



Rapport d'audit

Le cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial

GF-OIG-16-009

25 mars 2016

Genève, Suisse

Table des matières

I. Contexte.....	3
Cadre d'indicateurs clés de résultats.....	3
Structure de gestion et de responsabilité des indicateurs clés de résultats.....	3
Préparer l'avenir avec la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial.....	4
II. Portée et notations.....	5
Objectifs de l'audit.....	5
Portée et méthodologie.....	5
Notations.....	6
III. Synthèse.....	7
IV. Constatations et actions convenues de la Direction.....	9
01 Les rapports sur les indicateurs clés de résultats n'éclairent pas et ne régissent pas efficacement les décisions stratégiques.....	9
02 Les objectifs des indicateurs clés de résultats ne sont pas transmis efficacement pour responsabiliser les dirigeants.....	12
03 Absence d'évaluation d'un certain nombre de domaines opérationnels de la stratégie du Fonds mondial.....	13
04 Faiblesses au niveau de l'efficacité et de l'efficience de la collecte, du regroupement, de la communication et du suivi des données des indicateurs clés de résultats.....	15
Annexe A : Cadres d'indicateurs clés de résultats institutionnels et opérationnels.....	18
Annexe B : Classification générale des notations d'audit.....	20
Annexe C : Méthodologie.....	21

I. Contexte

Cadre d'indicateurs clés de résultats

Le Fonds mondial est un mécanisme de financement destiné à mettre fin aux épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. Il compte sur les bénéficiaires de ses subventions dans les pays pour obtenir un impact durable et mettre finalement un terme à ces épidémies. Dans ce contexte, le Fonds mondial évalue les résultats de ses progrès contre les maladies au moyen d'un cadre d'indicateurs clés de résultats (KPI).

Le cadre se compose d'indicateurs clés de résultats institutionnels et opérationnels. Le cadre d'indicateurs institutionnels pour 2014-2016 comprend 16 indicateurs (trois indicateurs stratégiques et 13 indicateurs fondés sur les activités) qui évaluent les progrès par rapport à la stratégie 2012-2016 du Fonds mondial. Le Conseil a approuvé le cadre en novembre 2013 et le Secrétariat lui rend compte des résultats par rapport aux indicateurs clés de résultats deux fois par an¹.

Les indicateurs ont été élaborés dans le cadre de consultations poussées auprès des trois comités du Conseil, des groupes constitutifs du Conseil, du Groupe technique de référence en évaluation, des partenaires techniques et de financement, de la société civile et du secteur universitaire entre février et novembre 2013².

Le Conseil a prouvé cinq principes pour conduire l'élaboration du cadre :

1. aligner le cadre sur la stratégie 2012-2016 du Fonds mondial,
2. définir une hiérarchie claire pour le cadre et des liens logiques entre les niveaux,
3. réduire le nombre d'indicateurs clés de résultats,
4. garantir la visibilité et la mesurabilité des indicateurs, et
5. établir le cadre pour la durée de la stratégie.

Le cadre d'indicateurs institutionnels est complété par un ensemble de 19 indicateurs clés de résultats opérationnels (OKPI). Le Comité exécutif de direction examine trimestriellement les indicateurs opérationnels pour prendre des décisions opérationnelles à son niveau, conformément aux orientations approuvées par le Conseil³. Les deux cadres – indicateurs institutionnels et indicateurs opérationnels – sont présentés en détail dans l'Annexe A du présent rapport.

Structure de gestion et de responsabilité des indicateurs clés de résultats

L'Équipe de contrôle stratégique (désignée ci-après le « Contrôle stratégique ») fournit un soutien opérationnel à l'élaboration du cadre d'indicateurs clés de résultats⁴. Elle assure la coordination, l'administration et la préparation d'ensemble des rapports sur les indicateurs clés de résultats à l'intention du Conseil, de ses comités et du Comité exécutif de direction. Elle utilise les données générées par différents responsables de processus de nombreuses divisions de l'organisation, qui sont pertinentes par rapport à leurs missions respectives.

En septembre 2015, le Contrôle stratégique a préparé un projet de document décrivant les étapes de la collecte de données, de leur regroupement, du contrôle de leur qualité et des processus de communication de ces données, parallèlement à des responsabilités individuelles et d'équipe respectives pour chaque indicateur clé de résultat et indicateur clé de résultat opérationnel. En

¹ Cadre d'indicateurs clés de résultats institutionnels du Fonds mondial pour 2014-2016, tel qu'approuvé par le Conseil du Fonds mondial en novembre 2013.

² Ibidem.

³ Ibidem.

⁴ Le plan de restructuration de 2012 intitulé « Structurer pour obtenir des résultats » a réorganisé le Secrétariat du Fonds mondial en mars 2012. Ce plan a établi l'équipe Informations de gestion sur les résultats pour coordonner et gérer l'élaboration d'indicateurs de résultats et suivre les résultats de l'organisation. Le nom de l'équipe a ensuite été transformé en équipe de contrôle stratégique et celle-ci relève du Directeur financier.

novembre 2015, le Département de l'information stratégique a également effectué un examen des processus de communication du KPI 3 sur les objectifs stratégiques de prestation de services, indicateur clé de résultat stratégique dont le volume de données est le plus important.

En juillet 2015, le Secrétariat a commencé à élaborer une structure destinée à recueillir, archiver et établir des rapports sur les données des indicateurs clés de résultats. Ce projet intitulé « Cube KPI » vise à compiler des données finales pour un certain nombre d'indicateurs clés de résultats à partir des systèmes de données existants afin de mieux contrôler et analyser les données et d'en rendre compte plus facilement. Au moment du présent audit, une version pilote du Cube KPI est toujours en cours d'élaboration.

Préparer l'avenir avec la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial

Lors de sa 35^e réunion d'avril 2016, le Conseil devrait avaliser la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial parallèlement à un nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats, lequel est en cours d'élaboration. Ce nouveau cadre servira de base pour élaborer des cibles pour les indicateurs clés de résultats et des indicateurs opérationnels qui seront établis d'ici à la fin 2016, à temps pour le lancement de la stratégie 2017-2022 en janvier 2017.

