



Rapport d'audit

# Gestion de la trésorerie du Fonds mondial

GF-OIG-17-01  
18 janvier 2017  
Genève, Suisse

La version en langue française de ce rapport est une traduction de courtoisie, la version en langue anglaise faisant foi.

# Table des matières

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Synthèse.....   | 3  |
| II.  | Contexte.....   | 7  |
| III. | Portée et notations.....  | 11 |
| 01   | Portée .....  | 11 |
| 02   | Notations .....   | 12 |
| IV.  | Constatations et actions convenues de la Direction .....          | 13 |
| 01   | Gouvernance et gestion des risques .....                          | 13 |
| 02   | Gestion de change .....   | 17 |
| 03   | Gestion de l'actif et du passif.....                              | 22 |
| 04   | Gestion de la trésorerie et des liquidités .....                  | 24 |
| 05   | Investissements .....   | 26 |
|      | Annexe A : Classification générale des notations de l'audit ..... | 28 |
|      | Annexe B : Méthodologie.....                                      | 29 |

# I. Synthèse

La trésorerie englobe la gestion de la caisse et des liquidités, de l'actif et du passif, du risque de change et des investissements. Le modèle de financement du Fonds mondial faisant appel à une multitude de devises, ces activités sont stratégiques. L'efficacité et l'adéquation des processus et contrôles de gestion de la trésorerie garantissent la protection des actifs financiers de l'institution et la disponibilité de crédits suffisants pour les bénéficiaires. Les activités de trésorerie jouent donc un rôle essentiel en matière d'atténuation des risques financiers du Fonds mondial. Parallèlement, ces activités font également appel à des procédures et des transactions complexes qui peuvent avoir de graves conséquences sur la santé financière de l'institution si elles ne sont pas dûment gérées.

Avant 2014, les activités de trésorerie étaient quasiment inexistantes au Fonds mondial. Depuis l'approbation en 2014 de la Politique globale de financement modifiée, le Secrétariat s'est efficacement employé à mettre sur pied un service de trésorerie pleinement opérationnel, possédant un effectif, des procédures et des systèmes appropriés. Parti de rien, le Département de la trésorerie est aujourd'hui pleinement doté de professionnels hautement qualifiés et expérimentés dans le domaine de la gestion de la trésorerie. En établissant des accords avec cinq banques commerciales, le Secrétariat a également sensiblement amélioré sa capacité à gérer le règlement de ses propres dépenses liées aux subventions et aux frais de fonctionnement. Deux autres accords devraient être finalisés avant la fin de l'année 2016.

Le Secrétariat a veillé à accompagner le renforcement de ses activités de trésorerie de technologies appropriées telles que l'utilisation d'un système de traitement des paiements communiquant directement avec les banques commerciales. Plus récemment, une plateforme de négociations en ligne a été mise en service, donnant au Fonds mondial un accès aux prix les plus compétitifs lors de ses activités de négociations financières. Par ailleurs, le Secrétariat s'est volontairement attaché à mettre en œuvre des contrôles de sécurité aux fins d'optimiser la sécurisation des transactions.

Des cadres exhaustifs ont été établis en soutien à la Politique globale de financement. Des limites en matière de risque ont en particulier été définies pour l'exécution des opérations de change, conformément aux meilleures pratiques au moyen du cadre mondial pour la gestion de change. Ces limites et plus globalement le suivi du portefeuille sont appuyés par des outils statistiques appropriés visant à atténuer les risques de change encourus par l'institution. Trois mois après l'approbation de ce cadre en juin 2016, l'équipe du Département de la trésorerie avait appliqué tous les aspects du cadre aux activités de change réalisées par le Fonds mondial. Le Département de la trésorerie est également appuyé par une équipe de services financiers et une équipe de comptabilité, qui travaillent en étroite collaboration aux fins de garantir la présence de contrôles efficaces à tous les niveaux des activités de trésorerie, des premières transactions aux rapprochements, en passant par les enregistrements.

Globalement, le Fonds mondial a mis sur pied un département de la trésorerie parfaitement fonctionnel en un laps de temps relativement court. L'audit n'a identifié aucune faiblesse majeure, aucune lacune de procédure. Bien que le présent rapport souligne des risques importants et des améliorations possibles en matière de procédures dont la direction doit tenir compte, il convient de rappeler que ce Département relativement nouveau est parti de rien et est encore en pleine évolution.

Le présent audit portant sur la gestion de la trésorerie visait à fournir au Conseil d'administration un avis indépendant sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles internes liés aux activités de trésorerie. Au vu de la nature encore évolutive de ce département du Fonds mondial, aucune exception n'ayant été identifiée lors des tests d'audit détaillés, le Bureau de l'Inspecteur général conclut que la gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes sont conçus comme il convient et généralement bien appliqués.

Nonobstant ce qui précède, diverses faiblesses ont été identifiées en matière de gouvernance et de gestion des risques, de gestion du change et de gestion de l'actif et du passif. Elles portent en particulier sur le suivi indépendant des activités de négociations dans le cadre de la gestion du change, la documentation des contrôles clés, et la formalisation des procédures. Lors de son évaluation globale, le BIG a tenu compte de plusieurs facteurs, dont la nature de ces faiblesses et les risques qu'elles présentent, le niveau et la complexité des activités de trading actuellement, ainsi que la nature évolutive du Département de la trésorerie. Dans un contexte différent impliquant une institution financière arrivée à maturité, gérant des activités de trading plus conséquentes au moyen d'instruments financiers complexes, l'association des faiblesses identifiées dans le présent rapport (manque de limites en matière de négociations, limites de contreparties non définies, et procédures de suivi indépendant non formalisées) aurait constitué une déficience considérable.

Cependant, dans le contexte spécifique du Fonds mondial, le BIG a tenu compte des facteurs ci-après lors de son évaluation globale : premièrement, le Département de la trésorerie, qui n'a été créé que récemment, n'est pas encore pleinement défini et la formalisation des procédures nécessite du temps ; deuxièmement, les activités de négociations du Fonds mondial sont relativement limitées et peu complexes au regard de celles d'autres institutions financières, ceci en dépit d'un pic d'activités de mobilisation de fonds sur une période courte suite à la cinquième reconstitution des ressources du Fonds mondial en septembre 2016 ; troisièmement, les tests détaillés du BIG d'une part importante des transactions, représentant plus de 20 pour cent de la valeur des opérations, n'ont identifié aucune exception majeure, laissant penser que les contrôles sont fonctionnels, même s'ils ne sont pas toujours formalisés. Bien que la notation globale de l'audit tienne compte de ces facteurs, le Secrétariat doit impérativement combler les faiblesses identifiées ici et atténuer l'ensemble des risques identifiés. De fait, la concrétisation de ces risques ne manquerait pas d'avoir des conséquences majeures.

### **Gouvernance et gestion des risques**

Les activités de trésorerie clés sont réalisées selon un cadre global qui a été examiné et approuvé par le Comité des finances et de la vérification. Ce cadre comprend des instruments financiers appropriés visant à protéger les actifs du Fonds mondial. L'examen du BIG n'a identifié aucun manquement à ces mesures de protection et les tests des contrôles n'ont conclu à aucune exception majeure. La gouvernance et la gestion des risques sont ainsi considérées partiellement efficaces, les faiblesses identifiées ci-après pouvant présenter un risque modéré pour l'atteinte des objectifs clés en matière de gestion de la trésorerie :

- Le suivi indépendant des activités de trésorerie est peu formalisé. Depuis juillet 2016, le directeur du recouvrement assume les fonctions de directeur de la maîtrise des risques. Il rend compte à la directrice de la trésorerie et non pas au Département de la gestion des risques, ce qui garantirait un suivi et une évaluation indépendants. De plus, il n'a pas d'accès indépendant aux informations nécessaires au suivi des limites en matière de risque, appelées « valeur exposée au risque » (VaR ou Value at risk), définies par l'institution aux fins d'orienter les opérations de change menées par le Secrétariat. Celui-ci a indiqué que suite à l'audit, un accès indépendant à ces informations a été accordé au directeur de la maîtrise des risques. Bien qu'il contrôle les infractions aux limites de VaR et aux limites de contreparties, son mandat n'inclut pas la vérification des opérations réalisées au regard de la stratégie de couverture approuvée, dont se charge habituellement le directeur de la maîtrise des risques. Enfin, son mandat n'a pas été formalisé aux fins d'officialiser la responsabilité des vérifications qui lui incombent.
- De même, le directeur de la gestion des risques, qui assume également les fonctions de directeur du risque au sein du Département de la trésorerie, joue un rôle clé en matière de suivi stratégique des limites de VaR. Or, pour ce faire, il est entièrement tributaire des informations fournies par la trésorerie, sans pouvoir y accéder indépendamment. Il existe également un risque de dépendance humaine, puisque le directeur de la gestion des risques est actuellement le seul membre de son équipe à avoir une connaissance et une expérience suffisantes pour examiner les activités de

trésorerie. Le BIG note également que les procédures et contrôles actuels relatifs aux opérations d'échange de devises réalisées à des fins de gestion de la trésorerie ne sont pas documentés séparément dans les Procédures de gestion de la trésorerie. Ces transactions représentaient plus de la moitié de la valeur des opérations (54 %) réalisées entre octobre 2015 et septembre 2016, soit 2,99 milliards de dollars US. Cependant, le BIG n'a identifié aucune exception de contrôle dans la manière dont ces transactions sont réalisées.

