



## Rapport du Conseil d'administration

### Avis annuel du Bureau de l'Inspecteur général sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes du Fonds mondial

GF/B33/07

Pour information

Trente-troisième réunion du Conseil d'administration

Genève, Suisse, 31 mars - 1 avril 2015

Objet du document : donner aux membres du Conseil d'administration et aux autres parties prenantes un avis sur les procédures du Fonds mondial concernant les contrôles internes, la gouvernance et la gestion des risques.

Ce document fait partie d'un processus de délibération interne au Fonds mondial. À ce titre, il ne pourra être rendu public qu'une fois la réunion du Conseil d'administration terminée

Ce document a été traduit en français à partir de la version officielle anglaise. Conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités, la version anglaise fait foi en cas de litige découlant du contenu d'un document traduit (comme celui-ci).

# I. Résumé

Ce premier avis annuel a pour but de faire connaître aux membres du Conseil d'administration (ainsi qu'aux autres parties prenantes du Fonds mondial) le point de vue du Bureau de l'Inspecteur général concernant l'adéquation et l'efficacité des procédures du Fonds mondial en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques, et leurs capacités à garantir la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de l'organisation.

Fondé en janvier 2002, le Fonds mondial a connu un développement rapide au cours des huit années qui ont suivi. En 2010/2011, il a dû faire face à une crise de confiance de la part des bailleurs de fonds, provoquée par des lacunes dans le suivi stratégique des subventions et les contrôles fiduciaires. Le groupe de haut niveau chargé d'évaluer cette crise en est arrivé à la conclusion selon laquelle la pérennité du Fonds mondial était menacée et a recommandé au Conseil d'administration de prendre des mesures concrètes. Le Conseil a rapidement nommé un Directeur général expérimenté qui s'est penché sur les conclusions du groupe avant de lancer une transformation en profondeur de la gestion de l'organisation et des contrôles internes en 2012.

Le travail effectué par le Bureau de l'Inspecteur général en 2013 et 2014 montre une amélioration progressive de la maturité organisationnelle du Fonds mondial depuis le lancement en 2012 de ce processus de transformation. Des audits menés avant 2013 décrivaient une organisation marquée à ses débuts par des problèmes manifestes concernant les politiques et la conformité. Les procédures en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes obtenaient dans un premier temps une note comprise entre un et deux sur une échelle de maturité organisationnelle comptant six points, sur laquelle les notes un et six correspondent respectivement à une absence de contrôles et à un modèle d'organisation parfaitement optimisé.

À la fin de l'année 2014, la note du Fonds mondial sur cette même échelle passait à trois. Cela signifie que les procédures du Fonds en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes ont été en grande partie définies dans le cadre de politiques institutionnelles approuvées par la direction et/ou le

Conseil d'administration du Fonds et ses comités. Cependant, dans l'ensemble, ces procédures ne sont encore ni appliquées de manière cohérente, ni pleinement intégrées dans les pratiques de gestion quotidiennes de l'organisation.

Ces changements progressifs en matière de gouvernance et de contrôle sont en accord avec le modèle du cycle de vie des nouvelles organisations qui connaissent une croissance rapide. Le degré de maturité actuel est dû en partie au temps nécessaire pour réorganiser entièrement le siège, dont le modèle de fonctionnement a subi de nombreux changements (par exemple, le nouveau modèle de financement), alors même que celui-ci continue à financer des programmes de santé publique dans des environnements très changeants et souvent fragiles. Le Fonds mondial a dû opérer des choix pragmatiques pour décider des priorités dans la mise en œuvre de son plan de transformation.

À ce sujet, des audits récents montrent que les procédures et les contrôles de base du Fonds sont aujourd'hui pratiquement au point et que les transformations positives amorcées en 2012 se poursuivent.

Ces progrès méritent d'être soulignés. À la base, le Fonds mondial est un instrument financier qui doit trouver un équilibre entre la recherche d'un impact plus important et une bonne gestion des fonds des donateurs. Cela signifie également que l'organisation devra décider d'un degré de maturité adapté aux différentes procédures compte tenu de son modèle d'activités. Une « optimisation complète » de l'ensemble des procédures n'est peut-être ni souhaitable, ni nécessaire dans une organisation au sein de laquelle des changements continuent d'intervenir régulièrement et qui doit pouvoir rester réactive dans la poursuite de ses objectifs stratégiques.

Le Bureau de l'Inspecteur général n'a aucune raison de douter que l'attention constante portée par la direction aux faiblesses identifiées permettra au Fonds mondial de poursuivre sur cette voie positive et de gagner en maturité dans les années à venir.

## II. Avis annuel : contexte et objet

Lorsque le Comité d'audit et d'éthique a été mis en place par le Fonds mondial en 2012, l'inspecteur général avait demandé de pouvoir donner un avis annuel sur l'adéquation et l'efficacité des procédures opérationnelles du Fonds. Le travail effectué jusqu'alors par le Bureau de l'Inspecteur général était fortement axé sur les audits des récipiendaires dans les pays, plutôt que sur les procédures internes du siège à Genève. Le Bureau a donc élaboré un plan d'audit sur trois ans (2013-2015) conçu pour fournir un avis factuel et pour équilibrer les audits des procédures internes du Fonds mondial et les missions de vérification dont l'objectif était de tester l'efficacité du Secrétariat dans sa gestion des principaux risques encourus au niveau des pays et des subventions.

Le plan triennal du Bureau de l'Inspecteur général a été approuvé fin 2012 par le Comité d'audit et d'éthique. Alors que le Bureau avait initialement prévu de publier son premier avis annuel après la mise en œuvre complète du plan, l'inspecteur général a informé le Comité en février 2014 que cette

publication serait reportée d'un an, sur la base des missions de vérification menées en 2013 et 2014.

Nous souscrivons à la définition de l'avis annuel donnée par l'Institut des auditeurs internes, à savoir qu'il s'agit « d'une appréciation, d'une conclusion et/ou de toute autre description des résultats... évaluant à un niveau général les procédures de l'organisation en matière de gouvernance, de gestion des risques et/ou de contrôles ; un avis annuel reflète le jugement professionnel du directeur de l'audit interne, fondé sur les résultats d'un certain nombre de missions individuelles et d'autres activités sur une durée spécifique ».

L'avis annuel a principalement pour but d'informer les membres du Conseil d'administration (ainsi que les autres parties prenantes du Fonds mondial) sur l'adéquation et l'efficacité des procédures du Fonds mondial en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques, et sur leur capacité à garantir la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de l'organisation.

## III. Maturité organisationnelle

Dans le monde de l'audit, un avis annuel typique ne peut prendre que deux formes : soit le directeur de l'audit interne est en mesure de donner l'assurance que les procédures de l'organisation en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes sont pertinentes et efficaces, soit il n'est pas en mesure de le faire. Une telle approche binaire n'est pas adaptée au contexte du Fonds mondial, qui est une organisation relativement jeune et dont un grand nombre de procédures subissaient des

transformations au moment où les audits ont été réalisés. Notre démarche consiste donc à donner un avis sur la maturité globale du Fonds mondial pour la période 2013-2014 au niveau macro. Pour ce faire, nous nous servons d'une échelle de maturité organisationnelle allant de « absence de procédures » (note 1 sur l'échelle) à « procédures optimisées » (note 6 sur l'échelle ; se reporter à l'annexe 1 pour une description de l'échelle utilisée).

## IV. Le Bureau de l'Inspecteur général : qualité du travail et étendue de l'audit

Créé en 2005, le Bureau de l'Inspecteur général est une unité indépendante du Fonds mondial, mais qui en fait néanmoins partie intégrante. Il rend compte au Conseil d'administration, auquel il remet deux fois par an un rapport, par l'intermédiaire de son Comité d'audit et d'éthique, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial. Le Bureau de l'Inspecteur général est financièrement indépendant du Secrétariat du Fonds mondial et dispose des ressources nécessaires pour remplir son mandat.

Il exerce ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, au Code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux. Des examens externes de l'assurance qualité portant sur les unités d'enquête et d'audit ont été menés avec succès fin 2014 et début 2015

respectivement. L'unité d'audit a travaillé en étroite collaboration avec l'auditeur externe afin de garantir l'intégrité des informations financières.

