats couvrent les loyers et l'entretien des bâtiments, le recours à des services de traduction ou de communication et les services de conseil.

**Les améliorations apportées aux processus et contrôles du service des achats étaient adéquates. Cependant, l'organisation a besoin de temps pour intégrer ces contrôles dans ses activités.**

En réponse aux problèmes soulevés par l'audit du BIG de la gestion de la chaîne des achats et des stocks au Fond mondial de 2014, le Secrétariat a révisé les règlements régissant les achats en mars 2015 et mis en place des contrôles financiers supplémentaires autour des activités du service des achats en mai 2015<sup>14</sup>.

Le Secrétariat utilise également un outil – Business Intelligence Apps (BI Apps) – pour extraire régulièrement et sur demande des états des bons de commande afin de suivre les activités d'achat. À l'heure actuelle, différentes initiatives sont aussi mises en œuvre pour améliorer les systèmes d'information sur la gestion afin d'enregistrer des données pertinentes et de soutenir le processus décisionnel relatif aux achats.

Le BIG a effectué une vérification point par point du processus révisé du service des achats ainsi que des tests d'audit des principaux contrôles internes. Le processus couvrait la sélection de fournisseurs par le biais d'une procédure concurrentielle et transparente, la transmission des bons de commande, la prestation de services des fournisseurs, la prolongation de la fourniture de services et de produits, et le paiement des fournisseurs. Des tests ont été réalisés sur huit contrôles principaux pour 28 transactions du service des achats de mai à octobre 2015 (c'est-à-dire après l'entrée en vigueur des nouveaux règlements régissant les achats) pour un montant représentant 20 millions USD. Bien que le BIG ait identifié des anomalies de contrôle isolées et négligeables, le nombre de procédures d'achat non concurrentielles identifiées par le BIG demeure élevé, comme constaté dans notre audit de 2015<sup>15</sup>. Bien qu'approuvés comme il convient, 28 % (8/28) des contrats testés attribués étaient assortis d'une note « d'exemption de mise en concurrence ». S'agissant des contrats de conseil, le pourcentage de procédures d'achat non concurrentielles était d'environ 60 % de l'échantillon testé. Tout en s'efforçant de s'assurer que les procédures d'achat non concurrentielles restent

<sup>14</sup> Procurement and Supply Chain Management at the Global Fund, GF-OIG-15-008, publié en mai 2015 (en anglais).

<sup>15</sup> Procurement and Supply Chain Management at the Global Fund, GF-OIG-15-008, mai 2015 (en anglais).

exceptionnelles, il faut encore du temps pour que les processus et contrôles soient pleinement intégrés dans l'organisation avant de pouvoir être considérés comme opérationnellement efficaces.

Le BIG a également observé des points d'amélioration à soumettre à la direction pour réflexion concernant les fournisseurs privilégiés ainsi que les processus de prolongation des contrats. L'organisation gagnerait à tenir à jour et à utiliser une liste centralisée des fournisseurs privilégiés sélectionnés dans le cadre d'une procédure concurrentielle. En outre, le processus de prolongation d'un contrat de fournisseur peut également être amélioré en vérifiant que la prolongation du contrat en cours concerne un fournisseur qui a été contrôlé dans le passé dans le cadre d'une procédure concurrentielle, en tenant compte du montant cumulé des contrats d'achat conclus à ce moment-là. L'analyse des motifs des notes « d'exemption de mise en concurrence » devrait faire l'objet de vérifications plus approfondies à tous les niveaux de la procédure d'approbation.

## 04 Gestion de la trésorerie et des liquidités

Le Département de la trésorerie est un département relativement jeune au sein du Fonds mondial. Il a été créé dans le but de protéger les ressources du Fonds mondial, en tenant compte de l'exposition économique des contributions des donateurs et en s'assurant par ailleurs que les besoins de liquidités de l'entité soient satisfaits aux fins des décaissements aux pays. Jusqu'en 2013, le Fonds mondial transmettait à la Banque mondiale les instructions de paiement pour les bénéficiaires principaux au moyen de télécopies qui n'étaient assujetties à aucun contrôle. Cela entraînait de fausses instructions de paiement adressées par les bénéficiaires principaux à la Banque mondiale en l'absence de mesures de prévention ou de détection. La création du Département de la trésorerie révèle que l'environnement de contrôle de la gestion financière gagne en maturité au Fonds mondial.

Le Département de la trésorerie est axé sur les activités de base suivantes :

- Gestion des liquidités<sup>16</sup>
- Décaissements des subventions par l'intermédiaire de banques commerciales
- Activités de couverture<sup>17</sup>

Le BIG observe que les activités actuelles du poste de trésorier sont relativement simples et assorties de prises de risques limitées, conformément au point de décision GF/FOPC11/DP02 du Comité des finances et des résultats opérationnels. En 2015, le Département de la trésorerie a conclu 23 contrats de couverture pour le compte du Fonds mondial, dont la majorité étaient des opérations au comptant<sup>18</sup> et à terme<sup>19</sup>. En outre, les décisions de gestion des liquidités et les mouvements de trésorerie interviennent à un rythme mensuel. Cependant, tous les fonds à long terme sont immédiatement accessibles en cas de besoin compte tenu d'un accord entre le Fonds mondial et la Banque mondiale. Enfin, les transferts de fonds de la Banque mondiale aux banques commerciales ne sont exposés à aucun risque de marché ou risque de change. En réalité, le poste de trésorier a amélioré la fonctionnalité du Fonds mondial en lui permettant de gérer en direct les entrées et les sorties de capitaux, depuis les donateurs directement jusqu'aux bénéficiaires principaux.