### **Gestion des opérations de change**

Le Fonds mondial utilise le dollar américain pour mener ses activités et communiquer ses informations financières. Ce choix entraîne des risques de change lors de certaines transactions financières. Par exemple, les dons des bailleurs de fonds et les passifs des subventions sont libellés dans d'autres monnaies que le dollar US, et peuvent donc fluctuer sur les marchés. Le Fonds mondial a commencé à gérer ce risque en 2015 en couvrant les opérations de change des expositions au bilan (actifs et passifs engagés), afin d'atténuer les risques de pertes liés aux fluctuations des taux de change. En juin 2016, le Comité des finances et de la vérification a approuvé la couverture des opérations de change des expositions hors-bilan (actifs et passifs non engagés) en prévision de la cinquième reconstitution des ressources.

Le BIG a examiné en détail les transactions de couverture réalisées par le Secrétariat en 2016. Aucune exception n'a été identifiée, que ce soit à la mise en place de cette couverture et à l'approbation de la stratégie de couverture appropriée, à l'exécution des opérations sur la plateforme de transactions ou à l'enregistrement et au règlement de la couverture dans le système de trésorerie. Le BIG conclut que la gestion des opérations de change est partiellement efficace en raison de l'identification des risques et contrôles ci-après, qui exigent l'attention et une action du Secrétariat :

- Aucune limite de transaction n'a été définie et intégrée dans le système par mesure préventive de protection des actifs de l'institution. Bien que le BIG n'ait identifié aucune opération non autorisée, l'absence de limites réduit la capacité de la direction à atténuer ces risques potentiels.
- La politique prévoit l'établissement de limites de contreparties ; or, le Secrétariat n'a défini aucune limite. L'an passé, 70 % environ des opérations ont été réalisées avec deux contreparties seulement. À cet égard, le BIG constate qu'il a été difficile de définir des limites de contreparties ces dernières années, du fait du nombre limité d'accords établis avec des services bancaires. Cependant, le Secrétariat a récemment élargi sa base de services bancaires, entraînant une répartition des contreparties variant entre 15 et 25 % par exposition brute entre cinq contreparties, et ce depuis le 30 novembre 2016.

Selon le Secrétariat, les décaissements multidevises aux pays permettent d'atténuer les risques de change auxquels sont confrontés les pays récipiendaires. Ainsi, les décaissements sont effectués dans la monnaie des dépenses engagées dans le cadre des programmes du Fonds mondial. Bien qu'ils aient été approuvés par le Conseil d'administration du Fonds mondial en juin 2014, les décaissements multidevises ne sont toujours pas opérationnels. Le Département de la trésorerie, les services financiers et les équipes comptables ont établi et testé la solution de décaissement dans la monnaie locale et sont prêts à la mettre en œuvre. Néanmoins, des travaux considérables sont encore requis aux niveaux fonctionnel et opérationnel pour qu'elle puisse être déployée sur l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial. Les procédures de gestion des changements majeurs ne visent pas encore les procédures internes de gestion des subventions ou le dialogue avec les maîtres d'œuvre locaux et les instances de coordination nationale dans les pays récipiendaires. Le Secrétariat doit classer les décaissements multidevises par ordre de priorité, afin d'appliquer la décision du Conseil d'administration. Il convient notamment de mettre à jour les systèmes et procédures clés, au moyen d'initiatives de gestion des changements appropriées. De plus, le Fonds mondial doit évaluer la politique et les limites actuelles en matière de couverture, aux fins de garantir leur adéquation tout au long de la transition vers un déploiement total des décaissements multidevises. Faute de quoi, les maîtres d'œuvre continueront d'être exposés aux risques de change pendant la période de mise en

œuvre 2017/2019, la période de change actuelle étant très courte puisque la prochaine phase d'établissement des subventions commence au printemps 2017.

### **Gestion de l'actif et du passif**

La gestion de l'actif et du passif est un mécanisme utilisé par le Secrétariat pour mettre en corrélation les sources théoriques des fonds et leur utilisation réelle, à l'échelle du portefeuille, pour une période d'allocation spécifique. Cette tâche n'était pas réalisée par le Secrétariat, qui ne possédait aucun outil à ces fins. Vers la fin de la période d'allocation actuelle (2014/2017), le Secrétariat a établi des procédures et des systèmes de gestion de l'actif et du passif, et a notamment défini et mis en place une méthodologie de calcul à la fois des sources et de l'utilisation des fonds. Le BIG conclut que la gestion de l'actif et du passif est partiellement efficace et a identifié les risques modérés ci-après :

- Bien que des procédures et des contrôles permettent de calculer les sources des crédits, ils n'ont pas été dûment formalisés et documentés. La procédure de prévision et de chiffrage des dépenses dans le cadre des subventions est indispensable au calcul de l'utilisation des fonds ou du montant des obligations, dans le cadre de la gestion de l'actif et du passif. Les procédures et contrôles sont correctement conçus, mais ils ne sont ni efficaces, ni efficaces au niveau opérationnel, puisque les prévisions diffèrent toujours sensiblement des dépenses réelles. Or, la procédure prévisionnelle est un élément stratégique de la gestion de l'actif et du passif. Elle oriente les décisions clés relatives à l'allocation de crédits aux pays pour la période de mise en œuvre. Sur ce point, le BIG note que l'efficacité de cette procédure dépend de l'exactitude des données relatives à la gestion des subventions fournies par les bénéficiaires principaux et les équipes de pays. Cette tendance s'est cependant améliorée ces douze derniers mois ; le Secrétariat adopte une position prudente et veille à minimiser les risques de surengagement des fonds, ce qui est le principal objectif de la gestion de l'actif et du passif.

### **Gestion de la trésorerie, des liquidités et des investissements**

Les objectifs et les mesures de protection financière clés définis dans la Politique globale de financement prévoient notamment la protection des actifs et le maintien de liquidités adéquates aux fins de garantir la disponibilité des fonds pour les pays bénéficiaires et la continuité des activités du Fonds mondial. Le Secrétariat se conforme à cet objectif au moyen des activités de gestion de la trésorerie, des liquidités et des investissements.

Le BIG conclut que les procédures et contrôles de gestion de la trésorerie, des liquidités et des investissements sont conçus comme il convient, bien appliqués en permanence et efficaces pour donner une garantie raisonnable que les objectifs seront atteints. Il n'a identifié aucune faiblesse majeure dans ces domaines.

## II. Contexte

Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (le « Fonds mondial ») est une institution financière internationale constituée en vertu du droit suisse en 2002. Le Fonds mondial a vocation à mobiliser et décaisser des ressources financières supplémentaires aux fins de prévenir les épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme et de prendre en charge les personnes touchées par ces maladies. Le Fonds mondial reçoit des dons de bailleurs de fonds (essentiellement des gouvernements et des fondations privées) dans diverses devises, mais utilise le dollar américain pour communiquer l'information financière et mener ses activités. De ce fait, il est exposé aux fluctuations des valeurs commerciales des différentes monnaies. Il doit donc faire preuve de prudence et d'attention dans la gestion de ses actifs et passifs financiers aux fins de mener à bien sa mission.

En mars 2014, le Conseil d'administration a approuvé une Politique globale de financement modifiée. Cette modification marque un tournant décisif en matière de suivi de la trésorerie du Fonds mondial, qui charge une équipe de trésorerie du Secrétariat d'assumer certaines activités de gestion de la trésorerie auparavant confiées à la Banque mondiale, son administrateur. À ces fins, un poste de trésorier a été créé, et des politiques et procédures claires ont été élaborées et mises en œuvre afin d'orienter, de diriger et de réduire les risques inhérents aux activités de trésorerie.

La Politique globale de financement comprend **trois mesures de protection financière spécifiques** visant à promouvoir des pratiques de gestion financière robustes, à savoir :

- i. le maintien d'un équilibre optimal entre les actifs théoriques et les passifs théoriques sur une période triennale fixe, à des fins de gestion de l'actif et du passif ;
- ii. le rapprochement de la valeur des actifs et des passifs admissibles, sur une période de douze mois consécutifs, à des fins de gestion de la trésorerie ; et
- iii. une réserve de liquidités minimale afin de garantir un paiement intégral et opportun des passifs à des fins de gestion des liquidités.

Les domaines prioritaires de la Politique globale de financement tombant sous la responsabilité du Département de la trésorerie sont présentés ci-après :

### ***Gestion de l'actif et du passif***

Tous les trois ans, les donateurs se réunissent lors d'une conférence de reconstitution des ressources, au cours de laquelle ils font des promesses de dons au Fonds mondial pour la période suivante. Une fois approuvés par le Comité des finances et de la vérification, les résultats annoncés de la reconstitution des ressources, soumis à certains ajustements<sup>1</sup>, servent à calculer les sources de fonds du Fonds mondial pour la période d'allocation suivante. Ensuite, le Conseil d'administration s'appuie sur les recommandations du Comité des finances et de la vérification et du Comité de la stratégie pour répartir ces montants entre les utilisations des fonds approuvées (allocation de fonds aux pays admissibles).

La gestion de l'actif et du passif consiste à rapprocher régulièrement les sources de fonds avec l'utilisation des fonds à l'échelle du portefeuille pour une période d'allocation spécifique, aux fins de vérifier que l'emploi des fonds prévu n'excède pas le montant des crédits disponibles. Le Département de la trésorerie, rattaché à la Division des finances du Secrétariat, est chargé de maintenir des prévisions équilibrées de gestion de l'actif et du passif et de rendre compte au Comité des finances et de la vérification des ajustements supplémentaires selon que de besoin, aux fins de garantir la prudence des estimations et l'équivalence des profils de risque lors du rapprochement des sources de fonds estimées avec l'utilisation des fonds prévue sur la période d'allocation.

---

<sup>1</sup> Les ajustements peuvent être motivés par divers facteurs tels qu'un alignement des exercices fiscaux des donateurs sur ceux du Fonds mondial, des déductions suite à un appui technique fourni directement par un donateur, d'autres conditions spécifiées par un donateur ou une autre source autorisée.