L'avis annuel est fondé sur les conclusions des missions d'audit réalisées en 2013 et 2014 ainsi que sur les réponses apportées par la direction aux questions soulevées lors de ces missions (cf. Annexe 2). Le Bureau de l'Inspecteur général s'appuie également sur les conclusions importantes de certaines enquêtes, sur le travail effectué par d'autres prestataires offrant une garantie de qualité tels que les auditeurs externes du Fonds mondial et sur les audits réalisés par la Commission européenne. Le travail d'audit sur lequel se fonde ce premier avis annuel a été déterminé par une analyse approfondie des risques inhérents à l'ensemble des procédures du Fonds mondial et des risques encourus dans les pays. Cette analyse, qui constitue la base de notre plan triennal d'audit 2013-2015, a été actualisée chaque année dans le cadre de la planification des audits courants. Les travaux du Bureau de l'Inspecteur général portaient essentiellement sur les principaux risques. Là où subsistaient des manques (concernant par exemple la pertinence et l'efficacité du nouveau modèle de financement), nous nous sommes appuyés sur le travail effectué par d'autres prestataires. De notre point de vue, le travail réalisé est suffisant pour que nous puissions exprimer un avis annuel sur la maturité des cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes du Secrétariat du Fonds mondial et de ses subventions au niveau des pays. Nous avons examiné nos conclusions dans les détails avec les membres du Comité exécutif de direction du Secrétariat du Fonds mondial. La réponse de la direction à ce document figure dans une lettre du directeur exécutif reproduite dans l'annexe 3.

### Travail sur les pays, y compris examens documentaires

**58 pays**

Examen documentaire des subventions du Fonds mondial pour 36 d'entre eux.

Subventions représentant 78% des montants approuvés en dollars.

### Travail d'audit dans les pays

**22 pays**

Subventions représentant 52% des montants approuvés en dollars.

15 des 25 pays à fort impact plus 5 autres pays d'Afrique et du Moyen-Orient et 2 autres pays ailleurs dans le monde.

### Couverture organisationnelle

Conseil d'administration et comités

Secrétariat du Fonds mondial

Gestion des subventions

Stratégie, investissements et impact

Gestion des risques

Questions juridiques et conformité

Finances, informatique, achats et administration

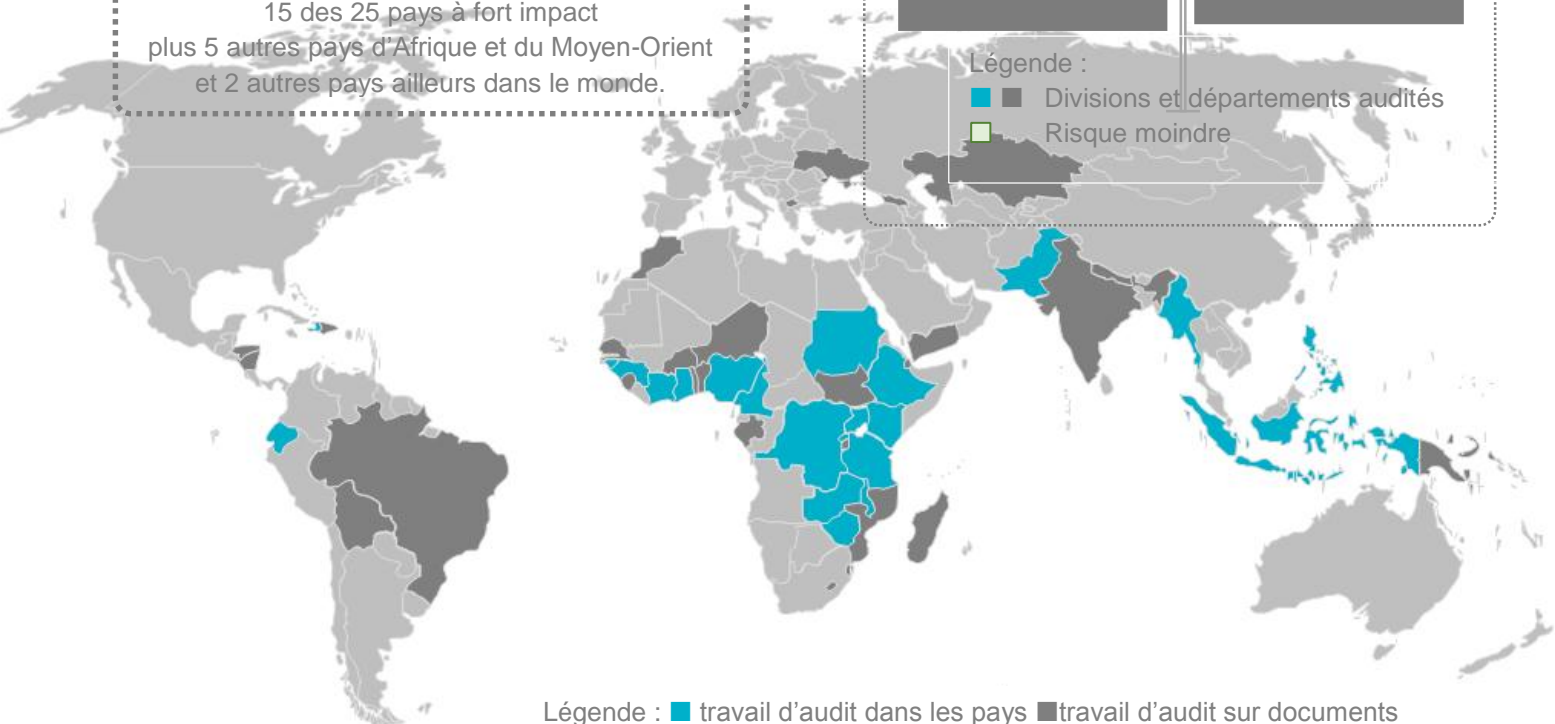
Relations extérieures

Communications

Ressources humaines

Légende :

- Divisions et départements audités
- Risque moindre



## V. Avis

### Contexte

Le Fonds mondial a décaissé plus de 26 milliards de dollars et gère actuellement des subventions actives d'un montant supérieur à 12 milliards de dollars dans 140 pays et territoires à travers le monde. Les décaissements effectués par le Fonds sont de l'ordre de plusieurs milliards de dollars chaque année. Cela représente une grande responsabilité pour le Fonds compte tenu de sa faible présence sur le terrain et de ses effectifs modestes. Les différences sont très importantes d'un pays à l'autre en termes de contexte, de complexité et de fragilité. Les bénéficiaires des subventions peuvent être des ONG bien établies issues de pays industrialisés comme des ministères de la Santé aux ressources insuffisantes dans des environnements dotés d'infrastructures de santé limitées. Cette variabilité se retrouve dans nos rapports d'audit. Certains pays disposent en effet de systèmes de contrôle interne dans lesquels le Fonds mondial peut avoir confiance. Dans d'autres pays en revanche, les décaissements doivent être gérés avec rigueur par des agents fiduciaires. À l'intérieur même d'un pays, la problématique de la gestion des risques et des contrôles peut être très variable. Par exemple, l'assurance de la qualité des contrôles effectués dans les capitales peut souvent être gérée de manière active par le Fonds mondial. En revanche, il arrive que le Fonds ait l'obligation de continuer à financer des programmes dans des régions qui sont pratiquement des zones interdites, où il est presque impossible de donner des assurances concernant les dépenses engagées. En outre, le Fonds mondial s'appuie fortement sur des partenariats techniques et d'autres partenariats stratégiques aux niveaux mondial, régional et national, dont les résultats ne sont pas sous son contrôle direct.

### La transformation du Fonds mondial

Le Secrétariat du Fonds mondial a connu de nombreuses améliorations au cours des deux dernières années.

Durant de cette période, le Fonds a renforcé plusieurs de ses procédures opérationnelles dans le cadre de sa restructuration. Des ressources supplémentaires ont par exemple été accordées à la division de la gestion des subventions, notamment avec la création de départements des pays à fort impact où des gestionnaires travaillent à temps plein sur les portefeuilles importants. Le Fonds a repensé sa méthodologie d'établissement des subventions, en mettant davantage l'accent sur les points suivants :

gestion volontariste des risques, processus itératif de dialogue au niveau des pays et mise en œuvre de plans visant à rendre les gestionnaires de portefeuille responsables de l'impact des programmes. Ce dernier point a entraîné l'abandon de l'ancien système de financement de type tout ou rien basé sur des séries de propositions au profit d'un système axé sur les besoins et lié aux stratégies nationales, qui aboutit pour les bénéficiaires à une plus grande prévisibilité des financements. Des politiques opérationnelles importantes ont été mises à jour en 2014 et sont en cours d'intégration, avec notamment la mise en œuvre progressive d'une nouvelle plateforme de gestion des subventions, un outil informatique moderne mis à la disposition de la direction et des bénéficiaires des subventions.