II. Portée et notations

Objectifs de l'audit

Le présent audit avait pour objectif d'ensemble d'étudier si les procédures, les systèmes et les contrôles sous-jacents aux indicateurs clés de résultats institutionnels et opérationnels évaluent et soutiennent efficacement la réalisation de la stratégie et des objectifs du Fonds mondial. L'audit a porté sur trois objectifs spécifiques :

Objectif 1 : Adéquation et efficacité du cadre d'indicateurs clés de résultats

- Évaluer si les processus et contrôles d'évaluation des résultats, de communication et de prise de décision sont conçus de façon adéquate et sont opérationnellement efficaces, notamment en ce qui concerne la disponibilité des données, l'adéquation de l'évaluation de la qualité, la ponctualité des rapports et l'efficacité de la définition des cibles.

Objectif 2 : Validation des données

- Évaluer les contrôles de la collecte et de la communication des données pour garantir le caractère raisonnable et la précision des données utilisées dans les rapports sur les indicateurs clés de résultats,
- valider l'exactitude des données collectées et communiquées, et
- évaluer si les rapports sur les indicateurs clés de résultats sont établis de façon précise et reflètent bien les données communiquées.

Objectif 3 : Utilisation des données pour les prises de décision

- Évaluer l'utilisation réelle des rapports sur les indicateurs clés de résultats pour les prises de décision fondées sur les résultats, et
- évaluer si les progrès sont mesurés efficacement par rapport aux cibles et aux étapes fixées, et si l'on s'attaque aux problèmes d'insuffisance des résultats.

Portée et méthodologie

L'audit a été basé sur le cadre d'indicateurs clés de résultats existant. Le Fonds mondial élabore actuellement un nouveau cadre d'indicateurs qui n'est pas couvert par le présent audit, même si les enseignements tirés du cadre existant serviront à éclairer le nouveau cadre. L'audit a notamment comporté :

- un examen et une analyse détaillés des documents et des ensembles de données utilisés pour 60 % des indicateurs clés de résultats institutionnels et 55 % des indicateurs clés de résultats opérationnels actuellement évalués par le Fonds mondial, y compris l'ensemble des principaux indicateurs clés de résultats priorisés sur la base d'une évaluation détaillée des risques. À cette fin, le BIG a examiné les données des indicateurs clés de résultats communiquées dans les rapports du deuxième trimestre 2015 à l'intention des organes directeurs et du Comité exécutif de direction.
- un examen et une évaluation des processus de collecte des données des indicateurs clés de résultats, de leur regroupement, de leur communication et des prises de décision fondées sur ceux-ci,
- un examen des documents et rapports pertinents du Conseil, de ses comités, du Secrétariat et du BIG⁵, et

⁵ Les principaux documents incluaient des documents du Conseil, du Comité exécutif de direction et du TERG, le Rapport d'audit sur la stratégie du Fonds mondial – processus de planification, de mise en œuvre et de la planification du Bureau de l'Inspecteur général (GF-OIG-16-008) et le Rapport d'examen de la gouvernance du Bureau de l'Inspecteur général (GF-OIG-14-008).

- des entretiens avec les employés concernés (principalement du Contrôle stratégique, des contributeurs aux rapports sur les indicateurs clés de résultats et les indicateurs clés de résultats opérationnels, des responsables de processus d'activité et des utilisateurs des indicateurs clés de résultats), y compris certains membres du Comité exécutif de direction et responsables de département.

Notations ⁶

Les notations d'ensemble du BIG du cadre d'indicateurs clés de résultats se présentent comme suit :

Risque opérationnel	Notation	Référence aux constatations
Adéquation et efficacité du cadre d'indicateurs clés de résultats	Plan partiel pour devenir efficace	01, 02, 03
Validation des données	Généralement efficace	04
Utilisation des données pour les prises de décision	Plan partiel pour devenir efficace	01, 02

⁶ Voir l'Annexe B qui présente une définition des notations du BIG.

III. Synthèse

En novembre 2011, le Conseil du Fonds mondial a demandé que l'on adopte un cadre d'indicateurs clés de résultats afin d'évaluer les progrès par rapport à la stratégie 2012-2016 du Fonds mondial. À l'issue d'un long processus d'élaboration, un cadre d'indicateurs institutionnels est désormais en place. Un cadre profondément révisé est en cours d'élaboration, mais n'est pas couvert par le présent audit. Ce dernier a identifié des lacunes dans le cadre existant au niveau du suivi de la mise en œuvre de la stratégie ainsi que dans la mise en œuvre du cadre d'indicateurs clés de résultats et son utilisation pour les prises de décision. Toutefois, les résultats d'ensemble des indicateurs clés de résultats communiqués au Conseil ont jusqu'à présent été considérés comme largement exacts et alignés sur les données de résultat sous-jacentes du Secrétariat.

Validation des données

Le BIG a validé plus de 55 % des indicateurs clés de résultats dans le dernier rapport sur ces indicateurs à l'intention du Conseil (deuxième trimestre 2015), y compris l'ensemble des indicateurs clés de résultats stratégiques et autres principaux indicateurs, et n'a globalement pas identifié d'erreurs significatives dans les calculs et les estimations ou d'absence d'alignement entre les résultats communiqués et les données sous-jacentes. Cependant, des faiblesses significatives ont été observées dans les processus de collecte et de regroupement des données, lesquels reposent essentiellement sur des procédures manuelles et font l'objet de contrôles de qualité insuffisants.

Des améliorations significatives et des efforts d'automatisation en cours ont été constatés tout le long du processus de validation des données. Compte tenu principalement de l'exactitude des données, le BIG considère le processus validation des données comme **généralement efficace**.

Adéquation et efficacité du cadre d'indicateurs clés de résultats

Un décalage de 15 mois a été constaté entre l'approbation de la stratégie 2012-2016 par le Conseil et le début formel des travaux de conception et d'opérationnalisation des processus d'évaluation des résultats, de communication et de prise de décision. Le BIG a observé des améliorations progressives dans la conception et l'efficacité de ces processus et des contrôles liés, conduisant à l'établissement du premier rapport complet sur les indicateurs clés de résultats à l'intention du Conseil en novembre 2015, après plus de trois trimestres de mise en œuvre du cycle stratégique actuel.