### ***Gestion du risque lié à la trésorerie et aux liquidités***

Le calcul prévisionnel des rentrées et des sorties de fonds cumulées sur une période de douze mois consécutifs sert à déterminer l'état de la trésorerie et des liquidités à un moment précis. Le Département de la trésorerie compare pleinement les rentrées et les sorties de fonds prévues et réelles, en se fondant sur l'actif admissible (total de trésorerie disponible, net de réserve minimum de liquidités) et le passif admissible (total des sorties de fonds cumulées prévues aux fins des subventions et d'autres besoins opérationnels). Cet exercice est réalisé sur un portefeuille pris dans son ensemble et sur une période prospective de douze mois consécutifs.

Le montant de la réserve minimum de liquidités équivaut au solde de trésorerie devant être maintenu en permanence par le Secrétariat au titre de la Politique globale de financement. Il correspond à la valeur de trois mois de transferts de fonds cumulés selon l'utilisation des fonds prévue. La gestion de la trésorerie s'applique ainsi à l'ensemble des activités associées aux rentrées et aux sorties de fonds sur les comptes bancaires et les comptes fiduciaires, notamment les taux de change au comptant et les flux d'opérations à terme (couverture). L'objectif principal est de garantir des liquidités suffisantes pour répondre aux besoins de trésorerie à court et moyen termes et pour garantir des décaissements opportuns, tout en veillant à la sécurité et l'efficacité des transactions financières.

### ***Gestion des opérations de change***

En raison du risque de change, le Fonds mondial est confronté aux variations de valeur d'une multitude de devises. De fait, l'institution gère des engagements financiers, des rentrées et des sorties de fonds dans d'autres monnaies que le dollar américain. Plusieurs types de transactions, dont les sources de fonds, l'emploi des fonds et les dépenses d'exploitation, entraînent des opérations de change. Chacune de ces opérations présente des différences, notamment en matière de traitement comptable et de niveaux de certitude. Le risque de change survient à différents stades de chacune de ces opérations et doit être géré en conséquence, aux fins d'atténuer les risques de pertes induits par les fluctuations des taux de change.

En juin 2016, le Comité des finances et de la vérification a approuvé le Cadre mondial pour la gestion de change. Ce cadre vise exclusivement à préserver la valeur nette des actifs et des passifs face aux fluctuations de change, afin de garantir la valeur économique des contributions et des subventions.

Ce cadre décrit les principes directeurs, les responsabilités et les contrôles applicables aux opérations de couverture visant à atténuer l'exposition économique mondiale du Fonds mondial liée au risque de change. Le cadre établit une démarche unique et combinée de gestion du risque de change, extrapolant les principes et les politiques précédemment adoptés par le Comité des finances et des résultats opérationnels (selon son appellation à l'époque). Le cadre définit le ton et l'objet des activités de couverture, exclusivement aux fins d'atténuer l'exposition réelle au risque de change. Les transactions spéculatives ne sont en aucun cas autorisées.

### ***Activités de couverture du risque au Fonds mondial***

#### **Types d'instruments utilisés par le Secrétariat**

Conformément à la première partie de la Politique de change approuvée par le Comité des finances et des résultats opérationnels en novembre 2014, dans le cadre de la gestion du risque de change, le Secrétariat s'emploie en premier lieu à équilibrer les sources de fonds et l'emploi des fonds pour une monnaie spécifique, afin d'atteindre la stratégie de couverture la plus efficace possible (couverture naturelle). Ce n'est qu'au terme de cette mise en balance que la position nette d'une monnaie donnée pourra être considérée comme une exposition au risque de change devant être activement atténuée au moyen des instruments dérivés autorisés ci-après :

- **Opérations de change au comptant** – achat ou vente d'une devise étrangère pour livraison immédiate. Cet instrument est souvent utilisé pour convertir immédiatement une devise dans une autre au taux de change courant.
- **Contrats de change à terme** – achat ou vente d'une devise étrangère à une date ultérieure définie. Cet instrument est souvent utilisé si le Secrétariat sait qu'il devra convertir une devise dans une autre à une date future.
- **Contrats d'échange de devises** – échange d'une devise pour une autre au moment présent, la transaction exactement opposée étant définie à l'avenir. Cet instrument est souvent utilisé par le Secrétariat à des fins de liquidités et pour combler une lacune quand le Fonds mondial a reçu des fonds avant ou après la date d'échéance du contrat de change à terme.

La stratégie de couverture est exécutée dans le cadre d'accords avec des banques commerciales. Le cadre mondial pour la gestion de change utilise des limites en matière de risque aux fins d'aider le Secrétariat à déterminer le niveau de risque à couvrir lors de l'exécution de la stratégie de couverture du risque de change. La limite est calculée à l'aide de la méthode VaR (valeur d'exposition au risque), une technique statistique utilisée pour mesurer et quantifier le niveau de risque financier sur une période spécifique. Elle est mesurée selon trois variables : le niveau de perte potentielle, la probabilité de ce niveau de perte et la période sur laquelle cette perte potentielle pourrait survenir au regard de sa probabilité. La limite de VaR se compose de deux mesures du risque (exposition nette au risque de change au bilan et hors-bilan) qui définissent les paramètres opérationnels des activités de couverture pour le Secrétariat.

### ***Cadre d'investissement***

Le cadre d'investissement du Fonds mondial (Le Fonds mondial–Comité des finances et des résultats opérationnels du Fonds mondial 11–5 juin 2014) établit les objectifs en matière d'investissement des fonds détenus sur le fonds fiduciaire et décrit la stratégie d'investissement à suivre pour y parvenir. Le cadre confirme les stratégies établies avec la Banque mondiale en qualité d'administrateur, tout en renforçant la gouvernance et le contrôle des activités liées aux investissements dans leur ensemble.

L'objectif vise principalement à garantir que les fonds sont disponibles selon que de besoin pour honorer les engagements sans délai (préservation du capital et liquidités). L'objectif secondaire vise à maximiser les retours, sous réserve des limites prudentielles en matière de risque. Conformément à ces objectifs et aux fins de satisfaire aux exigences du Fonds mondial en matière de flux de trésorerie sur différentes périodes, les fonds détenus sur le fonds fiduciaire de l'institution ont été investis dans plusieurs types d'actifs, de manière à atteindre les objectifs liés aux investissements pré-spécifiés et à respecter les limites en matière de risque. Le portefeuille est rééquilibré mensuellement au vu des besoins de liquidités. L'allocation d'actifs stratégiques est déterminée annuellement au regard des conditions du marché attendues et des contraintes en matière de risque. Elle fait l'objet de discussions trimestrielles et peut également être ajustée ponctuellement en cas de circonstances exceptionnelles.

### ***Département de la trésorerie***

Avant 2014, la plupart des activités de gestion de la trésorerie du Fonds mondial, en particulier les opérations de gestion de caisse et des liquidités, étaient gérées par la Banque mondiale, qui est également l'administrateur de l'institution. L'approbation de la Politique globale de financement en juin 2014 a confié au Secrétariat un rôle et des responsabilités accrues en matière de gestion des ressources financières. Depuis 2014, le Secrétariat a établi des procédures et des systèmes propres aux services de trésorerie, aux services de comptabilité et aux services financiers, et les a dotés d'effectifs, aux fins d'appliquer et d'appuyer le déploiement de la Politique globale de financement. Le Département de la trésorerie est dirigé par la trésorière et la vice-directrice financière. Elles sont secondées par quatre experts en trésorerie, chargés de l'exécution des activités de gestion de la trésorerie.

## ***Systèmes et outils de gestion des risques du Département de la trésorerie du Fonds mondial***

Le système de gestion de la trésorerie a été mis en œuvre en 2014 aux fins de faciliter les principales activités de trésorerie. Le Fonds mondial dispose ainsi d'un système de traitement automatisé, des commandes au paiement final. Par la suite, l'utilisation des paiements SWIFT, un mode de paiement sécurisé reconnu à l'échelle mondiale, a été mis en œuvre en 2015 et appliqué à l'ensemble des paiements internes et à la plupart des décaissements pour les subventions effectués par l'entremise des banques commerciales partenaires du Fonds mondial. Celui-ci gère désormais les décaissements directs aux subventions en pleine autonomie et ne dépend plus en cela de la Banque mondiale, son administrateur.

Parallèlement à ces nouvelles fonctions de gestion de la trésorerie, une plateforme de transactions en ligne a été mise en service. Elle permet au Fonds mondial de réaliser des transactions de change standard dans le cadre de ses activités de couverture décrites ci-avant.

En soutien aux activités de couverture du Fonds mondial, la trésorerie a instauré un modèle statistique et un outil de rapport analytique appelé « Modèle R ». Cet outil mesure la VaR de l'exposition aux fluctuations des taux de change, génère le tableau de bord quotidien de la trésorerie généralement publié à 11 heures, qui contient des informations sur le portefeuille telles que l'exposition, les taux de change, les expositions de contreparties, les promesses et les contributions à des fins de suivi.

Le Fonds mondial a établi des accords avec des banques commerciales et la Banque mondiale, chargées de gérer ses actifs financiers et de fournir une gestion du risque et des liquidités appropriée.

### III. Portée et notations

#### 01 Portée

L'audit du Département de la trésorerie du Fonds mondial fait partie du plan d'audit annuel 2016 du Bureau de l'Inspecteur général. Cet examen est le premier audit du BIG portant sur la trésorerie, un département rattaché au Secrétariat.