De la même façon, le projet « Finance Step-up » a permis d'améliorer la gestion et le suivi stratégique des données financières. La trésorerie et l'établissement des budgets sont maintenant gérés de manière professionnelle, avec un budget des dépenses de fonctionnement du Fonds stabilisé à 300 millions de dollars par an. Le Fonds mondial est en train d'intégrer ses activités d'approvisionnement à l'échelle mondiale – des achats jusqu'à la chaîne d'approvisionnement – dans un système unique, cohérent et global. La sécurité des systèmes informatiques est prise très au sérieux par le Fonds mondial qui a créé un nouveau poste de responsable de la sécurité informatique.

La collecte de fonds se poursuit avec succès, même dans un contexte de restrictions de l'aide au développement à l'échelle mondiale. Une fonction de gestion des risques, dont la dotation en personnel est en cours, a été mise en place et le Conseil d'administration a récemment adopté un certain nombre de politiques en la matière. Par ailleurs, les principales faiblesses identifiées concernant la gouvernance sont traitées de manière active par le Conseil d'administration du Fonds mondial.

### Perspectives

Les améliorations énumérées plus haut montrent que le Fonds mondial est sur la bonne voie depuis 2012, qu'il se développe et qu'il mûrit en tant qu'organisation.

En novembre 2014, le Conseil d'administration a approuvé un « Plan de gouvernance pour l'impact » portant sur la transition vers une meilleure gouvernance d'ici avril 2016. Ce plan se traduira par

une amélioration de la structure des comités, une attention plus grande portée à la gestion des conflits d'intérêts et une surveillance du respect de l'éthique au Fonds mondial. Le Conseil d'administration a également mis en place des actions concrètes pour renforcer la gestion des risques, notamment la remise d'un rapport annuel sur les garanties par le directeur de la gestion des risques, dans lequel celui-ci donnera un avis indépendant sur la qualité et l'efficacité des mesures prises par le Secrétariat pour atténuer les risques et sur l'évolution du profil de risque.

Bien que ces mesures constituent une évolution positive, le Secrétariat du Fonds mondial doit investir davantage en intégrant pleinement un certain nombre d'éléments importants pour une institution de financement qui n'a aucune présence dans les pays. À notre avis, il est essentiel d'agir dans les quatre domaines suivants pour maintenir le Fonds mondial sur la voie positive du changement.

**1. Vérifications préalables :** Le Secrétariat du Fonds mondial devrait parfaire sa connaissance des maîtres d'œuvre et des fournisseurs en effectuant de manière systématique et volontariste des vérifications sur ces entités, leurs systèmes de contrôle de la conformité, leurs structures de gouvernance, leur intégrité et leurs activités avant de les financer. Actuellement, nous estimons que les vérifications préalables doivent être renforcées avant la signature d'une subvention, à la fois dans les audits et dans les enquêtes.

Les principes qui régissent ces vérifications préalables devraient s'appliquer également à l'élaboration de nouvelles approches du financement telles que le modèle de financement en fonction des résultats. Le Bureau de l'Inspecteur général se réjouit de ces nouvelles approches : le processus novateur d'établissement des subventions qui sous-tend ces approches constitue une évolution louable par rapport à la méthode d'origine « à l'emporte-pièce ». Toutefois, le Fonds mondial devrait veiller à ce que des vérifications préalables appropriées, et proportionnées à l'ampleur du changement envisagé, soient effectuées dans les pays afin de s'assurer qu'il existe des systèmes nationaux suffisamment solides permettant le déploiement de nouvelles méthodes. Il est important que le Secrétariat définisse soigneusement la méthodologie utilisée pour mettre en œuvre de nouvelles approches du financement et expose les raisons qui permettront de déterminer qu'un pays donné est prêt pour le déploiement de ces nouvelles approches.

**2. Suivi stratégique des subventions :** Les contrôles préalables au décaissement des fonds de subvention ont été renforcés au Secrétariat du Fonds mondial. Toutefois, pour gérer de manière optimale les investissements du Fonds, le Secrétariat devrait accorder plus d'attention à la supervision et au suivi des activités des bénéficiaires après le décaissement, et notamment à la gestion financière au niveau des sous-récepteurs et aux niveaux inférieurs. Pour cela, le rôle et la responsabilité des gestionnaires de portefeuille, des responsables financiers et d'autres membres des équipes de pays devraient être mieux définis et mieux gérés. Les progrès concernant la définition d'un cadre de responsabilité pour le personnel du Secrétariat du Fonds mondial ont récemment ralenti. Le cahier des charges, les responsabilités et le niveau de suivi stratégique nécessaire pour la gestion des subventions pourraient être mieux définis par le Secrétariat.

**3. Différenciation des subventions :** Le Fonds mondial a pris des mesures fortes en réfléchissant à une approche différenciée de la gestion des subventions en fonction des niveaux de financement ou de l'impact potentiel des programmes financés. Cela a abouti à la mise en place des équipes de « pays à fort impact », des équipes capables d'adopter des approches parfaitement adaptées aux 25 portefeuilles de subventions principaux. Cependant, une telle différenciation pour les autres portefeuilles, qui de fait sont très divers et ont des besoins différents en matière de garanties, n'a pas encore été mise au point.

**4. Garantie combinée :** Au vu des faiblesses identifiées dans les données portant sur l'impact, les dépenses et les produits pharmaceutiques au niveau des pays ou des subventions, le Fonds mondial s'est engagé à mettre en œuvre un modèle de garantie combinée. Du fait que le Fonds est une institution de financement qui opère uniquement depuis son siège, il est primordial qu'il puisse obtenir des garanties en ce qui concerne ces données. Malgré les progrès réalisés en 2014 pour lancer et définir le modèle de garantie, ces travaux ont récemment pris du retard sur le calendrier convenu et le modèle n'est toujours pas intégré dans les pratiques de gestion quotidiennes. Il est essentiel que ce processus suive son cours et qu'il fasse l'objet d'une gestion active.

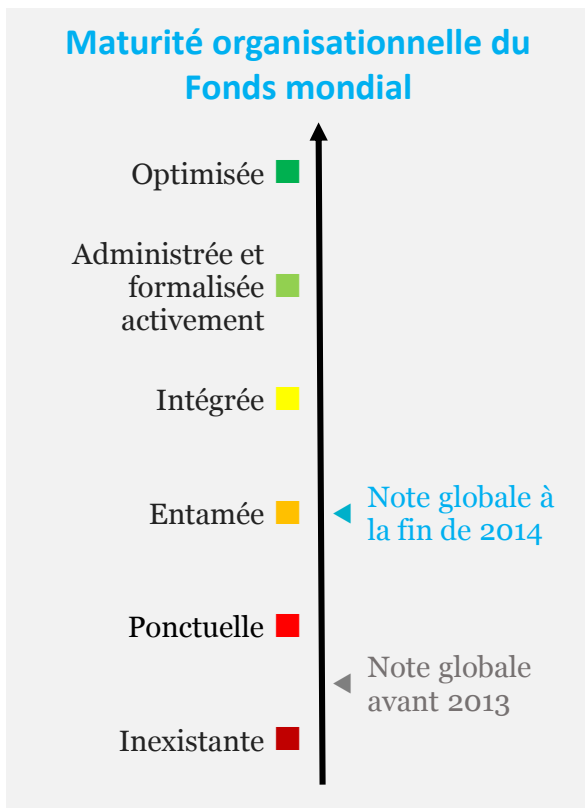
## Conclusion

Notre analyse montre une amélioration progressive de la maturité organisationnelle du Fonds mondial au fil du temps. Des audits menés avant 2013 décrivaient une organisation marquée à ses débuts

par des problèmes manifestes en matière de politiques et de conformité, de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes, avec une note comprise entre un et deux sur l'échelle de maturité organisationnelle présentée ci-après. Le travail effectué par le Bureau de l'Inspecteur général en 2013 et 2014 montre clairement que le Fonds mondial est une organisation qui a mûri. Néanmoins, ce degré de maturité varie considérablement au sein de l'organisation, comme le révèlent encore plusieurs audits distincts réalisés au niveau du Secrétariat et des subventions/pays.