Des lacunes subsistent toutefois au niveau de l'exhaustivité de la couverture de la stratégie du Fonds mondial et un certain nombre de domaines opérationnels de la stratégie ne font actuellement l'objet d'aucune évaluation. Comme indiqué dans un récent audit des processus de la stratégie du Fonds mondial (GF-OIG-16-008), le cadre d'indicateurs clés de résultats n'est que l'une des composantes du suivi de la stratégie au Fonds mondial. Le Secrétariat prévoit de le compléter par des rapports thématiques applicables à la nouvelle stratégie. En outre, les rapports actuels sur les indicateurs clés de résultats ne complètent pas les notations quantitatives par une analyse descriptive suffisante expliquant les domaines et les raisons de l'insuffisance des résultats pour permettre de les interpréter sans ambiguïté. De surcroît, cet audit a identifié dans les rapports sur les indicateurs clés de résultats des exemples d'absence de données adéquates et de couverture limitée du portefeuille. Enfin, différentes lacunes en termes d'efficacité et d'efficacité ont été observées dans l'interprétation, la communication et le suivi des résultats des indicateurs clés. Il s'agit notamment de risques de modifications incontrôlées des hypothèses ou de la méthodologie, du manque de clarté des rôles concernant l'interprétation des résultats et d'une intégration limitée des systèmes d'information. Ces facteurs contribuent également à des risques de comparabilité des résultats entre les périodes et de ponctualité des rapports.

La révision en cours du cadre d'indicateurs clés de résultats, parallèlement à d'éventuels perfectionnements tirés d'initiatives portant sur l'automatisation et l'intégration, se traduira sans doute par des améliorations au niveau de la disponibilité des données. Compte tenu de l'importance des constatations liées et dans la mesure où des plans sont en cours d'élaboration pour résoudre ces problèmes, l'adéquation et l'efficacité du cadre d'indicateurs clés de résultats sont considérées comme dotées d'un **plan partiel pour devenir efficaces**.

Utilisation des données pour les prises de décision

Bien que long à élaborer et à mettre en œuvre, le cadre actuel d'indicateurs clés de résultats a commencé à être utilisé de façon plus volontariste au niveau du Conseil et de la haute direction. Alors que de nombreuses décisions opérationnelles sont désormais fondées sur des informations utiles fournies par les indicateurs clés de résultats, des lacunes subsistent au niveau des données dont les hauts décideurs ont besoin pour être informés de façon appropriée concernant des domaines du portefeuille requérant leur attention.

Les objectifs de résultat ne sont pas transmis efficacement au Secrétariat pour responsabiliser l'encadrement. Dans de nombreux cas, ces objectifs peuvent être directement contrôlables et mesurables à des niveaux inférieurs de direction, mais dans d'autres l'évaluation des contributions du Fonds mondial peut être améliorée.

Le BIG a cependant constaté des améliorations récentes dans l'utilisation des résultats des indicateurs clés de résultats pour les prises de décision, en particulier au niveau du Secrétariat. En outre, il est probable que la préparation en cours d'un nouveau cadre pour évaluer les progrès par rapport à la nouvelle stratégie du Fonds mondial améliorera et intégrera davantage l'utilisation des rapports sur les indicateurs clés dans les processus décisionnels. Dans le cadre des travaux d'élaboration du nouveau cadre, le Secrétariat améliore l'analyse, la contextualisation, la couverture qualitative et quantitative, et l'interprétation des rapports sur les indicateurs clés de résultats, tout en s'assurant de la disponibilité des données ou de leur obtention par le biais d'autres processus identifiables. De surcroît, le Secrétariat s'est engagé à élaborer un cadre applicable à la nouvelle stratégie et qui définit la responsabilité des divisions, des équipes et des dirigeants vis-à-vis des résultats institutionnels par rapport aux objectifs spécifiques.

Compte tenu de ces constatations et des travaux en cours pour résoudre les problèmes liés, l'utilisation des données pour les prises de décision est considérée comme dotée d'un **plan partiel pour devenir efficace**.

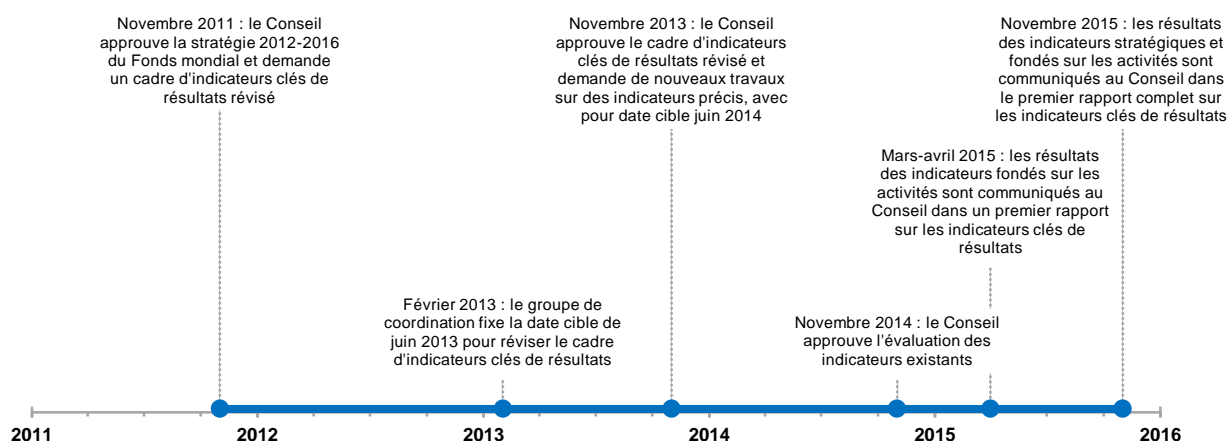
IV. Constatations et actions convenues de la Direction

01 Les rapports sur les indicateurs clés de résultats n'éclairent pas et ne régissent pas efficacement les décisions stratégiques

Retards initiaux dans la formulation du cadre d'indicateurs clés de résultats et dans la communication de ceux-ci