L'audit a évalué l'adéquation conceptuelle et l'efficacité opérationnelle des procédures de gouvernance, des systèmes de trésorerie, de la gestion et des contrôles du risque liés aux activités clés de gestion de la trésorerie définies dans la partie Contexte ci-avant. Les points ci-après ont été examinés :

- gestion de l'actif et du passif ;
- gestion de la trésorerie ;
- gestion du risque de liquidité ;
- gestion du change ; et
- cadre d'investissement.

L'audit cherchait spécifiquement à déterminer si :

1. les procédures de gouvernance sont conçues comme il convient au regard des références établies et fonctionnent efficacement, notamment si :
  - des politiques et des procédures appropriées sont établies et approuvées au titre du cadre de gouvernance du Fonds mondial ; et
  - la communication des résultats de trésorerie est systématique, exacte et complète.
2. les risques liés à la gestion des principales procédures de trésorerie sont dûment identifiés, atténués au moyen de contrôles internes suffisants et évalués afin de protéger les actifs du Fonds mondial ; et
3. les systèmes de trésorerie sont conçus comme il convient et fonctionnent efficacement, notamment si :
  - les systèmes sont sécurisés et l'accès est restreint aux utilisateurs autorisés ;
  - l'enregistrement et la mesure des transactions sont exacts ;
  - les systèmes sont souples et les interfaces automatisées (ou les contrôles sont paramétrés si les flux de données sont manuels) ;
  - la répartition des tâches est strictement appliquée à tous les systèmes pertinents et procédures manuelles liés à la trésorerie ; et
  - les contrôles intégrés liés aux paiements et aux factures sont exacts.

#### **Méthodologie**

Pour la période allant de janvier 2015 à octobre 2016, le BIG a réalisé les travaux ci-après :

- examen des documents et informations pertinents ;
- entretiens au sein du Secrétariat et avec d'autres parties prenantes clés ;
- examen des meilleures pratiques au regard d'autres entités et des normes du secteur ;
- examen des travaux réalisés par les vérificateurs externes du Fonds mondial aux fins de l'audit des états financiers de 2015 et 2016 ;
- démonstrations détaillées (identification des risques et contrôles clés) des procédures clés ; et
- test des contrôles et tests approfondis.

## 02 Notations<sup>2</sup>

| <b>Objectif de l'audit</b>                 | <b>Notation</b>        | <b>Référence constatations</b> | <b>aux</b> |
|--|------------------------|--------------------------------|------------|
| Gouvernance et gestion des risques         | Partiellement efficace | IV 01                          |            |
| Gestion du risque de change                | Partiellement efficace | IV 02                          |            |
| Gestion de l'actif et du passif            | Partiellement efficace | IV 03                          |            |
| Gestion de la trésorerie et des liquidités | Efficace               | IV 04                          |            |
| Investissement                             | Efficace               | IV 05                          |            |

---

<sup>2</sup> Une définition des notations du Bureau de l'Inspecteur général est présentée dans l'annexe A.

## IV. Constatations et actions convenues de la Direction

### 01 Gouvernance et gestion des risques

#### 1.1 Politiques et procédures

La Politique globale de financement est au cœur de la gestion de la trésorerie du Fonds mondial. Elle définit le cadre financier et les principes essentiels de gestion et de répartition des ressources fournies par les donateurs. Aux fins de la compléter, des politiques supplémentaires ont été établies par le Secrétariat et approuvées par le Comité des finances et de la vérification et son prédécesseur, le Comité des finances et des résultats opérationnels, notamment le Cadre d'investissement (Le Fonds mondial–Comité des finances et des résultats opérationnels 11–5 juin 2014) et le Cadre mondial pour la gestion de change (Le Fonds mondial–Comité des finances et de la vérification 01–6 juin 2016). À l'appui de ces politiques, des procédures de gestion de la trésorerie (décrivant les procédures détaillées à suivre en matière de gestion de la trésorerie) ont été établies à l'intention du Secrétariat et approuvées par la trésorière en juillet 2016.

Le BIG a évalué l'adéquation et l'efficacité de ces politiques et procédures, et conclu que les comités visés les avaient dûment examinées et approuvées. Le cas échéant, ces politiques et procédures ont également été modifiées aux fins de refléter l'évolution des activités de gestion de la trésorerie du Fonds mondial, comme ce fut le cas avec le cadre mondial pour la gestion de change approuvé en juin 2016 par le Comité des finances et de la vérification. Le plus souvent, ces modifications ont entraîné un renforcement des politiques et procédures, et l'ajout de contrôles supplémentaires afin d'atténuer les risques inhérents au contexte actuel. Elles sont le signe d'un environnement de contrôle mûrissant.

La majorité des politiques et procédures couvrent dûment l'étendue des activités de gestion de la trésorerie. Le BIG a évalué les contrôles relatifs au change, à la trésorerie, aux liquidités, aux investissements, à la gestion de l'actif et du passif, et n'a identifié aucun manquement à la conformité. Nonobstant ce qui précède, le BIG a relevé les faiblesses ci-après au niveau de la documentation des politiques et procédures actuelles, au regard des procédures et des contrôles suivis par la trésorerie :

**Les procédures d'échange de devises réalisées à des fins de gestion de la trésorerie ne sont pas documentées :** Les procédures de gestion de la trésorerie ne précisent pas les procédures et les contrôles actuellement utilisés lors des transactions de trésorerie quotidiennes telles que les échanges de devises étrangères. Ces transactions représentaient plus de la moitié de la valeur des opérations (54 %) réalisées entre octobre 2015 et septembre 2016, totalisant 2,99 milliards de dollars US. Ces échanges de devises sont réalisés à des fins de gestion de la trésorerie et des liquidités. En conséquence, les critères et les circonstances relatifs à l'exécution de ces transactions, le niveau d'approbation requis et le suivi y afférent requis doivent être formalisés et documentés. Cependant, le BIG n'a relevé aucune exception de contrôle dans la manière dont ces transactions sont menées. Les transactions sont dûment approuvées et validées par l'équipe administrative des services financiers, enregistrées sans erreurs, puis rapprochées avec les confirmations bancaires.

**Les politiques et procédures de mesure et de suivi de la VaR sont incomplètes :** Les politiques et procédures ne présentent aucun détail du modèle statistique utilisé pour calculer la VaR des activités de couverture du risque de change, ou des exigences en matière d'examen et de validation régulières du modèle afin de garantir son adéquation aux activités de couverture de l'institution.

**La démarche de simulation de crise n'est pas documentée :** La simulation de crise est un outil de gestion du risque utilisé pour simuler des événements extrêmes mais néanmoins plausibles, et en mesurer l'impact sur les résultats de l'organisation. Une simulation de crise est généralement réalisée en complément de la VaR, une mesure du risque sur les marchés normaux, c'est-à-dire qui ne tient pas compte des événements présentant un risque (sortant de l'intervalle de confiance défini). Le Secrétariat a choisi de ne pas réaliser de simulation de crise pour ses activités de couverture du risque de change, arguant que cet exercice ne fournirait aucune mesure supplémentaire du risque au-delà de celles déterminées par la VaR. Il justifie sa décision par la simplicité du portefeuille, qui permet de comprendre et de surveiller chaque exposition majeure relative à chaque devise, pour chaque poste de bilan. Cependant, cette démarche, notamment les motifs justifiant l'absence de simulation de crise et les contrôles d'atténuation, n'a pas été formalisée et documentée dans les politiques et procédures, et son bien-fondé n'a pas été examiné régulièrement.

**Les politiques et procédures n'exigent pas d'examens ou d'approbations à intervalles réguliers :** Aucune des politiques et procédures du Fonds mondial examinées dans le cadre de la gestion de la trésorerie ne mentionne l'obligation de procéder régulièrement à des examens et des approbations. La Politique globale de financement modifiée, le cadre mondial pour la gestion de change, le cadre d'investissement et les procédures de gestion de la trésorerie ont notamment été examinés. Or, il s'agit d'un contrôle important, qui garantit que le cadre de gouvernance selon lequel la trésorerie mène ses activités et applique sa stratégie est actualisé et adapté au contexte actuel.

## **1.2 Communication de l'information**

Le BIG a examiné les rapports du Département de la trésorerie soumis au Comité exécutif de direction du Fonds mondial, au Comité des finances et de la vérification et à son prédécesseur, le Comité des finances et des résultats opérationnels, aux fins d'en évaluer la validité, l'exactitude et la complétude. Aucune inexactitude factuelle n'a été identifiée et les montants présentés dans les rapports ne diffèrent pas sensiblement de ceux entrés dans le système financier du Fonds mondial sans ajustement valide et approuvé. Le BIG a cependant relevé les exceptions ci-après relatives à la communication de l'information du Département de la trésorerie :

**Les procédures d'établissement des rapports ne sont pas formalisées et documentées :** La procédure d'établissement des rapports trimestriels au Comité exécutif de direction et au Comité des finances et de la vérification/Comité des finances et des résultats opérationnels, des données sources dans le système financier du Fonds mondial aux données communiquées, n'est pas suffisamment formalisée ou documentée. De plus, aucun examen de la qualité n'a été établi aux fins de garantir la validité, l'exactitude et la complétude des rapports. De ce fait, le BIG a relevé des incohérences qui, tout en restant mineures, font état de méthodologies de présentation différentes dans les rapports communiqués au Comité des finances et de la vérification/Comité des finances et des résultats opérationnels, d'une diapositive à une autre ou entre deux rapports.