Nous estimons que l'on pouvait relever la note du Fonds mondial à trois sur cette même échelle à la fin de l'année 2014. Cela signifie que les procédures du Fonds mondial en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes ont été en grande partie définies dans le cadre de politiques institutionnelles approuvées par la direction et/ou le Conseil d'administration du Fonds et ses comités. Cependant, dans l'ensemble, ces procédures ne sont encore ni appliquées de manière cohérente, ni pleinement intégrées dans les pratiques de gestion quotidiennes de l'organisation.

Cela est dû, au moins en partie, au temps nécessaire pour, d'une part, transformer entièrement le siège d'une organisation qui travaille dans des environnements très changeants et souvent fragiles et dont le modèle d'activités a subi de multiples changements, et d'autre part, mettre en œuvre des initiatives comme le nouveau modèle de financement. Le Fonds mondial a dû opérer des choix et fixer des priorités dans la mise en œuvre de son plan de transformation. Des audits récents montrent que les procédures et les contrôles de base du Fonds sont maintenant pratiquement au point et que les transformations positives amorcées en 2012 se poursuivent. Le Secrétariat s'est engagé à prendre des mesures de gestion concrètes pour traiter les causes profondes des problèmes exposés dans les conclusions du Bureau de l'Inspecteur général, notamment de ceux qui ont été mentionnés plus haut. Ces progrès méritent d'être soulignés. À la base, le Fonds mondial est un instrument financier qui doit trouver un équilibre entre recherche d'un impact plus important et bonne gestion des fonds des donateurs. Le Bureau de l'Inspecteur général n'a aucune raison de douter que l'attention constante portée par la direction aux faiblesses identifiées permettra au Fonds mondial de progresser encore davantage et de gagner en maturité dans les années à venir.



# Annexe 1 : Échelle de maturité organisationnelle

Appréciation	Note	Définition
Procédures optimisées	6	Les procédures en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont optimisées de sorte à garantir la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de l'organisation.
Procédures formalisées et gérées de manière active	5	Les procédures en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont gérées activement et supervisées avec des chaînes de responsabilité clairement définies. Les décisions sont prises sur la base de données fiables et de vérifications préalables suffisantes, pour aboutir à des mécanismes de garantie solides et adaptés permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques.
Procédures intégrées	4	Les procédures en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques ont été définies et sont intégrées dans les pratiques de gestion quotidiennes. Toutefois, le suivi stratégique ou la gestion active de ces procédures sont insuffisantes et/ou ces celles-ci ne peuvent pas faire l'objet de mesures systématiques. Il est probable, mais cela n'est pas certain, qu'elles permettront à l'organisation d'atteindre l'ensemble de ses objectifs opérationnels et stratégiques.
Procédures mises en place	3	Les procédures en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques ont été définies dans le cadre de politiques institutionnelles approuvées par la direction et/ou le Conseil d'administration. Cependant, elles ne sont ni appliquées de manière uniforme, ni pleinement intégrées dans les pratiques de gestion quotidiennes. Il est peu probable qu'elles permettront à l'organisation d'atteindre l'ensemble de ses objectifs opérationnels et stratégiques.
Procédures ad hoc	2	Les procédures en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont rudimentaires ou ad hoc. Elles n'ont pas été entièrement définies et/ou approuvées par la direction ou le Conseil d'administration. Ces procédures sont insuffisantes pour permettre à l'organisation d'atteindre l'ensemble de ses objectifs opérationnels et stratégiques.
Procédures inexistantes	1	Absence de procédures en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques.



## Annexe 2 : Rapports du Bureau de l'Inspecteur général pour la période 2013-2014

Dans un souci de transparence et de responsabilité, tous les rapports du Bureau de l'Inspecteur général sont disponibles dans leur intégralité sur le site web du Fonds mondial, conformément à la Politique pour la communication des rapports publiés par l'Inspecteur général. Les rapports repérés par un astérisque ont été communiqués au Comité d'audit et d'éthique et à la direction du Fonds mondial, mais n'ont pas été publiés conformément à la politique du Bureau de l'Inspecteur général à l'époque.

### Rapports d'audits menés dans les pays

Principaux contrôles financiers et des achats concernant les subventions octroyées à la République démocratique du Congo (*Key Financial and Procurement Controls in Place over Grants to the Democratic Republic of the Congo*), GF-OIG-13-028, juillet 2013.\*

Rapport d'audit des subventions du Fonds mondial octroyées à la Guinée-Bissau (*Audit Report Global Fund Grants to Guinea-Bissau*), GF-OIG-14-014, octobre 2014.

Rapport d'audit des subventions du Fonds mondial octroyées au Myanmar (*Audit Report on Global Fund Grants to Myanmar*), GF-OIG-14-017, octobre 2014.

Rapport d'audit des subventions du Fonds mondial octroyées au Rwanda (*Audit of Global Fund Grants to Rwanda*), GF-OIG-14-023, décembre 2014.

Rapport d'audit des subventions du Fonds mondial octroyées à la République d'Équateur (*Audit of Global Fund Grants to the Republic of Ecuador*), GF-OIG-14-024, décembre 2014.

Subventions du Fonds mondial octroyées à la République fédérale démocratique d'Éthiopie (*Global Fund Grants to the Federal Democratic Republic of Ethiopia*), GF-OIG-15-004, février 2015.

### Rapports d'audits internes

Thèmes nécessitant une action de la direction :

- Gestion des achats et des stocks (Procurement and Supply Management), GF-OIG-13-013, juin 2013.\*
- Instances de coordination nationale (Country Coordinating Mechanisms), GF-OIG-13-015, mai 2013.\*

- Agents locaux du Fonds (*Local Fund Agents*), GF-OIG-13-016, mai 2013.\*
- Santé publique (*Public Health*), GF-OIG-13-020, juillet 2013.\*

Rapport d'avancement sur la mise en œuvre des recommandations découlant de l'étude McKinsey sur le département informatique. Un engagement de suivi du Bureau de l'Inspecteur général (*Status Report on the Implementation of Recommendations deriving from the McKinsey Analysis of the IT Department. An OIG Follow-up Engagement*), GF-OIG-13-014, avril 2013.\*

Un point sur le développement et la mise en œuvre des outils de gestion des risques. L'outil « Évaluation qualitative des risques, planification et suivi des mesures », le registre institutionnel des risques, et les normes minimales de gestion des subventions. Un engagement de consultation du Bureau de l'Inspecteur général (*Status Update on the Development and Implementation of Risk Management Tools. The "Qualitative Risk Assessment, Action Planning and Tracking" Tool, the Corporate Risk Register, and the Minimum Standards for Grant Management. An OIG Consulting Engagement*), GF-OIG-13-017, mai 2013.\*

Audit interne de l'intégration de spécialistes dans les équipes de pays (*Internal Audit of the Integration of Specialists into Country Teams*), GF-OIG-13-024, juillet 2013.\*

Rapport d'avancement sur la mise en œuvre des recommandations découlant de l'audit interne de la fonction ressources humaines (*Status Report on the Implementation of Recommendations deriving from the Internal Audit of the Human Resources Function*), GF-OIG-13-025, juillet 2013.\*

Audit interne du processus de paie (*Internal Audit of the Payroll Process*), GF-OIG-13-026, juillet 2013.\*

Audit interne des processus de paiement des avantages sociaux (*Internal Audit of the Processes Underpinning the Payment of Employee Benefits*), GF-OIG-13-027, juillet 2013.\*

Garantie au niveau des pays – Audit externe des récipiendaires des subventions :

- Rapport sommaire (*Chapeau Report*), GF-OIG-13-029, août 2013.\*
- Rapport régional sur les pays à fort impact – Afrique 1 (*High Impact Africa 1 Regional Report*), GF-OIG-13-030, août 2013.
- Rapport régional sur les pays à fort impact – Afrique 2 (*High Impact Africa 2 Regional Report*), GF-OIG-13-031, août 2013.
- Rapport régional sur les pays à fort impact – Asie (*High Impact Asia Regional Report*), GF-OIG-13-032, août 2013.
- Rapport régional sur l’Afrique centrale (*Central Africa Regional Report*), GF-OIG-13-033, août 2013.
- Rapport régional sur le Moyen-Orient et l’Afrique du Nord (*Middle East and North Africa Regional Report*), GF-OIG-13-034, août 2013.
- Rapport régional sur l’Afrique de l’Ouest (*Middle East and North Africa Regional Report*), GF-OIG-13-035, août 2013.
- Rapport régional sur l’Afrique australe et orientale (*Southern and Eastern Africa Regional Report*), GF-OIG-13-036, août 2013.
- Rapport régional sur l’Europe orientale et l’Asie centrale (*Eastern Europe and Central Asia Regional Report*), GF-OIG-13-037, août 2013.
- Rapport régional sur l’Amérique latine et la Caraïbe (*Latin America and the Caribbean Regional Report*), GF-OIG-13-038, août 2013.
- Rapport régional sur l’Asie du Sud-Est (*South East Asia Regional Report*), GF-OIG-13-039, août 2013.