Comme indiqué dans un examen de la gouvernance du Fonds mondial du BIG (GF-OIG-14-008), le cadre d'indicateurs clés de résultats pour la stratégie 2012-2016 a été approuvé par le Conseil en novembre 2013, pratiquement deux ans après le début de la stratégie actuelle. En outre, la méthodologie d'évaluation de 11 des 16 indicateurs clés de résultats n'a pas été finalisée avant novembre 2014. Bien que la communication d'indicateurs ait débuté en novembre 2014, elle était incomplète et ne fournissait aucun résultat pour trois indicateurs clés stratégiques et différents indicateurs fondés sur les activités. Dans le rapport de mars 2015 sur les indicateurs clés de résultats à l'intention du Conseil, des informations partielles sur les résultats actuels ont été incluses pour les trois indicateurs clés stratégiques et un indicateur fondé sur les activités. Le premier rapport complet sur les indicateurs clés de résultats a été communiqué au Conseil en novembre 2015, plus de trois trimestres après le début de la stratégie :

Figure 1. Calendrier entre l'approbation de la stratégie 2012-2016 et le premier rapport complet sur les indicateurs clés de résultats



De même, le Comité exécutif de direction a approuvé le premier ensemble de 19 indicateurs clés de résultats opérationnels (OKPI) en avril 2014. Le premier rapport à l'intention de ce comité a été transmis en février 2015. Onze des 19 indicateurs clés opérationnels font actuellement l'objet d'un suivi du Comité exécutif de direction. Les autres indicateurs opérationnels sont toujours en cours d'élaboration, ont été délégués au niveau des équipes pour leur suivi ou finalement abandonnés par le Comité exécutif de direction⁷.

Les principaux facteurs à l'origine des retards dans la mise en œuvre du cadre d'indicateurs clés de résultats sont notamment une absence de base solide d'informations de gestion pour communiquer les résultats des indicateurs clés, des capacités techniques limitées du personnel chargé de l'interprétation et de la compilation des divers ensembles de données, des systèmes d'information manuels et des ressources limitées de l'équipe de Contrôle stratégique composée de deux membres seulement. Différents mécanismes et systèmes de collecte de données pour les indicateurs clés de résultats se situent actuellement à différents stades d'élaboration.

⁷ Plus de détail dans le tableau 2 de l'Annexe A.

Analyse et contextualisation limitées des résultats pour le Conseil, les comités et le Comité exécutif de direction

Les rapports actuels sur les indicateurs clés de résultats à l'intention des organes directeurs et les rapports sur les indicateurs clés opérationnels à l'intention du Comité exécutif de direction comportent des lacunes au niveau de l'adéquation de l'analyse et des informations contextuelles. Bien que le Conseil et le Comité exécutif de direction obtiennent les données manquantes par le biais de moyens autres que le cadre d'indicateurs clés de résultats, les rapports sur ces indicateurs ne font pas régulièrement mention de ces informations. Ces lacunes sont susceptibles d'empêcher les décideurs de comprendre pleinement les résultats. Les problèmes de ce type identifiés durant l'audit sont notamment :

Absence de communication claire sur les limites des données : Comme indiqué dans les rapports du deuxième trimestre 2015 sur les indicateurs clés de résultats à l'intention du Conseil et du Comité exécutif de direction, les informations sur la couverture du portefeuille, la couverture de la période ou l'indisponibilité des données ne sont pas communiquées de façon appropriée aux décideurs. Par exemple :

- Sept des 12 indicateurs choisis pour le présent audit couvraient moins de la moitié des pays du portefeuille du Fonds mondial. Dans deux cas, les ensembles de données utilisés pour communiquer les indicateurs clés de résultats n'étaient clairement pas représentatifs du portefeuille. Le KPI 5 sur le renforcement des systèmes de santé est actuellement calculé sur la base d'un seul pays. L'OKPI 13a sur les investissements dans la protection des droits de l'homme couvre uniquement les subventions futures lorsque que de tels investissements ont été demandés par les pays soumissionnaires, ce qui représente 3 % de l'allocation au titre du nouveau modèle de financement. Le Conseil et le Comité exécutif de direction ont été informés de ces limites, mais leur impact sur les résultats des indicateurs clés n'a pas été expliqué comme il convient dans les rapports sur les indicateurs clés de résultats à l'intention du Conseil de novembre 2015 et du Comité exécutif de direction d'août 2015.
- Dans le rapport du deuxième trimestre 2015, les données disponibles pour le KPI 3 sur les objectifs stratégiques de prestation de services sont labellisées « mi-2015 », soit la date du rapport sur les indicateurs clés, plutôt que « fin 2014 », soit la date effective des données.
- Concernant le KPI 3 sur les objectifs stratégiques de prestation de services, en l'absence de mise à jour des bénéficiaires des fonds, les rapports ont utilisé des données de substitution de l'Organisation mondiale de la Santé pour le Nigéria – ce qui représente plus de 7 % de l'ensemble du portefeuille. Cette information n'a pas été divulguée dans le rapport à l'intention du Conseil de novembre 2015.
- Dans le regroupement des données pour l'OKPI 1a sur les résultats des programmes des subventions, des approximations importantes ont été utilisées pour compenser l'indisponibilité de certaines données. Cette situation n'a pas été clairement indiquée dans le rapport à l'intention du Comité exécutif de direction d'août 2015.
- S'agissant de l'OKPI 13 sur les investissements dans la protection des droits de l'homme, les résultats ont été communiqués sur la base des budgets demandés dans les notes conceptuelles. Cependant, en vertu des modalités des indicateurs approuvés par le Comité exécutif de direction, cet OKPI aurait aussi dû être basé sur les dépenses réelles. L'indisponibilité de données sur les dépenses consacrées à la protection des droits de l'homme n'a pas été expliquée dans le rapport à l'intention du Comité exécutif de direction d'août 2015.

Dans la plupart de ces cas, les limites des données ou de la méthodologie ont été communiquées au Conseil dans des documents autres que le rapport sur les indicateurs clés de résultats, comme des tableaux de bord, des documents sur la méthodologie des indicateurs clés ou à l'occasion de discussions du Conseil ou de réponses à ses questions. Cependant, ces sources d'information n'ont pas été indiquées dans le rapport sur les indicateurs clés de résultats.