**La communication de l'information relative aux résultats des activités de trésorerie est incohérente :** La communication de l'information au Comité des finances et de la vérification relative aux résultats des activités de trésorerie manque de cohérence selon les périodes et n'est pas toujours clairement séparée des informations nécessitant une prise de décision. Par exemple, le rapport sur les résultats actuels du Département de la trésorerie présenté au Comité des finances et de la vérification en octobre 2016 faisait uniquement état de la gestion de change. Les autres activités de trésorerie étaient consignées dans le rapport sur les résultats financiers. Cependant, ces deux rapports contenaient également des informations nécessitant des prises de décisions. Le cadre d'investissement stipule clairement que le Secrétariat doit rendre compte au Comité des finances et de la vérification des résultats liés aux investissements, notamment des limites en matière de risque. Or, ces informations n'apparaissent pas dans le rapport d'octobre 2016 présenté au Comité des finances et de la vérification et n'ont pas été fournies à la réunion de juin 2016. Compte tenu du fait qu'aucun critère n'a été prédéfini en matière de communication de l'information aux comités du Fonds mondial, le BIG note que le premier rapport spécifique aux activités de trésorerie a été

présenté à la réunion du Comité des finances et de la vérification d'octobre 2016. Le Secrétariat a spécifiquement demandé au comité de lui fournir des commentaires sur le format des rapports et sur les informations que les membres souhaiteraient y voir.

### **1.3 Suivi indépendant des activités de trésorerie**

Le risque lié aux activités de trésorerie est élevé du fait de la nature complexe et technique des opérations, et des montants qui sont en jeu. Par conséquent, le Département de la trésorerie doit posséder des contrôles robustes de prévention et de détection afin de réduire les risques à un niveau acceptable, notamment au moyen d'un suivi indépendant.

**Directeur de la maîtrise des risques :** Depuis juillet 2016, le directeur du recouvrement est également responsable de la maîtrise des risques liés aux activités de trésorerie. Il est chargé de surveiller les enfreintes à la VaR et les limites de contreparties ; son mandat officiel n'a cependant pas été finalisé et ne fait pas référence à ces responsabilités. C'est pourtant essentiel afin de clarifier pleinement les tâches du directeur de la maîtrise des risques et les responsabilités qui lui incombent à ce titre. Par ailleurs, le directeur de la maîtrise des risques rend actuellement compte à la trésorière, bien qu'habituellement, l'équipe de la gestion des risques se charge en toute indépendance de ces contrôles et activités de suivi, sous la direction du directeur de la gestion des risques. De plus, le directeur de la maîtrise des risques n'a pas d'accès indépendant aux informations dont il a besoin pour évaluer la limite de VaR. Enfin, aucun contrôle formalisé ne vise la conformité des opérations réalisées à la stratégie de couverture du risque de change, qui incombe habituellement au directeur de la maîtrise des risques. Lors de la récente période de reconstitution des ressources, marquée par d'importantes activités de couverture du risque de change, ces contrôles ont été réalisés à une fréquence hebdomadaire à titre exceptionnel, sans pour autant avoir été documentés.

**Gestion des risques :** Depuis ses prises de fonctions, le nouveau directeur de la maîtrise des risques réalise un deuxième examen des activités de trésorerie. Bien qu'il consulte le Département de la trésorerie lors des prises de décisions importantes relatives à la couverture du risque de change, rende compte mensuellement des résultats des activités de trésorerie au département des programmes et surveille les activités de couverture et le portefeuille d'opérations, notamment les limites de VaR, il est entièrement tributaire des informations fournies par le directeur de la gestion des risques et du département des programmes, sans avoir d'accès indépendant à ces données.

### **1.4 Matrice des risques et de leur maîtrise**

En 2015, le département de la gestion des risques du Secrétariat a entamé une procédure d'établissement et de mise en œuvre d'une matrice des risques et de leur maîtrise à l'échelle de l'institution dans son ensemble et des départements du Secrétariat. Cette matrice vise à identifier les risques inhérents aux processus opérationnels, à évaluer l'ampleur des risques ainsi que les contrôles d'atténuation établis aux fins de réduire ces risques, puis à évaluer l'efficacité de ces contrôles.

Le département de la trésorerie a préparé une matrice des risques et des contrôles approuvée par le directeur de la gestion des risques en juillet 2016. Le BIG note que la gestion de l'actif et du passif, la gestion des liquidités et les investissements ne sont pas pris en compte dans la matrice, bien que ces processus soient considérés comme stratégiques pour la mission du Fonds mondial et des processus opérationnels clés selon les objectifs du département de la trésorerie dans la Politique globale de financement. Actuellement, seuls les processus de gestion du change et de gestion de la trésorerie sont inclus. Bien que ces deux activités présentent les risques les plus élevés, il importe de tenir compte et d'évaluer régulièrement l'ensemble des risques. Cette évaluation des risques dicte les mesures appropriées de gestion des risques, notamment la nature et l'étendue des contrôles préventifs ou de détection requis, ou la portée du suivi des risques.

**Action convenue de la Direction n° 1 :**

Le Secrétariat examine l'ensemble des politiques et procédures applicables aux diverses activités de trésorerie et le cas échéant, les modifie afin de garantir que les politiques s'appuient sur des principes et que les procédures reflètent les processus et les contrôles du contexte d'intervention actuel. Le Secrétariat apporte également les modifications requises aux fins de remédier aux faiblesses identifiées par le BIG et notamment :

- i) ajoute la nécessité d'examiner régulièrement les politiques et procédures ;
- ii) documente les processus et contrôles actuels relatifs aux échanges de devises utilisés à des fins de gestion de la trésorerie ;
- iii) définit la mesure et le suivi de la VaR et la démarche du Secrétariat en matière de simulation de crise ; et
- iv) définit et documente les processus et les contrôles relatifs à la communication de l'information sur la trésorerie, afin de garantir l'adéquation et la qualité des contrôles visant les rapports communiqués par la Trésorerie au Comité des finances et de la vérification.

**Titulaire :** Directrice de la Trésorerie

**Date cible :** 30 juin 2017

**Action convenue de la Direction n° 2 :**

Sous la direction du Département de la gestion des risques, le Secrétariat examine l'ensemble des processus opérationnels relevant du Département de la trésorerie. Cet exercice inclut la création d'une matrice des risques et de la maîtrise y afférente.

Le Secrétariat établit et met en œuvre des processus et des contrôles relatifs à la communication de l'information quotidienne sur les activités de trésorerie, afin de garantir l'adéquation de la conception et l'indépendance des contrôles pour les deux niveaux de contrôle des risques, notamment l'accès à l'information. Il prépare notamment une documentation adéquate des activités de contrôle réalisées par le directeur de la maîtrise des risques et par le directeur de la gestion des risques.

Le Secrétariat prend les mesures visant à définir clairement le mandat du directeur de la maîtrise des risques, afin de garantir l'indépendance de ses activités. Notamment, il formalise et documente le suivi des opérations réalisées au regard de la stratégie de couverture du risque de change.

**Titulaire :** Directrice de la trésorerie et directeur de la gestion des risques

**Date cible :** 30 juin 2017

## 02 Gestion de change

Entre le 1<sup>er</sup> octobre 2015 et le 30 septembre 2016, la Trésorerie a conclu 143 opérations d'une valeur totale de 5,5 milliards de dollars US. Soixante-dix-huit (78) de ces opérations (2,6 milliards de dollars US) étaient composées d'opérations de change au comptant et d'opérations à terme, et 65 opérations (2,9 milliards de dollars US) étaient des échanges de devises réalisés à des fins de gestion de la trésorerie (*voir la constatation n° 1 : Gouvernance et gestion des risques, pour en savoir plus sur les échanges de devises réalisés à des fins de gestion de la trésorerie*).

Le BIG a examiné un échantillon de transactions couvertes réalisées entre octobre 2015 et septembre 2016. Ces transactions couvraient 21 % de la valeur des opérations (1,2 milliard de dollars US) sur cette période, et visaient toutes les banques commerciales partenaires, et toutes les devises utilisées lors des opérations. Aucune exception aux processus et contrôles actuels définis dans le cadre mondial pour la gestion de change et le document de procédures pour la gestion de la trésorerie n'a été relevée.

Le BIG note que les procédures officielles de suivi de la VaR ont été mises en œuvre pour la première fois en septembre 2016, avec la création d'un poste de directeur de la maîtrise des risques et l'établissement de procédures de transmission au directeur de la gestion des risques et au directeur financier. De plus, la trésorière a instauré un modèle statistique et un outil de rapport analytique fondé sur le modèle « R ». Cet outil vise spécifiquement à mesurer la VaR sur l'exposition de change, générer le tableau de bord quotidien de la trésorerie publié à 11 heures, qui comprend des informations sur le portefeuille telles que les expositions, les taux de change, les expositions de contreparties, les promesses et les contributions à des fins de suivi. Le modèle a été validé indépendamment par un spécialiste de la modélisation financière suisse.

Des améliorations supplémentaires en matière de sécurité ont également été apportées aux systèmes de trésorerie, avec l'instauration d'un facteur d'authentification double et des certificats matériels uniques d'accès à la plateforme de transactions en ligne. La plateforme permet d'accéder à des instruments financiers à des prix plus compétitifs qu'en contactant directement les banques commerciales par téléphone. Le BIG a cependant relevé les points ci-après, qui requièrent l'attention et l'intervention du Secrétariat.

### **2.1 Gestion de change du portefeuille du Fonds mondial**

Le Fonds mondial utilise le dollar américain pour mener ses activités et communiquer l'information financière. Des risques de change surviennent lors de transactions financières dans d'autres monnaies que le dollar US, essentiellement dans le cadre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des contributions de donateurs, des passifs des subventions et d'une part des frais d'exploitation du Fonds mondial. Parallèlement au dollar US, la grande majorité du risque de change (plus de 90 %) vise trois monnaies : l'euro, la livre sterling et le dollar canadien (par ordre d'exposition).