Audit interne des processus de clôture des subventions :

- Rapport sommaire (*Chapeau Report*), GF-OIG-13-040, août 2013.\*
- Rapport régional sur les pays à fort impact – Afrique 1 (*High Impact Africa 2 Regional Report*), GF-OIG-13-041, août 2013.

– Rapport régional sur les pays à fort impact – Afrique 2 (*High Impact Africa 2 Regional Report*), GF-OIG-13-042, août 2013.

– Rapport régional sur les pays à fort impact – Asie (*High Impact Asia Regional Report*), GF-OIG-13-043, août 2013.

– Rapport régional sur l’Asie, l’Europe, l’Amérique latine et la Caraïbe (*Asia, Europe, Latin America and the Caribbean [AELAC] Regional Report*), GF-OIG-13-044, août 2013.

– Rapport régional sur l’Afrique et le Moyen-Orient (*Africa and Middle East Regional Report*), GF-OIG-13-045, août 2013.\*

Inspection des processus de clôture des subventions : récipiendaires principaux au Cameroun, au Ghana, au Nigéria et en Zambie (*Inspection of the Processes Underpinning Grant Closure: Principal Recipients in Cameroon, Ghana, Nigeria and Zambia*), GF-OIG-13-046, août 2013.

Audit interne des dispositifs de contrôle de la qualité des produits pharmaceutiques dans les pays (*Internal Audit of the Quality Control Arrangements over Pharmaceutical Products at the Country Level*), GF-OIG-13-047, septembre 2013.\*

Validation des garanties : le rôle du Groupe technique de référence en évaluation (*Assurance Validation: The Role of the Technical Evaluation Reference Group*), GF-OIG-13-048, septembre 2013.\*

Audit interne des processus et contrôles associés au recouvrement des fonds non dépensés conformément aux termes de l’accord de subvention (*Internal Audit of the Processes and Controls related to the Recovery of Funds not spent in Accordance with the Terms of the Grant Agreement*), GF-OIG-13-049, octobre 2013.\*

Évaluation de haut niveau du Groupe consultatif sur les dynamiques de marché (*High-Level Assessment of the Market Dynamics Advisory Group*), GF-OIG-14-001, mars 2014.\*

Audit de haut niveau des systèmes et procédures informatiques du Fonds mondial (*High-Level Audit of the Global Fund Information Technology Systems and Processes*), GF-OIG-14-003, avril 2014.\*

Évaluation de haut niveau de la stratégie et des pratiques du Fonds mondial en matière de communication (*High-Level Assessment of the Global Fund’s Communications Strategy and Practices*), GF-OIG-14-004, avril 2014.\*

Audit de haut niveau du modèle de garantie du Fonds mondial (*High level audit of the Global Fund Assurance Model*), GF-OIG-14-006, mai 2014.\*

Audit des modalités de quantification et de prévision concernant les médicaments antirétroviraux financés par le Fonds mondial dans six pays africains à fort impact (*Audit of the quantification and forecasting arrangements for antiretroviral medicines supported by the Global Fund in six African high-impact countries*), GF-OIG-14-007, mai 2014.\*

Examen de la gouvernance (*Governance Review*), GF-OIG-14-008, juin 2014.

Audit de la gestion par le Secrétariat du Fonds mondial des déficits de capacité observés chez les bénéficiaires des subventions (*Audit of the Management by the Global Fund Secretariat of Capacity Gaps observed among Grant Recipients*), GF-OIG-14-009, juin 2014.\*

Audit des processus et contrôles en rapport avec la qualité des services des programmes financés par le Fonds mondial (*Audit of Processes and Controls Relating to Quality of Services of Global Fund-supported Programs*), GF-OIG-14-010, juin 2014.\*

Audit de la fiabilité des données utilisées pour l'évaluation QUART des risques en rapport avec les subventions octroyées à la République démocratique du Congo, à la République d'Haïti et à la République islamique du Pakistan (*Audit of the Reliability of Data Underlying the QUART Risk Assessment of Grants in the Democratic Republic of the Congo, the Republic of Haiti and the Islamic Republic of Pakistan*), GF-OIG-14-011, juin 2014.\*

Audit de haut niveau de la pertinence et de l'efficacité des contrôles autour du système de mesure des résultats (*High-Level Audit of the Adequacy and Effectiveness of Controls around the Performance Measurement System*), GF-OIG-14-012, juin 2014.\*

Les contrôles financiers internes (*Internal Financial Controls*), GF-OIG-15-005, mars 2015.

L'efficacité des contrôles informatiques (*Effectiveness of IT controls*), en attente de publication.

Audit de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement (*Procurement and Supply Chain Management Audit*), en attente de publication.

## Rapports d'enquêtes

Enquête sur des irrégularités dans les achats au Centre de mise en œuvre de projets globaux en Géorgie (*Investigation of Procurement Irregularities in Global Projects Implementation Center, Georgia*), GF-OIG-13-018, mai 2013.

Les Rotariens contre le paludisme – Achat et fourniture de MILD & engagement d'un prestataire de services en ressources humaines (*Rotarians Against Malaria – Procurement and Supply of LLINs & Contracting of a Human Resource Services Provider*), GF-OIG-13-022, août 2013.

Enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées au Kirghizstan pour lutter contre la tuberculose et gérées par le Centre national de phthisiologie sous l'autorité du ministère de la Santé de la République kirghize (*Investigation of Global Fund Grants to Kyrgyzstan Global Fund Tuberculosis Grants managed by the National Center of Phthisiology under the Ministry of Health of the Kyrgyz Republic*), GF-OIG-13-023, août 2013.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées aux bénéficiaires principaux du Cambodge (CNM, NCHADS et ministère de la Santé) et au sous-bénéficiaire du NCHADS (MEDiCAM) (*Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia Principal Recipients CNM, NCHADS and MoH and NCHADS Sub-recipient MEDiCAM*), GF-OIG-13-050, novembre 2013.

Enquête sur le détournement de fonds par le Centre républicain pour la prophylaxie et la lutte contre le sida de la République du Kazakhstan (*Investigation of the Misappropriation of Funds by the Republican Center for Prophylactics and Control of AIDS of the Republic of Kazakhstan*), GF-OIG-13-051, décembre 2013.

Rapport d'enquête sur les activités d'achat des bénéficiaires principaux de la subvention octroyée par le Fonds mondial au titre de la stratégie nationale de lutte contre le paludisme à Madagascar (*Investigation Report Procurement Activities of the Principal Recipients of the Global Fund's National Strategy Application Grant for Malaria to Madagascar*), GF-OIG-13-052, janvier 2014.

Enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées au ministère de la Santé de Papouasie-Nouvelle-Guinée (*Investigation of Global Fund Grants to Papua New Guinea National Department of Health*), GF-OIG-14-002, janvier 2014.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées au Ghana (*Investigation Report of Global Fund Grants to Ghana*), GF-OIG-14-013, septembre 2014.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées au Mali (*Investigation Report on Global Fund Grants to Mali*), GF-OIG-14-015, octobre 2014.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées au Nigéria (*Investigation Report on Global Fund Grants to Nigeria*), GF-OIG-14-016, octobre 2014.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées au Burundi (*Investigation Report on Global Fund Grants to Burundi*), GF-OIG-14-018, octobre 2014.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées à la République démocratique du Congo (*Investigation Report on Global Fund Grants to Democratic Republic of Congo*), GF-OIG-14-019, octobre 2014.