Analyse ou granularité inadéquate des résultats : Les rapports actuels sur les indicateurs clés de résultats ne complètent pas les notations quantitatives par une analyse descriptive suffisante expliquant les domaines et les raisons de l'insuffisance des résultats. Ainsi, des différences significatives ne sont pas expliquées de façon adéquate dans les rapports sur les indicateurs clés de résultats ou dans d'autres documents. Bien que dans certains cas, ces informations granulaires ne soient pas disponibles au Secrétariat, des améliorations significatives récentes des données financières ont souvent permis de disposer facilement de ces informations granulaires et de les communiquer ultérieurement. Parmi les exemples des rapports du deuxième trimestre 2015, citons le KPI 7 sur les résultats de l'accès aux financements (qui mesure le temps nécessaire pour établir une subvention et décaisser son premier versement) qui indique un résultat de 54 %, contre un objectif de 75 %, ainsi que l'OKPI 10b sur les soldes de trésorerie dans les pays récipiendaires qui représentent 59 % des dépenses annuelles de subventions, contre un objectif maximal de 30 %.

Les résultats des indicateurs clés de résultats commencent désormais à régir et éclairer certaines décisions du Secrétariat. Par exemple, le rapport du Directeur exécutif publié à l'intention du Conseil de novembre 2015 indique comment les résultats récents du KPI 3 sur les objectifs stratégiques de prestation de services ont conduit la direction à prendre des décisions pour améliorer la disponibilité des données par le biais de perfectionnements des systèmes et de leur intégration. Cependant, tant que les indicateurs clés de résultats ne répondront pas aux besoins subsistants d'information des décideurs, les principales décisions seront prises sans informations et analyses optimales et il est donc probable qu'il y aura encore des demandes d'information ad hoc.

Action convenue de la Direction 1 :

Pour le prochain cycle stratégique, le Secrétariat s'assurera que le nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats et un plan d'information, de soutien et de communication thématique des résultats des indicateurs clés de résultats soient finalisés et prévoient ensemble :

- La fourniture d'informations contextuelles suffisantes pour permettre aux lecteurs d'interpréter les résultats sans ambiguïté. Ces informations contextuelles incluront des explications de la méthodologie utilisée, la part du portefeuille concernée et la période couverte, d'autres limites pertinentes des données et des actions correctives poursuivies.
- Un niveau adéquat d'informations granulaires adapté aux rôles et responsabilités des décideurs qui permettront une compréhension appropriée des résultats, des causes fondamentales des lacunes au niveau des résultats et des solutions pour y remédier.

Titulaire : Directeur financier, Division Finances, Informatique, Achats et Administration

Date cible : 31 décembre 2016

02 Les objectifs des indicateurs clés de résultats ne sont pas transmis efficacement pour responsabiliser les dirigeants

Les objectifs des indicateurs clés de résultats sont initialement proposés par le Secrétariat, puis présentés au Conseil pour approbation. Les résultats sont évalués par rapport à ces objectifs. Les récents perfectionnements apportés aux processus financiers et aux données financières du Fonds mondial ont permis d'améliorer de façon significative l'évaluation des résultats des dirigeants par rapport aux objectifs transmis. Cependant, concernant certains indicateurs clés non-financiers essentiels, les responsabilités ne sont pas définies au sein de l'organisation pour atteindre ces objectifs.

Par exemple, le KPI 3 sur les objectifs stratégiques de prestation de services, qui inclut sept indicateurs de résultats différents, et l'OKPI 12 sur les résultats des instances de coordination nationale (ICN) évaluent tous les deux les résultats à l'échelon des pays. Cependant, les objectifs mondiaux de ces indicateurs ne sont pas retransmis aux équipes de région ou de pays.

Pour différents domaines de résultats, en particulier le KPI 3, les objectifs et les résultats ne dépendent pas uniquement des responsables et sont influencés par un certain nombre de facteurs, y compris les allocations de financement au portefeuille du pays, le calendrier et les ambitions du pays dans la définition des objectifs, et sa capacité à les atteindre. Cependant, il n'existe pas de matrice de responsabilité qui relie les résultats aux niveaux de contrôle ou d'influence que les responsables peuvent exercer sur eux.

Ainsi, les dirigeants au niveau des divisions, des départements et des équipes de pays risquent de ne pas être responsabilisés vis-à-vis de ce qu'il convient de faire pour atteindre les objectifs mondiaux des indicateurs clés de résultats, en particulier concernant les objectifs stratégiques de prestation de services.

De leur côté, le Comité exécutif de direction et la haute direction ne disposent pas de données appropriées concernant les domaines ou les pays du portefeuille du Fonds mondial dans lesquels les résultats sont insuffisants par rapport aux objectifs mondiaux, alors que ces données sont essentielles pour engager des actions correctives.

Action convenue de la Direction 2 :

Pour le prochain cycle stratégique, le Secrétariat élaborera un cadre de responsabilité qui définira les rôles des responsables de divisions, d'équipes et individuels dans la réalisation des objectifs institutionnels. Le cadre couvrira l'ensemble des principaux objectifs institutionnels et équilibrera les responsabilités en fonction du niveau de contrôle ou de d'influence du personnel sur les résultats.

Titulaire : Directeur de cabinet, Bureau du Directeur exécutif

Date cible : 31 mars 2017

03 Absence d'évaluation d'un certain nombre de domaines opérationnels de la stratégie du Fonds mondial

La stratégie du Fonds mondial inclut des buts, des cibles et des objectifs stratégiques pour sa réalisation. À cette fin, elle définit également des actions et des catalyseurs stratégiques spécifiques. Conformément au cadre d'indicateurs clés de résultats approuvé par le Conseil, les buts, les cibles et les objectifs stratégiques sont évalués par des indicateurs clés de résultats institutionnels, tandis que les actions et catalyseurs stratégiques devraient l'être par des indicateurs clés de résultats opérationnels⁸. Bien que le cadre d'indicateurs clés de résultats ne soit qu'une composante du suivi de la stratégie au Fonds mondial et que le Secrétariat prévoit de le compléter par des rapports thématiques applicables à la nouvelle stratégie, il existe quelques lacunes au niveau de l'évaluation d'un certain nombre d'actions et de catalyseurs stratégiques dans la stratégie actuelle.