Aux fins d'atténuer les risques liés aux fluctuations des taux de change, le Fonds mondial mène des activités de couverture à l'aide d'instruments financiers. Ces instruments, généralement offerts par les banques commerciales, visent à réduire l'exposition à la volatilité des taux de change inhérente aux marchés mondiaux. À ce jour, le Fonds mondial utilise des instruments financiers tels que des transactions au comptant, des transactions à terme et des échanges de devises dans le cadre de ses activités de couverture.

Jusqu'en juin 2016, l'institution a mené ses activités de couverture uniquement pour des expositions au bilan (promesses engagées et subventions engagées). Cependant, en juillet 2016, le Comité des finances et de la vérification a approuvé le cadre mondial pour la gestion de change, qui permet au Secrétariat de mener des activités de couverture sur des expositions hors-bilan afin d'atténuer les risques économiques à réception d'une promesse, à l'allocation de sources de fonds disponibles et à

la signature d'accords de subvention. Ces expositions peuvent être des promesses non engagées, des montants alloués, des passifs éventuels et un budget opérationnel sur une période d'allocation triennale dans d'autres monnaies que le dollar américain, renforçant le risque économique général. Selon le Secrétariat, le nouveau cadre envisage une couverture à l'échelle du portefeuille et non plus d'un risque unique, ce qui permet d'intégrer tous les éléments, des sources de fonds à l'emploi des crédits, contribuant au risque de change. Cette démarche vise à atténuer le risque de change en prévision de la prochaine initiative multidevises du Fonds mondial.

**La stratégie de couverture n'est pas documentée de manière systématique et normalisée :** Les conditions générales des opérations approuvées devant être réalisées étaient documentées de manière incohérente et non normalisée. Chaque stratégie de couverture est définie lors d'une réunion avec l'équipe de trésorerie, en présence de la trésorière et du directeur financier. Elle est ensuite confirmée par courriel. Dans huit cas sur vingt (40 %), les courriels relatifs à la stratégie de couverture n'indiquaient pas tous les paramètres de l'opération, par exemple les limites de la transaction, l'instrument de couverture utilisé et la plage du taux de change.

**Les limites de transaction n'ont pas été définies et intégrées dans le système :** Aucune limite de transaction n'a été définie et intégrée dans le système afin de protéger l'institution des opérations non autorisées. Bien qu'aucune opération non autorisée ou erreur manuelle n'ait été relevée dans les cas examinés par le BIG, il importe d'établir des contrôles adéquats aux fins de prévenir ces risques, une exception pouvant avoir des conséquences majeures. À cet égard, le BIG note que le Département de la trésorerie ne compte actuellement que deux traders actifs et que par conséquent, le Secrétariat estime qu'il serait impossible des points de vue opérationnel, systémique et bancaire d'établir des limites de transaction rigoureuses. Il reconnaît que des mesures telles que l'instauration d'un mandat de gestion des transactions fournit une assurance suffisante et s'emploiera à sa mise en œuvre.

**Aucune limite de contreparties n'a été définie et intégrée dans le système :** Le Secrétariat s'assure que toutes les contreparties ont une note A ou supérieure. La politique relative à la trésorerie impose des limites de contreparties (limites de transactions auprès de chaque banque commerciale) ; or le Secrétariat n'a défini aucune limite. L'an passé, près de 70 % des opérations n'avaient que deux contreparties. En l'absence de limites de contreparties, l'institution peut tout à fait mener l'essentiel de ses activités de transactions avec une seule contrepartie, aggravant l'impact en cas de défaillance de cette dernière. Cela étant, le BIG note que le Secrétariat a récemment élargi le nombre de banques commerciales sollicitées, de sorte que depuis le 30 novembre 2016, cinq contreparties se répartissent les risques, variant entre 15 % et 25 % par exposition brute.

Depuis peu, le Secrétariat vérifie le risque de défaillance des contreparties au moyen d'autres mesures du risque telles que l'indice de contrat d'échange sur risque de crédit de la contrepartie. Bien que cet indice offre un moyen plus souple de mesurer et prévoir les fluctuations défavorables pouvant survenir chez une contrepartie, le Secrétariat ne l'a pas formellement intégré dans les politiques et les procédures de suivi quotidien.

À cet égard, le BIG note qu'il était difficile de limiter le risque des activités de transactions au moyen de contreparties, du fait du nombre limité d'accords avec des banques commerciales. L'an dernier, le Secrétariat s'est largement employé à élargir le nombre de banques commerciales avec lesquelles le Fonds mondial peut négocier, et un cadre en matière de limite de contreparties devrait être défini courant 2017.

## **2.2 Risque de change dans les pays récipiendaires des subventions du Fonds mondial**

Le Fonds mondial est exposé au risque de change dans le cas des postes « inscrits au bilan » (contributions et crédits engagés), des postes « hors bilan » (contributions et crédits non engagés) et au niveau national, dans le cas des pays soutenus par l'institution. En 2015, le Secrétariat a établi des procédures et des systèmes visant à atténuer le risque de change au bilan et l'année suivante, il en a fait de même pour les risques de change hors-bilan. Cependant, les risques de change aux niveaux

des pays et des maîtres d'œuvre ne sont toujours pas atténués, et le Secrétariat ne les évalue pas. Ces risques sont liés au fait que les subventions du Fonds mondial sont libellées en dollars américains ou en euros, mais que les dépenses engagées par les maîtres d'œuvre aux fins des programmes utilisent d'autres devises, souvent la monnaie locale du pays.

Le Secrétariat a identifié le besoin de recourir à des décaissements multidevises aux fins d'atténuer ces risques, en particulier de décaisser les crédits dans la devise utilisée pour les dépenses liées aux programmes ; une démarche approuvée par le Conseil d'administration du Fonds mondial en juin 2014. Mise en œuvre, cette pratique permet d'atténuer les fluctuations des taux de change au niveau des pays et d'en centraliser la gestion au moyen des activités de couverture du Secrétariat.

La trésorerie, les services financiers et l'équipe comptable ont réalisé des progrès considérables dans ce domaine ; ils ont établi et mis en œuvre des processus et des systèmes leur permettant de décaisser les fonds dans la devise locale et d'enregistrer dûment les transactions. Le Secrétariat a testé les décaissements multidevises sur le portefeuille de l'Afrique du Sud. Selon un examen des documents du projet, ce test pilote s'est avéré probant et le BIG confirme que toutes les difficultés techniques et fonctionnelles survenues après le déploiement ont été résolues. Les décaissements multidevises sont à présent ajoutés aux politiques et procédures opérationnelles. Le BIG note également que les exigences fonctionnelles relatives aux décaissements multidevises ont été intégrées dans le projet de gestion d'intégration accélérée<sup>3</sup>, devant être mis en œuvre au printemps 2017.

Malgré ces avancées, les procédures de gestion du changement relatives aux processus internes et externes n'ont toujours pas été mises en œuvre. Elles doivent pourtant survenir avant le déploiement à grande échelle des décaissements multidevises, en particulier la procédure de participation des pays et des bénéficiaires principaux. Les décaissements multidevises modifieront radicalement la manière dont le Fonds mondial transfère ses subventions aux pays. Tous les aspects de la gestion des subventions seront affectés, de l'établissement à la clôture. Les décaissements multidevises sont actuellement classés comme une initiative du Secrétariat et ne sont encore régis par aucune gouvernance ou très peu. L'établissement des subventions pour la période 2017/2019 commençant en 2017, le Secrétariat dispose de très peu de temps (12 à 18 mois) pour finaliser le déploiement des décaissements multidevises dans les pays admissibles et éviter à ces derniers de rester exposés au risque de change trois ans supplémentaires.

Bien que les décisions actuelles relatives à la couverture du risque de change soient conformes au cadre mondial pour la gestion de change approuvé par le Conseil d'administration, qui stipule que 75 % minimum des expositions au bilan (contributions et promesses) doivent être couvertes, le Secrétariat devra évaluer continuellement l'adéquation de la politique de couverture et des limites y afférentes, en prévision du déploiement à grande échelle des décaissements multidevises<sup>4</sup> et de l'introduction d'opérations dans des monnaies moins courantes.

### **2.3 Systèmes de trésorerie**

Le BIG a testé les contrôles informatiques généraux utilisés par le système de trésorerie et la plateforme de transactions en ligne. Au cours de son examen, il n'a identifié aucune exception majeure relative à l'accès interne et externe au système, la séparation des tâches intégrée dans le système et l'exactitude des données entrées dans le système ou les déplacements entre les différentes plateformes. Les contrôles d'interface et la séparation des tâches intégrés dans le processus de travail de la trésorerie étaient en place aux fins de garantir la validité et l'exactitude des transactions enregistrées dans le système. Le BIG a néanmoins relevé les exceptions ci-après relatives aux systèmes de trésorerie :

---

<sup>3</sup> Accélération de la gestion d'intégration visant à améliorer l'intégration des données, des systèmes et des analyses dans les pratiques de travail de gestion des subventions

<sup>4</sup> Par exemple, le Secrétariat ayant choisi de ne pas couvrir la position ouverte sur le décaissement en rand sud-africain dans le cadre du projet pilote, le Fonds mondial est exposé au risque de fluctuations du rand face au dollar US entre le début du projet pilote (30 mai 2016) et aujourd'hui, 7 millions dollars US, soit 94 millions de rands devant encore être décaissés. À cet égard, nous avons noté que le rand sud-africain avait subi des fluctuations de 11 % face au dollar US selon les variations des taux au comptant publiés par Reuters entre la date de signature de l'accord le 30 mai 2016 et le 2 décembre 2016.