**Les contrôles internes des processus de gestion de la trésorerie et des liquidités étaient adéquats et efficaces.**

---

<sup>16</sup> La **gestion des liquidités** est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins de trésorerie et de garantie sans encourir de pertes substantielles. La gestion des liquidités reflète les efforts des investisseurs ou des dirigeants pour réduire l'exposition au risque de liquidité.

<sup>17</sup> Une **couverture** est un investissement visant à réduire le risque de variations préjudiciables des prix d'un actif. Normalement, une **couverture** consiste en la prise d'une position contrebalançant une autre position sur un titre lié, comme un contrat à terme.

<sup>18</sup> Achat ou vente d'une devise ou d'un bien pour livraison immédiate. Les **opérations au comptant** sont réglées/livrées « au moment » de leur réalisation plutôt qu'à une date ultérieure prédéfinie. Les opérations à terme qui arrivent à échéance dans le mois courant sont également considérées comme des **opérations au comptant**.

<sup>19</sup> **Contrat** personnalisé entre deux parties prévoyant l'achat ou la vente d'un actif à un prix déterminé à une date ultérieure. Un **contrat à terme** peut être utilisé à des fins de couverture ou de spéculation, même si le fait qu'il ne soit pas normalisé par nature le rend particulièrement adapté à la couverture.

Depuis la création du Département de la trésorerie, les rôles et responsabilités des principaux acteurs de l'organisation ont été documentés et définis. En outre, les activités du trésorier sont bien définies et documentées dans une note de politique opérationnelle.

Sur la base des tests d'audit effectués, le BIG a conclu que les principaux contrôles internes du processus de couverture étaient adéquats et efficaces au Fonds mondial. Les contrôles portaient notamment sur l'initiation d'une couverture, le placement/l'appel de couverture et la comptabilisation des opérations de couverture.

Les contrôles de la gestion des liquidités – qui comprenaient des tests des processus d'approbation et de justification des demandes mensuelles de rééquilibrage auprès de la Banque mondiale et de rapprochement mensuel des soldes de trésorerie – ont également été considérés comme adéquats et efficaces.

Enfin, les contrôles des processus d'approbation, de traitement et de rapprochement des paiements entre la Banque mondiale/les banques commerciales et les bénéficiaires principaux ont été considérés comme adéquats et efficaces.

Le BIG constate que, bien qu'essentiellement manuel et reposant sur un petit nombre d'individus clés, l'environnement actuel de contrôle est adapté à son usage. Il se pourrait cependant qu'à mesure que les activités du trésorier augmenteront en volume et en complexité, des risques potentiels qui pourraient avoir un impact sur l'organisation ne soient pas identifiés, atténués et suivis en temps voulu. Un examen régulier des processus et des principaux contrôles internes du poste de trésorier est par conséquent recommandé, en particulier dans la mesure où la séparation des tâches n'est que peu respectée du fait de la taille de l'équipe en charge de la trésorerie. En outre, l'intégration d'une fonction de gestion des risques est un mécanisme de supervision des processus de couverture. Toutefois, aucune déficience en matière de contrôle n'a été identifiée durant l'audit et aucune action convenue de la Direction n'est requise.

## 05 Prévision et budgétisation

Pour tenter d'améliorer l'environnement de contrôle interne, le Fonds mondial a formalisé une fonction de prévision et de budgétisation au sein du Département des finances. Bien que le Fonds mondial ait toujours établi des prévisions et des budgets, cette fonction a développé et mis en œuvre un cadre formalisé et défini de procédures pour l'élaboration des prévisions et des budgets. La fonction de prévision et de budgétisation couvre trois principales activités : dépenses de subvention, dépenses opérationnelles et prévision des flux de trésorerie. Les prévisions sont établies trois fois par an, avec un plan à moyen terme qui est actualisé deux fois par an et un budget annuel préparé en septembre de chaque année. Jusqu'à présent, un petit nombre seulement d'itérations des prévisions et des budgets ont été réalisées, et le processus est affiné et amélioré en permanence.