Deux actions stratégiques ne sont pas évaluées par un indicateur clé de résultat ou un indicateur clé de résultat opérationnel :

- Action stratégique 2.2 « *Faciliter le recentrage stratégique des investissements existants* », et
- Action stratégique 4.3 « *Intégrer les questions de droits de l'homme dans le cycle complet des subventions* ».

Pour un certain nombre d'autres actions et catalyseurs stratégiques, les indicateurs clés de résultats ou les indicateurs clés de résultats opérationnels ont une couverture qualitative ou quantitative inadéquate ou ne saisissent pas l'esprit de la stratégie :

- Pour l'action stratégique 1.3 « *Optimiser l'impact des investissements du Fonds mondial sur le renforcement des systèmes de santé* », le KPI 5 sur le renforcement des systèmes de santé (indicateur adopté) s'appuie actuellement sur les données d'un seul pays pour évaluer l'amélioration de la disponibilité des services. Aucun autre indicateur du rôle du Fonds mondial dans le renforcement des systèmes de santé n'a été conçu.
- Pour l'action stratégique 3.3 « *Veiller au bon fonctionnement des partenariats en vue d'améliorer la mise en œuvre des subventions* », l'OKPI 12 adopté évalue uniquement les résultats des instances de coordination nationale au niveau de la satisfaction de leurs critères d'admissibilité, comme décidé par le Comité exécutif de direction. Il n'existe aucun autre indicateur pour suivre les résultats qualitatifs ou quantitatifs du Fonds mondial en matière de constitution de partenariats, de rôle des ICN dans ceux-ci, ou de succès de ces partenariats.
- Pour le catalyseur stratégique « *Renforcer les partenariats pour obtenir des résultats* », le Comité exécutif de direction suit les initiatives spéciales mandatées par le Conseil par le biais de l'OKPI 15 sur l'assistance technique⁹. Toutefois, les résultats de quatre initiatives spéciales considérés comme des indicateurs de l'assistance technique n'évaluent que les dépenses totales consacrées à ces initiatives et ne comportent aucune évaluation qualitative¹⁰.
- Pour le catalyseur stratégique « *Opérer une transformation en vue d'améliorer la gouvernance, le fonctionnement et les contrôles fiduciaires du Fonds mondial* », deux indicateurs clés de

⁸ Approuvé par le Conseil comme suit : « *Le précédent cadre ne comportait pas de liens clairs avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Comme recommandé par un examen indépendant, il conviendrait que le cadre d'indicateurs clés de résultats institutionnels soit axé sur les buts, les cibles et les objectifs de la stratégie (GF/B29/07/Annexe 3). Des indicateurs destinés à suivre les actions stratégiques, tâches nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques, seront élaborés pour les indicateurs clés de résultats opérationnels au niveau du Secrétariat une fois qu'un accord aura été conclu pour le cadre d'indicateurs institutionnels* » Paragraphe 13 du Cadre d'indicateurs clés de résultats institutionnels du Fonds mondial pour 2014-2016, novembre 2013.

⁹ Les initiatives spéciales approuvées par le Conseil incluent : 30 millions USD pour le Fonds d'urgence humanitaire, 17 millions USD pour les systèmes de données des pays, 29 millions USD pour l'assistance technique pour des notes conceptuelles solides et le renforcement des capacités des bénéficiaires principaux pour l'établissement des subventions, 15 millions USD pour l'assistance technique portant sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre, et 9 millions USD pour améliorer le rapport coût/efficacité et la viabilité financière des programmes soutenus par le Fonds mondial. Le Fonds d'urgence humanitaire n'est pas couvert par cet indicateur.

¹⁰ La qualité de l'assistance technique fournie devait faire l'objet d'une évaluation spéciale.

résultats sont actuellement évalués. Cependant, le Comité exécutif de direction n'assure plus (suite à sa décision de mars 2015) le suivi d'un certain nombre d'indicateurs clés de résultats opérationnels conçus à l'origine et il n'existe actuellement pas d'indicateurs de remplacement. Par conséquent, aucun indicateur clé de résultat opérationnel n'évalue actuellement des domaines comme les contrôles internes de l'organisation ou la qualité des données et des systèmes programmatiques et financiers.

Comme dans le cas de la Constatation 01, la principale cause fondamentale des lacunes au niveau de l'évaluation des actions et catalyseurs stratégiques est l'absence de base solide d'informations de gestion. En avril 2014, le Comité exécutif de direction a étudié une longue liste d'autres indicateurs clés de résultats opérationnels potentiels pour évaluer les résultats d'autres domaines opérationnels importants. Toutefois, ces indicateurs n'ont pas été adoptés en raison, principalement, de l'indisponibilité des données, de la complexité ou du coût de leur obtention, ou d'une éventuelle surabondance d'informations.

Ces lacunes exposent l'organisation au risque que certains aspects essentiels des résultats stratégiques ne soient pas supervisés de façon efficace et de ce fait pas atteints.

Des travaux sont en cours pour élaborer des indicateurs de réussite par rapport à la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial. Le Conseil devrait prendre une décision concernant le nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats institutionnels en avril 2016. En réponse, le Secrétariat élabore également un nouvel ensemble d'indicateurs clés de résultats opérationnels. Il prévoit aussi de compléter le cadre d'indicateurs opérationnels par des informations de gestion plus granulaires nécessaires pour la gestion du portefeuille du Fonds mondial.

Action convenue de la Direction 3 :

Le Secrétariat s'assurera que le nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats et le plan de communication d'informations thématiques pris ensemble :

- n'excluent de l'évaluation aucun aspect important de la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial, et
- n'incluent aucun indicateur pour lequel les données nécessaires ne sont pas disponibles, ou pour lequel il n'existe pas de plan approuvé pour collecter les données nécessaires.