**Pas d'interface automatisée entre la plateforme de transactions en ligne et le système de trésorerie :** Au début de l'audit, le Secrétariat a rappelé au BIG qu'il ne possédait pas d'interface automatisée reliant les deux systèmes. En conséquence, le trader réalise l'opération sur la plateforme en ligne, puis l'enregistre dans le système de trésorerie. Malgré la validation effectuée par l'équipe des services financiers, cette procédure accroît les risques d'erreurs manuelles et est inefficace. Néanmoins, l'audit n'a identifié aucune opération qui aurait été réalisée sur la plateforme en ligne sans avoir été également enregistrée dans le système de trésorerie, ou inversement.

**Nombre excessif de tentatives incorrectes autorisées sur le système de trésorerie :** Selon les tests de sécurité réalisés sur le système de trésorerie, 20 tentatives de connexion sont autorisées à l'ouverture d'une session. Ce chiffre est excessif et bien supérieur aux pratiques du secteur, qui autorisent généralement entre trois et cinq tentatives. Le Secrétariat a demandé à son fournisseur de réduire ce nombre à cinq tentatives maximum. Le Secrétariat espère finaliser cette modification avant la fin de l'année 2016 mais dépend en cela du fournisseur.

**Manque de pistes de vérification des transactions téléphoniques :** Parallèlement à la plateforme de transactions en ligne, le Secrétariat peut réaliser des opérations avec les banques par téléphone. Contrairement aux meilleures pratiques, ces appels téléphoniques ne sont pas enregistrés afin de protéger les intérêts de l'institution en cas de divergences entre le trader et la banque. Il est entendu que les banques enregistrent ces appels, mais le Fonds mondial ne doit pas en être tributaire ; de surcroît, il n'est pas en mesure de vérifier en toute indépendance la fiabilité de ces enregistrements. Le BIG note que les opérations par téléphone représentent actuellement moins de un pour cent des transactions, la plateforme en ligne étant largement utilisée.

**Action convenue de la Direction n° 3 :**

Le Secrétariat améliore les contrôles relatifs à la gestion du change dans le cadre du portefeuille du Fonds mondial. Notamment :

i) il établit une stratégie de couverture type, portant sur l'ensemble des paramètres généralement requis lors d'une transaction couverte, ainsi que les validations appropriées requises par la procédure. Ce document-type est ensuite utilisé lors des transactions ; et

ii) il modifie ses politiques et procédures au vu des faiblesses identifiées par le BIG et définit en particulier un mandat de trading en tenant compte des profils des traders, ainsi qu'un cadre de limites de contreparties.

**Titulaire :** Directrice de la trésorerie

**Date cible :** 31 décembre 2017

**Action convenue de la Direction n° 4 :**

Le Secrétariat établit une feuille de route de gestion officielle du changement, afin de déployer les décaissements multidevises sur l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial. Alignée sur la phase d'établissement des subventions, la feuille de route commencera en 2017 par la procédure de gestion des changements et se prolongera probablement au-delà de 2018 en fonction des activités d'établissement des subventions. La mise en œuvre se fera en collaboration avec la Division de la gestion des subventions.

De plus, tous les risques associés aux décaissements multidevises (notamment les risques opérationnels et les risques de change) sont identifiés et la procédure de gouvernance des projets s'assure que ces risques sont dûment atténués avant le déploiement des décaissements multidevises sur l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial.

**Titulaire :** Directrice du Département de la trésorerie

**Date cible :** 31 décembre 2017

**Action convenue de la Direction n° 5 :**

Le Secrétariat examine la faisabilité de synchronisation automatique des informations entrées dans la plateforme de transactions en ligne avec le système de trésorerie. Si le projet est réalisable techniquement à un coût raisonnable, le Secrétariat procède à l'automatisation.

**Titulaire :** Directrice du Département de la trésorerie

**Date cible :** 30 septembre 2017

## 03 Gestion de l'actif et du passif

La Politique globale de financement définit clairement le mécanisme utilisé par le Secrétariat pour rapprocher les sources théoriques (actif) et l'utilisation des fonds (passif) à l'échelle du portefeuille sur une période d'allocation spécifique. Elle indique notamment la méthodologie utilisée pour calculer les sources des fonds et leur utilisation. La gestion de l'actif et du passif est un processus stratégique du Fonds mondial, qui s'assure ainsi de disposer des ressources suffisantes avant d'allouer des fonds aux bénéficiaires. Par ailleurs, si la procédure est adéquate et efficace, elle doit garantir que le montant maximal des crédits est attribué aux bénéficiaires afin qu'ils l'utilisent sur la période d'allocation.

Avant 2014, le Secrétariat ne gérait pas l'actif et le passif, et aucun outil n'était prévu à cet effet. Vers la fin de la période de mise en œuvre actuelle (2014/2017), le Secrétariat a établi des systèmes et procédures visant à calculer l'actif et le passif.

### 3.1 Actif

L'actif, ou sources de fonds, est principalement alimenté par le solde de trésorerie d'ouverture au début de la période d'allocation, et par les crédits reçus des donateurs, les contributions dues et les contributions prévues. La principale différence entre les contributions dues et les contributions prévues est relative au niveau de certitude que le Secrétariat peut appliquer au calendrier des rentrées de fonds.

Le BIG a examiné l'actif, ou sources de fonds, disponible fin juin 2016 et présenté par le Secrétariat au Comité des finances et de la vérification à sa réunion d'octobre 2016, ainsi que les montants présentés au Comité des finances et de la vérification en juin 2016 pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 mars 2016. Bien qu'aucune inexactitude factuelle n'ait été identifiée, le BIG note que la procédure n'est pas suffisamment formalisée et documentée. Le Secrétariat pouvant apporter plusieurs ajustements importants lors du calcul des sources de fonds disponibles pour les programmes, il doit impérativement documenter dûment ces calculs, et notamment indiquer la méthodologie et les justifications généraux appliqués aux ajustements, ainsi que les approbations y afférentes. Ces ajustements peuvent inclure les crédits reçus, les ajustements des taux de change, les contributions dues et les contributions prévues ajustées au vu des conditions des donateurs et des différences entre les cycles budgétaires et les exercices fiscaux des donateurs s'ils ne sont pas alignés.

### 3.2 Passif

Le passif se compose essentiellement des décaissements, des subventions dues et des passifs éventuels (les crédits qui ne sont pas encore engagés). Le Secrétariat s'appuie sur les dépenses prévisionnelles des subventions pour déterminer le passif éventuel de l'institution sur la période de mise en œuvre. Les prévisions, qui sont passées d'un processus inexistant à une activité normalisée ces dernières années, sont réalisées trois fois par an, un plan intermédiaire étant mis à jour semestriellement et un budget annuel préparé en septembre de chaque année pour l'année suivante. Un cadre officiel et des procédures relatifs aux prévisions financières et aux budgets ont été établis et assortis de contrôles adéquats, aux fins de garantir l'exactitude des prévisions et l'approbation des ajustements au niveau approprié.

Bien que le processus d'établissement des dépenses prévisionnelles soit conçu comme il convient, il n'est pas suffisamment efficace et efficient sur le plan opérationnel, puisque les montants prévisionnels diffèrent toujours sensiblement des dépenses réelles. Par exemple, au premier trimestre 2016, les dépenses des subventions étaient inférieures aux prévisions de 382 millions de dollars US (32 %) et les décaissements aux bénéficiaires inférieurs de 260 millions (49 %) aux prévisions réalisées six mois auparavant. Pour le premier semestre 2016, les dépenses des subventions étaient inférieures de 209 millions (11 %) aux prévisions et les décaissements aux bénéficiaires de 329 millions (17 %). Les principales différences sont souvent dues à des retards d'établissement des subventions, des retards de facturation des produits achetés au titre du

mécanisme volontaire d'achat groupé et un faible taux d'absorption des subventions clés, entraînant une réduction des engagements financiers et des décaissements. Ce processus revêt une importance majeure pour la gestion de l'actif et du passif, et a motivé des décisions conséquentes en matière d'allocation pour la période de mise en œuvre à venir. Au regard de ces considérations, le Comité des finances et de la vérification a décidé de réaffecter 1,1 milliard de dollars US de crédits non utilisés sur la période de mise en œuvre actuelle à la période suivante.

Ce processus s'appuie largement sur les données relatives à la gestion des subventions, fournies par les bénéficiaires principaux et les équipes de pays. Ces données partent souvent de dépenses hypothétiques optimales, mais les obstacles à l'absorption sont souvent inconnus et mal définis. En conséquence, le passif prévisionnel est peu fiable et affiche des écarts importants avec les dépenses réelles.

L'établissement des prévisions du Fonds mondial est étroitement lié au modèle de fonctionnement de l'institution et au fait que le Secrétariat gère ses activités depuis Genève, sans présence locale directe dans les pays. Cela restreint sa capacité à contrôler et influencer localement la mise en œuvre efficace des processus, notamment en matière de prévisions et d'établissement des budgets, et à renforcer les capacités de gestion financière sur le terrain.

Cela étant, le BIG note que les écarts entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses réelles se réduisent depuis 2016 suite aux formations dispensées par l'équipe des finances à la Division de la gestion des subventions. Le BIG note également que, conformément au principal objectif de la gestion de l'actif et du passif, le Secrétariat adopte une position prudente et prend peu de risques en matière de surengagement des fonds.

**Action convenue de la Direction n° 6 :**

1) Le Secrétariat affine le processus de calcul des sources de fonds relatif à la procédure de gestion de l'actif et du passif. Le processus est documenté et inclut les contrôles garantissant l'exactitude et l'exhaustivité des calculs, y compris des estimations, et la validité des ajustements, accompagnés du niveau d'approbation approprié.