Subventions du Fonds mondial octroyées à la République du Niger (*Global Fund Grants to the Republic of Niger*), GF-OIG-14-022, décembre 2014.

Subventions du Fonds mondial octroyées à la République du Yémen (*Global Fund Grants to the Republic of Yemen*), GF-OIG-15-001, janvier 2015.

Subventions du Fonds mondial octroyées à la République du Kazakhstan (*Global Fund Grants in the Republic of Kazakhstan*), GF-OIG-15-002, janvier 2015.

Subventions du Fonds mondial octroyées au Nigéria (*Global Fund Grants to Nigeria*), GF-OIG-15-003, février 2015.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées à la Sierra Leone (*Investigation Report of Global Fund Grants to Sierra Leone*), GF-OIG-14-005, mai 2014.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées au Burundi (*Investigation Report of Global Fund Grants to Burundi*), GF-OIG-14-020, novembre 2014.

Rapport d'enquête sur les subventions du Fonds mondial octroyées à la République du Ghana (*Investigation Report of Global Fund Grants to the Republic of Ghana*), GF-OIG-14-021, décembre 2014.

## Annexe 3 : Réponse de la direction

Voir la lettre du Directeur exécutif ci-jointe.

Notre réf. : OED/MD/DM/CK-OIG/2015.03.10 - Réponse d'opinion annuelle

Genève, le 10 mars 2015

Chers collègues,

Le Secrétariat est heureux de recevoir le premier avis annuel rendu par le Bureau de l'Inspecteur général. Nous notons avec attention la démarche constructive adoptée dans le rapport et sa reconnaissance des avancées continues dans l'établissement d'une organisation plus mûre, tempérée par un constat clair : il nous reste beaucoup à faire pour garantir que ces premières améliorations s'intègrent pleinement à notre culture, à savoir notre mode de pensée et nos actions. La démarche globale adoptée par le Secrétariat pour intégrer les questions soulevées dans le rapport se reflète dans le thème défini par le Comité exécutif de direction pour les priorités de l'institution en 2015 : Gestion pour l'impact.

Le rapport souligne que certaines avancées, notamment le nouveau modèle de financement, n'ont pas pu être pleinement mises en œuvre par manque de temps, et que le Secrétariat a donné la priorité aux éléments essentiels du plan de transformation.

Les avancées observées portent notamment sur une gestion volontariste et améliorée des subventions, fondée sur les stratégies nationales et des financements prévisibles, une gestion volontariste des risques, les achats, les finances, la trésorerie et la technologie de l'information. Quatre domaines de développement relatifs à la gestion des subventions : diligence raisonnable, suivi des subventions, différenciation des subventions et garantie combinée. Le rapport indique que l'évaluation des avancées dans ces domaines importants reste limitée, car la mise en œuvre et l'intégration du nouveau modèle de financement dans nos opérations et notre culture nécessitent plus de temps.

Nous sommes encouragés par le fait que ces domaines d'amélioration coïncident avec les priorités institutionnelles et divisionnelles définies pour 2015 et avec le Plan de travail organisationnel approuvé par le Conseil d'administration en novembre dernier. Comme indiqué ci-avant, les priorités et les initiatives visant à les intégrer dans notre culture institutionnelle se reflètent dans le thème intitulé Gestion pour l'impact. Ces huit priorités sont : 1) Déploiement et optimisation du modèle de financement ; 2) Amélioration majeure des résultats et de l'évaluation de l'impact ; 3) Renforcement du rapport coût/efficacité et synergies des investissements ; 4) Mise en œuvre du cadre conjoint des risques et de la garantie ; 5) Élargissement de la portée des travaux sur la viabilité ; 6) Gouvernance ; 7) Renforcement des capacités, de l'efficacité et des ressources du

Fonds mondial ; et 8) Préparation à la nouvelle stratégie et à la cinquième reconstitution des ressources.

L'annexe souligne les actions spécifiques des priorités organisationnelles établies aux fins de corriger les faiblesses identifiées dans le rapport. Il est intéressant de noter que chaque domaine prioritaire engage la responsabilité de plusieurs entités. Nous avons pleinement conscience que seule une appropriation transversale de ces questions nous permettra de progresser. Nous savons également qu'en qualité de partenariat du XXI<sup>e</sup> siècle, il nous faudra impérativement solliciter une expertise et un appui en dehors du Secrétariat de manière à optimiser nos résultats. Ce constat est clairement posé dans l'annexe.

Dans les quatre domaines d'amélioration, des mesures sont prévues ou déjà mises en œuvre, au travers du nouveau modèle de financement ou en réponse aux conclusions du Bureau de l'Inspecteur général. Ainsi, plusieurs mesures ont été mises en place au titre de la diligence raisonnable, dont une évaluation des capacités des bénéficiaires principaux et des autres maîtres d'œuvre principaux, et l'établissement de nouveaux outils afin de mettre en corrélation les activités programmatiques et les budgets, ce qui devrait permettre un meilleur contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux subventions. Pour ce qui est du suivi des subventions, les mesures adoptées incluent un examen systématique des soldes de trésorerie et des dépenses prévisionnelles dans les pays, de nouvelles directives d'audit externe pour les maîtres d'œuvre et une évaluation continue des risques liés aux subventions au moyen des procédures de gestion des risques opérationnels. Une meilleure différenciation des subventions a été initiée dans l'ensemble du portefeuille et tout au long du cycle de vie des subventions, de l'évaluation de l'admissibilité des instances de coordination nationale jusqu'à la clôture des subventions axée sur des principes. Pendant un temps, les initiatives liées au risque et à la garantie ont été ralenties, mais nous rattrapons notre retard et les nouvelles démarches devraient être intégrées d'ici fin 2015.

Nous sommes heureux de recevoir ce rapport et nous nous appuyerons sur ses conclusions pour intensifier nos efforts. Comme le Bureau de l'Inspecteur général, nous avons toute confiance dans la capacité du Fonds mondial à améliorer sa maturité organisationnelle et à poursuivre sa volonté de mieux servir les besoins d'autrui, dès lors que l'institution continuera d'apporter une attention managériale aux domaines clés identifiés dans le rapport et à d'autres aspects qui font déjà l'objet d'un examen particulier.

Très cordialement,

Mark Dybul

Directeur exécutif

## Annexe :

Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
<p><b>1. Diligence raisonnable</b></p> <p>Le Secrétariat du Fonds mondial doit approfondir sa connaissance des maîtres d'œuvre et des fournisseurs en procédant systématiquement à des vérifications sur ces entités, leurs systèmes de contrôle de la conformité, leurs structures de gouvernance, leurs opérations et leurs activités avant de leur accorder un financement. Pour l'heure, il ressort des audits et des enquêtes que la diligence raisonnable avant la signature des subventions doit être renforcée.</p> <p>Les principes de diligence raisonnable doivent également s'appliquer à l'établissement de nouveaux mécanismes de financement tels que le modèle de financement fondé sur les résultats. Le Bureau de l'Inspecteur général se réjouit de ces nouveaux mécanismes : le système novateur et personnalisé d'établissement des subventions est une évolution bienvenue par rapport au système initial indifférencié. Cependant, le Fonds mondial doit veiller au principe de diligence raisonnable dans le pays, en fonction de l'ampleur des changements envisagés, de manière à s'assurer que des systèmes nationaux suffisamment solides sont en place et capables de supporter le déploiement de nouvelles manières de fonctionner. Le Secrétariat doit définir soigneusement la méthodologie utilisée pour la mise en œuvre des nouveaux systèmes de financement et les critères utilisés pour déterminer si un pays est prêt à les déployer.</p>	<p><i>Responsables : Directeur de la gestion des subventions, Directeur financier, Directeur de la gestion des risques</i></p> <p>Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau modèle de financement, le Fonds mondial a adopté les procédures ci-après aux fins d'améliorer la qualité des vérifications préalables visant les maîtres d'œuvre à différents stades du cycle de vie des subventions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évaluation des capacités des maîtres d'œuvre</b> : avant de sélectionner un récipiendaire principal ou un autre maître d'œuvre, l'équipe de pays, avec le concours de l'agent local du Fonds, procède à une évaluation des capacités de ces entités de manière à s'assurer qu'elles possèdent les capacités et les systèmes adaptés à la mission qui leur sera confiée. L'évaluation des capacités inclut les activités clés ci-après : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'évaluation par l'instance de coordination nationale des récipiendaires principaux sélectionnés au regard des critères minimum établis. Cette évaluation fait partie intégrante de la note conceptuelle ;</li> <li>○ la cartographie des modalités de mise en œuvre identifiant les maîtres d'œuvre sélectionnés dans le cadre du programme, jusqu'au dernier récipiendaire, et les principaux financements, données et produits sanitaires ;</li> <li>○ l'évaluation des récipiendaires principaux et, selon que de besoin, des sous-réceptaires, par l'agent local du Fonds et l'équipe de pays ;</li> <li>○ la portée de chaque évaluation des capacités est adaptée au rôle des maîtres d'œuvre, aux connaissances déjà acquises en la matière et aux évaluations réalisées par d'autres partenaires de développement ;</li> <li>○ l'évaluation des capacités donne lieu à une notation dans quatre domaines fonctionnels (suivi et évaluation ; finance ; achats et chaîne d'approvisionnement ; et gestion programmatique et gouvernance) et à un plan d'action visant à corriger les faiblesses identifiées en matière de capacités et de systèmes. Les résultats de l'évaluation des</li> </ul> </li> </ul>



Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
	<p>capacités et le plan d'action constituent l'un des documents pris en compte par le Comité d'approbation des subventions du Secrétariat lorsqu'il détermine les subventions pouvant être soumises à l'approbation du Conseil d'administration. Un suivi des actions établies est réalisé pendant la mise en œuvre des subventions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examens budgétaires.</b> De nouveaux outils ont été établis et sont utilisés par les directeurs financiers et les agents locaux du Fonds aux fins d'examiner et d'approuver les budgets programmatiques proposés. Ces examens budgétaires sont essentiels pour la compréhension des activités prévues dans les programmes et le niveau de diligence appliqué par le maître d'œuvre. Le directeur financier rejette le budget et demande à ce qu'il soit modifié s'il estime que sa préparation ou les coûts qui le composent ne sont pas satisfaisants.</li> <li>• <b>Examens internes.</b> La procédure d'établissement des subventions inclut désormais des examens par des dirigeants placés au-dessus des équipes de pays dans la hiérarchie.</li> <li>• <b>Décisions annuelles de financement et de décaissement.</b> Dans le cadre de son suivi programmatique pendant la mise en œuvre, l'équipe de pays doit approfondir sa connaissance des principaux maîtres d'œuvre. Lors des décisions annuelles de financement et de décaissement, les avancées relatives au plan d'action sur l'évaluation des capacités sont examinées, et les questions identifiées au sein des quatre domaines fonctionnels sont évaluées. Les résultats observés en matière de gestion des subventions sont un élément déterminant pour la note finale attribuée à la subvention lors des décisions annuelles de financement.</li> <li>• <b>Gestion des risques opérationnels.</b> Dans le cas des subventions à grande valeur ajoutée/à haut risque, les résultats de l'évaluation des capacités et les avancées relatives au plan d'action, les nouvelles difficultés identifiées pendant la mise en œuvre des subventions, et les résultats des autres évaluations sont systématiquement documentés dans le cadre de la procédure de gestion des risques opérationnels appelée « QUART ». Le QUART est une démarche complète et structurée visant à identifier et à évaluer l'ensemble des risques opérationnels importants liés à la gestion et à la mise en œuvre, et à établir un lien clair entre</li> </ul>

Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
	<p>cette analyse et la planification des initiatives de prévention et d'atténuation des risques.</p> <p>Au titre de la diligence raisonnable devant être appliquée lors de l'établissement de nouveaux systèmes de financement, de nouvelles procédures d'évaluation ont récemment été établies aux fins de définir des projets pilotes de financement fondé sur les résultats, qu'un groupe de travail dédié est chargé d'examiner au vu des expériences passées dans les premiers pays pilotes. L'évaluation couvre cinq domaines : 1) le contexte socioéconomique ; 2) les tendances et les stratégies nationales en matière de lutte contre la maladie ; 3) les systèmes financiers nationaux et ceux relatifs à la chaîne d'approvisionnement et au suivi et à l'évaluation ; 4) les capacités de mise en œuvre ; et 5) les modalités de partenariat. Pour chaque domaine, des critères de haut niveau indiquent ce qui peut être considéré comme un système probant et des mesures d'atténuation potentielles sont définies en cas de système défaillant.</p> <p>Le Secrétariat a également défini la portée de l'examen par le Comité technique d'examen des propositions, avec le concours de celui-ci, portant sur les dossiers de financement fondé sur les résultats et a cherché à améliorer la documentation.</p> <p>La nouvelle procédure d'établissement des projets pilotes de financement fondé sur les résultats comprendra un examen précoce par l'équipe dirigeante de tous les dossiers au regard de critères solides pour le portefeuille.</p> <p>En 2015, l'établissement du mécanisme de financement fondé sur les résultats recevra le soutien du Centre for Global Development, et bénéficiera de l'expertise internationale de l'Initiative Clinton pour l'accès à la santé (CHAI) en matière de financement fondé sur les résultats. Par ailleurs, des travaux sont en cours sur l'établissement d'une nouvelle stratégie du Fonds mondial, qui intégrera les financements fondés sur les résultats.</p>
<p><b>2. Suivi des subventions</b></p> <p>Le Secrétariat du Fonds mondial a renforcé ses contrôles préalables aux décaissements liés aux subventions. Cependant, pour se faire garant irréprochable des investissements du Fonds mondial, le Secrétariat doit apporter une attention accrue au suivi et à l'évaluation des activités des bénéficiaires à l'issue des</p>	<p><i>Responsables : Directeur de la gestion des subventions, Directeur financier, Directeur de la gestion des risques</i></p> <p>Lors de l'établissement des procédures du Secrétariat sur le suivi des subventions et les résultats des sous-bénéficiaires, il est essentiel que l'équipe de pays comprenne et évalue en premier lieu la capacité du bénéficiaire principal et de l'instance de</p>

Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
<p>décassements, en particulier au niveau des sous-récepteurs et au-delà. À ces fins, le rôle et la responsabilité des gestionnaires de portefeuille, des directeurs financiers et des autres membres des équipes de pays doivent être mieux définis et gérés. Les avancées relatives au cadre de responsabilité à l'intention du personnel du Secrétariat du Fonds mondial ont accusé un ralentissement ces derniers temps. Le Secrétariat peut mieux définir les mandats, les responsabilités et le niveau de suivi requis dans la gestion des subventions.</p>	<p>coordination nationale à remplir ces fonctions fondamentales.</p> <p>Aux fins d'approfondir notre compréhension de cet aspect, plusieurs mesures ont été adoptées en 2014, visant à améliorer la manière dont nous assurons un suivi approprié des subventions, notamment au niveau des sous-récepteurs. Ces mesures sont présentées ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôle renforcé des soldes de trésorerie dans les pays, avec communication de l'information trimestrielle par les principaux maîtres d'œuvre et une réduction des soldes de trésorerie observés dans les pays avec la majorité de nos financements ;</li> <li>• augmentation du nombre d'agents financiers chargés d'assister les maîtres d'œuvre dans leurs tâches fiduciaires ;</li> <li>• nouvelles directives pour les audits externes nécessitant un regroupement des dépenses des récepteurs principaux et des sous-récepteurs en une opinion d'audit unique ; et</li> <li>• nouvelle matrice des responsabilités des équipes de pays, alignée sur la transformation liée à la refonte des systèmes financiers</li> </ul> <p>Durant 2015, nous poursuivrons nos efforts visant à améliorer les capacités de suivi de la gestion financière des maîtres d'œuvre, au moyen des éléments ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demande aux principaux maîtres d'œuvre de rapports trimestriels sur les dépenses réelles et les dépenses prévisionnelles ;</li> <li>• amélioration de la gestion du risque de change par les maîtres d'œuvre ;</li> <li>• projets spécifiques ciblés, visant à s'assurer que les récepteurs principaux possèdent des systèmes et des capacités en ressources humaines appropriés aux financements dont ils ont la charge ; et</li> <li>• établissement d'un nouveau manuel des financements à l'intention des maîtres d'œuvre, fournissant des indications claires sur ce qui sera attendu d'eux à l'avenir. Ce document tiendra compte du besoin de différenciation dans la manière dont le suivi des subventions est assuré.</li> </ul>

Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
<p><b>3. Différenciation des subventions</b></p> <p>Le Fonds mondial a résolument entrepris de réfléchir à une démarche différenciée de gestion des subventions, selon leur niveau de financement ou leur impact potentiel. De cet exercice sont nées des équipes « à fort impact », capables d'adopter des démarches soigneusement différenciées selon les 25 portefeuilles de subventions principaux. Pour autant, aucune différenciation n'a encore été établie à la lumière des autres portefeuilles de pays, eux aussi de natures très diversifiées et dont les besoins de garantie sont disparates.</p>	<p><i>Responsables : Directeur de la gestion des subventions, Directeur financier, Directeur de la gestion des risques</i></p> <p>La simplification des procédures de gestion des subventions et la différenciation sont des éléments clés de la transformation du Fonds mondial. Grâce à la mise en œuvre du nouveau modèle de financement, le Secrétariat garantit que les grandes étapes et les procédures des subventions pourront être différenciées selon leur importance, le niveau de risque et le contexte national.</p> <p>Parallèlement à la différenciation des démarches spécifiques aux pays à fort impact, les différenciations ci-après ont été appliquées aux procédures dans l'ensemble du portefeuille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>évaluation de l'admissibilité des instances de coordination nationale</i> : l'appui technique et les évaluations annuelles formelles de l'admissibilité et des résultats visent uniquement les instances de coordination nationale affichant des faiblesses connues ; une partie considérable d'entre elles réalisent uniquement des autoévaluations annuelles. Toutes les instances de coordination nationale possèdent un plan d'amélioration, suivi mensuellement ;</li> <li>• <i>accès au financement</i> : dans des cas spécifiques, une procédure simplifiée d'accès au financement peut être observée, notamment des formulaires simplifiés et des niveaux différenciés d'examen par le Comité d'approbation des subventions ;</li> <li>• <i>outil d'évaluation des capacités</i> : la procédure d'évaluation des maîtres d'œuvre pendant l'établissement des subventions a été différenciée au moyen d'un outil d'évaluation des capacités, les adaptations étant établies au vu des orientations fournies par les propriétaires des risques / équipes fonctionnelles. La différenciation peut porter tant sur quatre questions de haut niveau que sur des évaluations détaillées des capacités dans les quatre domaines fonctionnels impliquant l'agent local du Fonds ;</li> <li>• <i>rapport trimestriel sur le solde de trésorerie</i> : une nouvelle exigence relative aux rapports trimestriels sur les soldes de trésorerie a été différenciée : des pays et des subventions spécifiques ont été identifiés de manière que 80 à 90% du portefeuille de subventions du Fonds mondial rende compte du solde de trésorerie en dollars ;</li> </ul>

Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>établissement des budgets et communication de l'information relative aux dépenses</i> : conformément aux nouvelles directives pour l'établissement des budgets, dans des cas spécifiques et dans le cadre de la démarche différenciée, les maîtres d'œuvre de subventions à faible risque/faible investissement peuvent être autorisés à établir des budgets et à rendre compte des dépenses à l'aide de grandes catégories par intervention et groupe de coûts, au lieu d'utiliser les catégories standard ;</li> <li>• <i>vérification programmatique</i> : la validation des données sur site est différenciée selon l'importance, le risque et la qualité évaluée des systèmes nationaux ;</li> <li>• <i>décaissements</i> : les décaissements sont dorénavant trimestriels, semestriels ou annuels. Ils peuvent également être ponctuels si le bénéficiaire principal a besoin d'un financement. Le nombre de décaissements effectués dépend de plusieurs facteurs tels que le solde disponible, le taux d'absorption, le risque de change, mais aussi de critères et des mesures de gestion attendues pendant la période d'exécution. Les décaissements annuels sont accordés uniquement si le financement annuel est inférieur à 3 millions de dollars US ;</li> <li>• <i>clôture de subvention</i> : une politique opérationnelle sur la clôture des subventions fondée sur des principes a été adoptée en 2014, autorisant les équipes de pays à suivre une démarche différenciée selon l'importance de la subvention et des preuves corroborantes, aux fins de faciliter la clôture des subventions ;</li> <li>• <i>gestion des risques opérationnels</i> : l'obligation des portefeuilles d'actualiser QUART et d'être soumis à un examen du Comité des risques opérationnels a été différenciée selon le risque et l'importance ;</li> <li>• <i>garantie</i> : la différenciation relative à l'apport de garantie est intégrée dans le manuel de l'agent local du Fonds et dans le montant des ressources alloué à l'agent pour chaque pays. Les directives pour les équipes de pays portant sur la personnalisation des services des agents locaux du Fonds ont été renforcées en 2014. Ainsi, les services fournis par les agents sont adaptés en fonction de la situation du portefeuille, notamment le contexte national, le profil de risque et le montant du financement accordé. La différenciation des résultats attendus des agents locaux du Fonds porte notamment sur le type de services demandés, la portée des travaux et le</li> </ul>

Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
	<p>niveau d'effort y afférent. Les services fournis par les agents sont ciblés dans les domaines susceptibles d'apporter une valeur ajoutée optimale, en termes d'information supplémentaire et de gestion d'un risque particulier.</p> <p>Les travaux prévus en 2015 permettront de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuivre l'établissement de politiques opérationnelles fondées sur des principes à l'intention des équipes de pays ;</li> <li>• continuer les projets pilotes de différenciation d'apport de garantie au travers du projet de gestion des risques et de garantie ;</li> <li>• travailler de manière ciblée en soutien aux équipes de pays qui opèrent dans des environnements difficiles, aux fins de s'assurer que la différenciation est appliquée et élargie selon que de besoin.</li> </ul>
<p><b>4. Garantie combinée</b></p> <p>Le Fonds mondial s'est engagé à mettre en œuvre un modèle de garantie combinée, suite à l'identification de faiblesses dans les données relatives à l'impact, aux dépenses et aux produits pharmaceutiques, au niveau des pays ou des subventions. La garantie de ces données est un élément essentiel pour le modèle du Fonds mondial, de par la nature centralisée dans des bureaux uniques de cette institution financière. Bien que des progrès aient été observés en 2014 au niveau de la mise en chantier et de la définition du modèle de garantie, les échéances établies n'ont pas été respectées récemment et les travaux ne sont pas intégrés dans les pratiques de gestion quotidienne. Il est impératif de rattraper le temps perdu et de gérer ce projet activement.</p>	<p><i>Responsables : Directeur de la gestion des subventions, Directeur financier, Directeur de la gestion des risques, Responsable du groupe consultatif technique et partenariats</i></p> <p>Le Comité exécutif de direction a désigné cet axe de travail comme l'une des cinq premières priorités organisationnelles pour 2015. Des ressources spécifiques ont été mobilisées au sein du département de la gestion des risques en février 2015 aux fins d'assister l'organisation dans les activités ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place de projets pilotes d'améliorations systémiques visant la planification, l'obtention et l'utilisation de garantie dans la création et la gestion des subventions, dans sept pays représentatifs du portefeuille. Ces projets pilotes seront déployés à partir d'avril 2015 ;</li> <li>• mise en œuvre de la structure de gouvernance définie pendant la première phase des travaux terminés fin 2014, réalisés par le Comité de gestion des risques et de garantie du Fonds mondial, sous la vice-présidence du directeur exécutif et du directeur de la gestion des risques ; et</li> <li>• recherche de fournisseurs de garantie de substitution, en particulier dans les domaines de la qualité des programmes et des données.</li> </ul>

Domaine du rapport du Bureau de l'Inspecteur général	Mesures engagées récemment
	Cet axe de travail comprendra également des réflexions sur des moyens d'améliorer chacun des autres domaines perfectibles identifiés par le Bureau de l'Inspecteur général comme indiqué ci-avant, à savoir la diligence raisonnable, le suivi des subventions et la différenciation.