Titulaire : Directeur financier, Division Finances, Informatique, Achats et Administration

Date cible : 31 décembre 2016

04 Faiblesses au niveau de l'efficacité et de l'efficience de la collecte, du regroupement, de la communication et du suivi des données des indicateurs clés de résultats

Les données regroupées pour le rapport du deuxième trimestre 2015 sur les indicateurs clés de résultats étaient substantiellement précises, à l'exception de celles détaillées ci-dessous concernant l'OKPI 1b sur les résultats financiers des subventions. Cependant, les faiblesses suivantes ont été observées au niveau des processus de collecte, de regroupement, de communication et de suivi des données des indicateurs clés de résultats :

Manque de clarté des rôles pour la collecte, le regroupement, l'interprétation et la communication des données

Le Secrétariat a documenté un projet de méthodologie pour la collecte, le regroupement, le contrôle de la qualité et la communication des données pour l'ensemble des indicateurs clés de résultats et des indicateurs clés de résultats opérationnels utilisés. Cette méthodologie n'a pas été formalisée et les rôles des différents contributeurs ne sont pas clairement définis. Cette situation induit des risques d'ambiguïté, de modification incontrôlée des hypothèses ou de la méthodologie, ou d'absence de comparabilité des résultats entre les périodes. Des exemples de certains de ces risques ont été constatés durant l'audit :

- Les processus effectivement appliqués étaient différents de la méthodologie définie dans le cas du KPI 3 sur la prestation de services, du KPI 5 sur le renforcement des systèmes de santé et de l'OKPI 15 sur l'assistance technique.
- Différentes méthodologies entre les rapports de fin de semestre et de fin d'année ont été observées concernant le KPI 9 sur l'efficacité de la gestion des risques opérationnels, avec un impact possible sur les résultats.
- Le Contrôle stratégique et les contributeurs aux rapports avaient des interprétations contradictoires des résultats du KPI 1 sur les objectifs stratégiques ainsi que du KPI 9 et de l'OKPI 6b sur la gestion des risques opérationnels. Ces divergences n'ont pas été résolues lorsque les résultats interprétés par le Contrôle stratégique ont été présentés au Conseil et au Comité exécutif de direction.

Inadéquation des contrôles de qualité de la collecte et du regroupement des données

Bien que le BIG n'ait identifié qu'une seule erreur significative (soulignée ci-dessous) dans les tests de validation d'un échantillon de données, des lacunes ont été identifiées au niveau des contrôles de qualité des données, ce qui induit des risques d'inexactitudes plus importantes des données et de rapports erronés, du fait en particulier des erreurs humaines. Par exemple :

- Lacunes au niveau de la séparation des tâches : Le KPI 3 sur les objectifs stratégiques de prestation de services repose sur des données saisies dans le système d'information de gestion des subventions pour l'ensemble des subventions du portefeuille. Les données sont saisies à partir de documents source, mais ne sont pas ultérieurement validées par d'autres membres du personnel, même de façon aléatoire. Concernant le KPI 6 sur l'alignement des programmes financés sur les systèmes nationaux, le même contributeur collecte, regroupe et communique les données sans que leur qualité ne soit contrôlée par d'autres membres du personnel.
- Absence de validation des données externes : Les données externes utilisées pour le KPI 5 sur le renforcement des systèmes de santé ne sont pas validées en interne. Bien que l'audit ait identifié sept erreurs mineures dans les données, le risque existe que des erreurs plus importantes dans les données externes utilisées ne soient pas détectées si ces données ne sont pas validées en interne.

- Absence de contrôles automatisés : L'utilisation d'un outil basé sur un tableur a entraîné la communication d'informations gravement erronées sur l'OKPI 1b sur les résultats financiers des subventions. Concernant cet indicateur clé de résultat opérationnel, le Secrétariat a identifié durant l'audit une erreur dans la formule qui modifiait le taux déclaré d'absorption des fonds de 64 % à 69 %. L'utilisation de tableurs pourrait entraîner d'autres erreurs significatives à l'avenir.
- Absence de pistes d'audit : Les pistes d'audit sur la collecte et le regroupement de données sont incomplètes pour le KPI 3 sur les objectifs stratégiques de prestation de services, le KPI 9 et l'OKPI 6b sur la gestion des risques opérationnels et l'OKPI 1a sur les résultats des programmes des subventions. Pour ces indicateurs clés de résultats, les calculs de base peuvent uniquement être ré-effectués sur la base des explications fournies par le personnel chargé du calcul. Cette situation induit un important risque de dépendance vis-à-vis des personnes et une capacité limitée à vérifier les erreurs dans le calcul des résultats.

Amélioration possible de l'efficacité de la collecte, du regroupement, de la communication et du suivi des données

Processus manuels et lacunes dans l'intégration des systèmes d'information : Pour la plupart des indicateurs clés de résultats, les systèmes de collecte et de communication des données sont soit manuels (au moyen de tableurs) soit pas intégrés en interne. Outre les lacunes au niveau des contrôles de qualité identifiés plus haut, cette situation impose au personnel de consacrer plus de temps à la collecte, au regroupement et à la communication des données. Par exemple :

- Des processus manuels sont utilisés pour le KPI 1 sur les résultats sur les objectifs stratégiques, le KPI 2 sur la qualité et la couverture des services, le KPI 10 sur l'optimisation de l'utilisation des ressources, l'OKPI 1a sur les résultats des programmes des subventions et l'OKPI 1b sur les résultats financiers des subventions.
- Lacunes dans l'intégration des systèmes d'information : Les données brutes pour le KPI 3 sur les résultats sur les objectifs stratégiques de prestation de services sont saisies manuellement dans le système centralisé de gestion des subventions à partir de documents reçus des bénéficiaires des subventions. Ces informations sont ensuite extraites et agrégées manuellement pour préparer les rapports sur les indicateurs clés de résultats.

Pour l'OKPI 1b sur les résultats financiers des subventions, les données sur les budgets et les dépenses sont extraites de deux systèmes différents avant d'être consolidées dans un tableur.

- Temps considérable consacré à la préparation des rapports sur les indicateurs clés de résultats et l'élaboration d'actions de la Direction : Il a fallu jusqu'à deux mois après la fin de la période considérée pour préparer les rapports sur les indicateurs clés de résultats et jusqu'à deux mois supplémentaires pour concevoir les actions de la Direction pour que le Comité exécutif de direction s'attaque aux insuffisances au niveau des résultats mises en évidence par ces rapports.