**Titulaire :** Directrice du Département de la trésorerie

**Date cible :** 31 décembre 2017

2) Le Secrétariat définit les outils officiels aux fins de mesurer et suivre l'exactitude et les tendances des prévisions de gestion des subventions, et les soumet à l'examen et à l'approbation du Comité exécutif de direction. Une fois ces mesures approuvées, le Secrétariat les applique à la gestion des subventions et évalue l'exactitude et les tendances des prévisions.

**Titulaire :** Directeur financier

**Date cible :** 31 décembre 2017

## 04 Gestion de la trésorerie et des liquidités

### 4.1 Gestion de la trésorerie

Avant 2014, la plupart des opérations de gestion de la trésorerie et des liquidités du Fonds mondial étaient confiées à la Banque mondiale, qui est également l'administrateur de l'institution. Cela signifie que le Fonds mondial était tributaire des processus de la Banque mondiale et était donc limité en matière d'appropriation, de responsabilisation et de contrôle vis-à-vis de ses ressources financières. En 2014, le Secrétariat a mis en œuvre la Politique globale de financement et établi des processus et des systèmes pour les services de trésorerie, des finances et de comptabilité. Il a également constitué une équipe compétente de trésorerie et mis en œuvre des processus relatifs aux rentrées et aux sorties de fonds à des fins de gestion de la trésorerie. Il a en outre établi des accords avec plusieurs banques commerciales et instauré l'utilisation du code SWIFT comme mode de paiement sécurisé afin de renforcer la sécurité des versements liés aux dépenses opérationnelles et aux décaissements programmés.

Le BIG a examiné en détail les accords du Fonds mondial avec les banques commerciales et la Banque mondiale. Tous les accords requis, notamment les accords International Swaps and Derivatives Association (ISDA), sont signés et à jour. Le Secrétariat a établi un processus clair relatif à l'ajout, la modification et la suppression de signataires (autorisation d'effectuer des transactions avec les banques au nom du Fonds mondial), des bénéficiaires et des traders, et aucune exception n'a été identifiée.

Des rapprochements bancaires ont été réalisés et dûment examinés mensuellement pour chacun des 46 comptes bancaires détenus par le Fonds mondial. Selon cet examen, le nombre de comptes bancaires suffit à négocier dans plusieurs devises avec plusieurs banques commerciales. Le rapprochement des postes est valide et accompagné des documents appropriés. Aucun cas d'article en suspens depuis longtemps sur l'état de rapprochement n'a été constaté.

Les tests relatifs aux subventions (dix paiements d'un total de 38,4 millions de dollars US), aux initiatives spéciales (six paiements d'un total de 3,8 millions de dollars US), aux frais de fonctionnement (20 paiements d'un total de 9,9 millions de dollars US) et aux décaissements au titre du mécanisme volontaire d'achat groupé (six paiements d'un total de 201 millions de dollars US) n'ont relevé aucune exception. Une procédure claire a été établie aux fins de ces décaissements, comprenant deux niveaux distincts d'approbations entre les services financiers et les équipes de trésorerie. Ces décaissements étaient accompagnés d'une documentation appropriée, archivée dans les systèmes des services financiers.

### 4.2 Gestion des liquidités

L'une des principales mesures de protection prévues par la Politique globale de financement est la maintenance d'une réserve minimum de liquidités, censée garantir le paiement intégral et opportun des obligations. La Politique globale de financement définit un seuil minimum de liquidités équivalent à trois mois de dépenses (dépenses liées aux subventions et au fonctionnement incluses). En moyenne, le Fonds mondial décaisse quelque 300 millions de dollars US par mois. Le BIG a examiné les soldes de trésorerie du Fonds mondial depuis 2014 (dont le solde de trésorerie du fonds fiduciaire géré par la Banque mondiale, considéré comme trésorerie et équivalent de trésoreries dans les états financiers annuels du Fonds mondial). Les vérificateurs notent que le seuil de liquidités est toujours respecté et est parfois quatre fois supérieur au seuil requis. Bien qu'un niveau excessif de liquidités puisse être considéré inefficace, cette pratique est conforme à la Politique globale de financement approuvée par le Conseil d'administration et le cadre d'investissement, qui privilégie la préservation du capital et les liquidités plutôt que les retours sur investissement.

Mensuellement, le Secrétariat effectue un rééquilibrage de son portefeuille d'actifs entre le long terme et le court terme avec la Banque mondiale, aux fins de préserver ses activités de gestion de la trésorerie et des liquidités. L'examen des rééquilibrages mensuels réalisés en 2016 n'a identifié aucune exception au niveau de l'approbation, la documentation et le rapprochement relatifs à ces demandes. La situation de la trésorerie et des liquidités est soumise à l'examen mensuel du directeur financier, à l'examen trimestriel du Comité exécutif de direction et au Comité des finances et de la vérification, et à l'examen semestriel du Conseil d'administration.

## 05 Investissements

Le Secrétariat continue de faire appel à la Banque mondiale pour administrer ses fonds. Le Comité des finances et des résultats opérationnels a approuvé un cadre d'investissement à sa 11<sup>e</sup> réunion en juin 2014, qui oriente les stratégies d'investissement visant principalement à préserver la valeur financière et à maintenir des liquidités adéquates. Cette stratégie vise en second lieu à optimiser les retours sur investissements au regard d'un profil de risque défini et de l'horizon de placement.

Le cadre d'investissement fournit des orientations claires à l'administrateur en matière de mise en œuvre des procédures et des pratiques d'investissement. Il définit la limite de risque à moins de un pour cent de perte maximum sur le montant du capital investi avec un horizon de placement de cinq ans. Selon ce cadre, le Secrétariat joue un rôle clé dans l'allocation d'actifs stratégiques, fortement aidé en cela de la Banque mondiale en qualité d'administrateur.

L'examen du BIG portant sur le portefeuille d'investissements du Fonds mondial souligne que tous les domaines du cadre d'investissement ont été appliqués et que la structure du portefeuille se conforme aux principes du cadre (répartition des investissements en espèces, à court terme et à long terme). Le portefeuille d'investissements est estimé directement par la Banque mondiale. Bien qu'il ne soit pas formalisé, le suivi du portefeuille d'investissements est réalisé par le Secrétariat, au moyen d'un examen des revenus des investissements et des rapports sur les résultats, qui comprennent une estimation des actifs fournie par la Banque mondiale mensuellement, trimestriellement et annuellement. Celle-ci fournit également un rapport annuel détaillé sur les résultats directement au Comité des finances et de la vérification.

Au fil des ans, la Banque mondiale a sensiblement diminué les honoraires relatifs à ses services de gestion de l'actif (de 44 % depuis 2013), qui sont devenus compétitifs avec d'autres gestionnaires d'actif si l'on évalue les frais de gestion de placements moyens<sup>5</sup> au regard des investissements en capital (0,04 % des investissements en capital). Le rendement des placements et les revenus sont positifs, malgré le climat économique austère ces dernières années. Les revenus sont ainsi passés de 5 millions de dollars US en 2013 à 60 millions en 2016 (à ce jour).

À cet égard, le BIG note que la nomination de la Banque mondiale comme administrateur et gestionnaire des investissements du Fonds mondial date de la création de l'institution en 2002, si bien que le Secrétariat n'a pas formellement évalué la Banque mondiale. Il conviendrait notamment de vérifier que les services fournis sont optimaux, qu'ils offrent une valeur ajoutée à l'institution et que les frais de gestion des investissements présentent un rapport coût/efficacité globalement compétitif.

### **Action convenue de la Direction n° 7 :**

Le Secrétariat réalise une évaluation détaillée (au moyen d'une évaluation formelle des résultats internes ou externes) des services d'administrateur et de gestionnaire des investissements fournis par la Banque mondiale. Il examine notamment la qualité des services fournis et la compétitivité des honoraires au regard d'autres institutions du secteur. Le Secrétariat soumet les résultats de son évaluation au Comité des finances et de la vérification.

**Titulaire :** Directrice du Département de la trésorerie

**Date cible :** 30 juin 2018

<sup>5</sup> Advisory HQ (un site d'information en ligne spécialisé dans l'examen et la notation d'entreprises et de produits aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Europe, au Canada et en Australie) a servi de source aux fins de calculer les frais de gestion des investissements moyens.



## Annexe A : Classification générale des notations de l'audit

|   |  |
|---|--|
| <b>Efficace</b>                         | <b>Aucun problème ou peu de problèmes mineurs relevés.</b> Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient, bien appliquées en permanence et efficaces pour donner une garantie raisonnable que les objectifs seront atteints.   |
| <b>Partiellement efficace</b>           | <b>Problèmes modérés relevés.</b> Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient et généralement bien appliquées, mais un problème ou un nombre restreint de problèmes ont été identifiés et sont susceptibles de faire courir un risque modéré pour la concrétisation des objectifs.   |
| <b>Nécessite une nette amélioration</b> | <b>Un problème majeur ou un petit nombre de problèmes majeurs relevés.</b> Les pratiques en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques faiblesses de conception ou d'efficacité opérationnelle, à tel point que tant qu'elles ne sont pas corrigées, on ne peut raisonnablement garantir que les objectifs sont susceptibles d'être atteints. |
| <b>Inefficace</b>                       | <b>Plusieurs problèmes majeurs et/ou un ou plusieurs problèmes fondamentaux relevés.</b> Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas conçues comme il se doit et/ou ne sont pas globalement efficaces. La nature de ces problèmes est telle que la concrétisation des objectifs est gravement compromise.                                       |

## Annexe B : Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général 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 et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du Bureau de l'Inspecteur général.

Les principes et les détails de la méthode d'audit du Bureau de l'Inspecteur général 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 crédits 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.