### **Les contrôles internes des processus de prévision et de budgétisation étaient adéquats et efficaces.**

Le BIG constate que les contrôles existants des processus de prévision et de budgétisation sont adéquats et opérationnellement efficaces. Ils couvrent notamment des contrôles des données réelles utilisées pour les prévisions et les budgets préparés, des données des subventions, des données des dépenses opérationnelles, des hypothèses et des calculs utilisés pour les prévisions et les budgets, et enfin du processus d'approbation du Comité exécutif de direction et du Comité des finances et des résultats opérationnels. Bien que cela constitue une amélioration significative de l'environnement de contrôle interne du Fonds mondial, le processus de prévision et de budgétisation continue d'évoluer au niveau des intrants, des calculs et de l'utilisation, et doit être davantage intégré dans l'organisation avant de pouvoir être totalement efficace et de servir à gérer avec précision les affaires financières du Fonds mondial.



En particulier, il se pourrait que l'organisation n'utilise pas les résultats des processus de prévision et de budgétisation pour sa planification financière et son processus décisionnel (décisions de décaissement des subventions, décisions relatives aux dépenses opérationnelles et gestion des liquidités) ou qu'elle les utilise de façon inappropriée. Il est donc important que la fonction formalise le processus de prévision et de budgétisation en définissant l'usage final des prévisions, pour étayer les décisions stratégiques du Fonds mondial par exemple.

En outre, l'efficacité du processus de prévision et de budgétisation des subventions repose de façon importante sur sa mise en œuvre par les bénéficiaires principaux conformément aux attentes formulées dans les budgets, ce qui est rarement le cas et génère de la volatilité au niveau du processus. Cette situation accroît le risque d'inexactitude des prévisions et des budgets, et la direction devrait s'efforcer d'améliorer la précision du processus.

Le Secrétariat a déjà signalé ces domaines comme étant des risques clés et a commencé à établir des plans pour les atténuer, ce qui impose de travailler avec les bénéficiaires principaux et les équipes de pays afin d'améliorer les données financières. En 2015 également, le Secrétariat a expérimenté dans quelques départements une budgétisation à base zéro<sup>20</sup> pour le processus de planification financière des dépenses opérationnelles 2016. Cependant, comme aucune déficience en matière de contrôle n'a été identifiée durant l'audit, aucune action convenue de la Direction n'est requise.

---

<sup>20</sup> Méthode de **budgétisation** dans le cadre de laquelle toutes les dépenses doivent être justifiées pour chaque nouvelle période. Une **budgétisation à base zéro** part d'une « base zéro » et chaque fonction d'une organisation est analysée en fonction de ses besoins et de ses coûts.

## Annexe A : Classification générale des notations d'audit

<p><b>Hautement efficace</b></p>	<p><b>Aucun problème significatif constaté.</b> Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque étaient adéquats, appropriés et efficaces pour fournir l'assurance que les objectifs seraient atteints.</p>
<p><b>Généralement efficace</b></p>	<p><b>Quelques problèmes significatifs constatés, mais ne constituant pas un obstacle significatif à la réalisation globale de l'objectif stratégique dans le domaine audité.</b> De manière générale, les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque étaient adéquats, appropriés et efficaces. Une marge d'amélioration existe cependant.</p>
<p><b>Plan complet pour devenir efficace</b></p>	<p><b>Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s). Cependant, un plan SMART complet (<i>Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et limité dans le Temps</i>) pour y remédier était en place</b> au moment où le mandat de l'audit a été communiqué à l'entité audité. S'il est mis en œuvre, ce plan devrait assurer des processus adéquats, appropriés et efficaces pour le contrôle interne, la gouvernance et la gestion du risque.</p>
<p><b>Plan partiel pour devenir efficace</b></p>	<p><b>Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s). Cependant, un plan SMART partiel pour y remédier était en place</b> au moment où le mandat de l'audit a été communiqué à l'entité audité. S'il est mis en œuvre, ce plan devrait améliorer les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque.</p>
<p><b>Inefficace</b></p>	<p><b>Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s).</b> Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque étaient inadéquats, inappropriés ou inefficaces. Ils ne fournissent pas l'assurance que les objectifs seraient atteints. <b>Aucun plan pour y remédier n'était en place</b> au moment où le mandat de l'audit a été communiqué à l'entité audité.</p>

## Annexe B : Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) réalise ses audits conformément à la définition mondiale de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA), aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne (les « Normes ») et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du BIG.

Les principes et les détails de la méthode d'audit du BIG sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ils aident nos vérificateurs à fournir des travaux professionnels de qualité élevée et à intervenir de façon efficiente et efficace. Ils garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux. Le Manuel d'audit du BIG contient des instructions détaillées pour la réalisation de ses audits, dans le respect des normes appropriées et de la qualité attendue.

La portée des audits du BIG peut-être spécifique ou étendue, en fonction du contexte, et couvre la gestion du risque, la gouvernance et les contrôles internes. Les audits testent et évaluent les systèmes de contrôle et de supervision pour déterminer si les risques sont gérés de façon appropriée. Des tests détaillés sont réalisés dans l'ensemble du Fonds mondial ainsi que chez les bénéficiaires des subventions et servent à établir des évaluations spécifiques des différents domaines des activités de l'organisation. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs/fournisseurs d'assurances, servent également à étayer les conclusions.

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les 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 de la chaîne des achats et des stocks, à la gestion des évolutions et aux principaux contrôles financiers et fiduciaires du Fonds mondial.