Deux projets sont actuellement en cours qui pourraient contribuer à améliorer les rapports sur les indicateurs clés de résultats et la disponibilité des données. Le premier est le projet de gestion accélérée de l'intégration (AIM) qui est conçu pour intégrer et aligner les processus, les données et les systèmes de gestion des subventions, et la visualisation des informations de gestion. Le second est le « Cube KPI » conçu pour automatiser les processus de calcul et de communication des indicateurs clés de résultats au moyen de données devant être générées par le projet AIM. À long terme, le Cube KPI devrait automatiser les processus de bout en bout pour saisir, regrouper et valider les données des indicateurs clés de résultats, à partir soit de sources manuelles soit de systèmes automatisés.

L'envergure détaillée des deux projets et leur rôle dans le comblement des lacunes identifiées ci-dessus sont en cours d'élaboration.

Action convenue de la Direction 4 :

Pour le nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats, le Secrétariat finalisera la méthodologie décrivant les responsabilités vis-à-vis des différentes étapes de la communication des indicateurs clés, y compris la collecte des données, le regroupement des résultats, la préparation des rapports sur les indicateurs clés de résultats à l'intention du Comité exécutif de direction et du Conseil, et les prises de décision pour remédier à l'insuffisance des résultats.

Cette méthodologie décrira les outils, systèmes et processus à utiliser pour obtenir des données sur les résultats, y compris l'ensemble des nouveaux systèmes automatisés introduits dans le cadre des initiatives en cours destinées à améliorer la qualité et le contrôle des données.

Titulaire : Directeur financier, Division Finances, Informatique, Achats et Administration

Date cible : 31 mars 2017

Annexe A : Cadres d'indicateurs clés de résultats institutionnels et opérationnels

Tableau 1. Cadre d'indicateurs clés de résultats institutionnels, au 30 juin 2015

Légende : Fond blanc Indicateur suivi par le Fonds mondial
 Indicateur temporaire conçu pour être utilisé en 2014 uniquement et qui n'est plus suivi

		Objectifs stratégiques			Cibles stratégiques		
		KPI 1 Résultats sur les objectifs stratégiques		KPI 2 Qualité et couverture des services	KPI 3 Résultats sur les objectifs stratégiques de prestation de services		
Indicateurs clés de résultats institutionnels	Stratégiques						
	Fondés sur des activités	OS1 Investir de manière plus stratégique	OS2 Adapter le modèle de financement	OS3 Soutenir activement la mise en œuvre réussie des subventions	OS4 Promouvoir et défendre les droits de l'homme	SO5 Pérenniser les avancées et mobiliser les ressources	Catalyseurs stratégiques Opérer une transformation en vue d'améliorer la gouvernance, le fonctionnement et les contrôles fiduciaires du Fonds mondial
		KPI 4 Efficacité des décisions d'investissement du Fonds mondial	KPI 7 Accès aux financements	KPI 9 Efficacité de la gestion des risques opérationnels	KPI 12 Protection des droits de l'homme	KPI 13 Mobilisation des ressources	KPI 15 Efficacité de la gestion des subventions
		KPI 5 Renforcement des systèmes de santé	KPI 8 Mise en œuvre du nouveau modèle de financement	KPI 10 Optimisation de l'utilisation des ressources		KPI 14 Financement national de la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	KPI 16 Qualité du leadership et de la direction
		KPI 6 Alignement des programmes financés sur les systèmes nationaux		KPI 11 Prévision des dépenses de subvention			

Tableau 2. Cadre d'indicateurs clés de résultats opérationnels, au 30 juin 2015

Légende : Fond blanc Indicateur suivi par le Comité exécutif de direction
 ■ Indicateur en cours d'élaboration
 ■ Indicateur dont le suivi n'est plus assuré par le Comité exécutif de direction mais délégué aux équipes
 ■ Indicateur initialement envisagé pour le suivi, mais finalement abandonné par le Comité exécutif de direction

	OS1 Investir de manière plus stratégique	OS2 Adapter le modèle de financement	OS3 Soutenir activement la mise en œuvre réussie des subventions	OS4 Promouvoir et défendre les droits de l'homme	SO5 Pérenniser les avancées et mobiliser les ressources	Catalyseurs stratégiques Opérer une transformation en vue d'améliorer la gouvernance, le fonctionnement et les contrôles fiduciaires du Fonds mondial
Indicateurs clés de résultats opérationnels	OKPI 1 Résultats du portefeuille de subventions	OKPI 3 Interruption des financements	OKPI 6 Évaluation des risques	OKPI 13 Investissements dans la protection des droits de l'homme	OKPI 14 Promesses de don postérieures à la reconstitution des ressources	OKPI 15 Assistance technique
	OKPI 2 Partenariats pour la santé des mères et des enfants	OKPI 4 Approbation des subventions	OKPI 7 Recommandations du BIG			OKPI 16 Qualité des données internes
		OKPI 5 Transition vers le nouveau modèle de financement	OKPI 8 Prix unitaires			OKPI 17 Qualité des données externes
			OKPI 9 Efficacité des achats			OKPI 18 Contrôles internes
			OKPI 10 Résultats financiers des subventions			OKPI 19 Planification de la succession
			OKPI 11 Fonds inexploités			
			OKPI 12 Résultats des ICN			

Annexe B : Classification générale des notations d'audit

Hautement efficace	Aucun problème significatif constaté. 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.
Généralement efficace	Quelques problèmes significatifs constatés, mais ne constituant pas un obstacle significatif à la réalisation globale de l'objectif stratégique dans le domaine audité. 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.
Plan complet pour devenir efficace	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 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.
Plan partiel pour devenir efficace	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 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.
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 du risque étaient inadéquats, inappropriés ou inefficaces. Ils ne fournissent pas l'assurance que les objectifs seraient atteints. Aucun plan pour y remédier n'était en place au moment où le mandat de l'audit a été communiqué à l'entité audité.

Annexe C : Méthodologie

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

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

La portée des 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.