



Rapport d'audit

Audit de suivi des subventions du Fonds mondial à la République fédérale du Nigeria

GF-OIG-18-005
16 février 2018
Genève, Suisse

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

Qu'est-ce que le Bureau de l'Inspecteur général ?

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) protège les actifs, les investissements, la réputation et la viabilité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les bonnes mesures pour accélérer la fin des épidémies de VIH, de tuberculose et de paludisme. Au travers d'audits, d'enquêtes et d'activités de consultance, le Bureau de l'Inspecteur général encourage les bonnes pratiques, limite les risques et fait état des actes répréhensibles dans un souci de transparence et d'exhaustivité.

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 par l'intermédiaire de son Comité d'audit et d'éthique, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial. Il exerce ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux.

Nous contacter

Le Fonds mondial est d'avis que chaque dollar compte et mène une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude, de la corruption et du gaspillage, empêchant les ressources de parvenir à ceux qui en ont besoin. Si vous soupçonnez des irrégularités ou des actes répréhensibles dans les programmes soutenus par le Fonds mondial, signalez-les au Bureau de l'Inspecteur général, aux coordonnées indiquées ci-après. Par exemple, les actes répréhensibles suivants doivent être signalés : vol d'argent ou de médicaments, utilisation de crédits du Fonds mondial ou d'autres actifs à des fins personnelles, fausse facture, organisation de formations factices, contrefaçon de médicaments, irrégularités au niveau des procédures d'appels d'offres, subornations et pots-de-vin, conflits d'intérêt, violation de droits de l'Homme, etc.

Formulaire en ligne >

Disponible en anglais, espagnol, français et russe.

Courrier postal :

Bureau de l'Inspecteur général
Le Fonds mondial
Chemin de Blandonnet 8, CH-1214
Genève, Suisse

Courriel

ispeakoutnow@theglobalfund.org

Ligne téléphonique gratuite :

+1 704 541 6918
Service disponible en anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe

Messagerie téléphonique 24 h/24 :

+41 22 341 5258

Pour tout supplément d'information :

www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

Les audits du Bureau de l'Inspecteur général examinent les systèmes et les procédures du Fonds mondial et des pays, aux fins d'identifier les risques susceptibles de compromettre la capacité de l'institution à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Les audits couvrent généralement trois grands domaines : la gestion des risques, la gouvernance et le suivi stratégique. Ils visent globalement à améliorer l'efficacité du Fonds, en vue de garantir l'impact optimal des crédits qui lui sont confiés.

Rapport consultatif

Les rapports consultatifs du Bureau de l'Inspecteur général visent à poursuivre la mission et les objectifs du Fonds mondial, au moyen d'engagements à valeur ajoutée, en faisant appel aux compétences professionnelles des vérificateurs et des enquêteurs du BIG. Le Conseil d'administration, les comités ou le Secrétariat du Fonds mondial peuvent demander un rapport consultatif spécifique à tout moment. En concertation avec le demandeur, le Bureau de l'Inspecteur général peut décider de publier ce rapport.

Rapport d'enquête

Les enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général examinent des allégations d'actes répréhensibles qui se seraient produits, ou des informations relatives à des fraudes ou des abus susceptibles d'entraver la capacité du Fonds mondial à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Le Bureau de l'Inspecteur général mène des enquêtes administratives et non pas pénales. Ses conclusions s'appuient sur des faits et les analyses y afférentes, des conclusions raisonnables pouvant parfois être tirées de faits établis.

Table des matières

1.	Résumé.....	4
1.1.	Opinion.....	4
1.2.	Réalisations clés et bonnes pratiques	4
1.3.	Principales difficultés et risques y afférents.....	5
1.4.	Notation.....	7
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction.....	7
2.	Historique et contexte.....	8
2.1.	Contexte général.....	8
2.2.	Catégorie de différenciation des audits de pays.....	8
2.3.	Subventions du Fonds mondial au Nigeria	8
3.	Aperçu de l'audit	11
3.1.	Objectifs.....	11
3.2.	Portée	11
3.3.	Correction des faiblesses identifiées précédemment	11
4.	Constatations	13
4.1.	Lacunes des modalités de mise en œuvre, en particulier dans le cadre de la subvention liée au paludisme	13
4.2.	Amélioration requise en matière de suivi, de coordination et de garantie des programmes 15	
4.3.	Le cadre de garantie fiduciaire s'est amélioré, mais les activités de l'agent financier présentent des faiblesses.....	17
4.4.	Les programmes du portefeuille appliquent progressivement les mesures de lutte contre la fraude, dont l'efficacité requiert du temps supplémentaire.....	20
4.5.	La résolution des faiblesses liées à la chaîne d'approvisionnement progresse mais n'est pas encore pleinement efficace et efficiente.	21
4	Tableau des actions convenues	24
	Annexe A : Classification générale des notations de l'audit	25
	Annexe B : Méthodologie.....	26
	Annexe C : Message de la Directrice exécutive	27

1. Résumé

1.1. Opinion

Le Nigeria est l'un des plus grands portefeuilles du Fonds mondial. À ce titre, il est essentiel à la mission de l'institution visant à éliminer les épidémies de VIH, de tuberculose et de paludisme. Le dernier audit du Bureau de l'Inspecteur général, en 2015¹, relevait des faiblesses majeures au niveau des contrôles financiers, de la chaîne d'approvisionnement, des modalités de mise en œuvre et de la qualité des données ; et un manque de différenciation dans la gestion du portefeuille. Suite à l'audit, le Secrétariat du Fonds mondial a mis en place des mesures de sauvegarde supplémentaires aux fins d'améliorer le suivi stratégique du programme, les modalités de mise en œuvre, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'utilisation des crédits des subventions.

Certaines mesures ont atténué les risques identifiés par le Bureau de l'Inspecteur général, d'autres doivent encore mûrir avant de porter pleinement leurs fruits. Par ailleurs, plusieurs mesures présentent des lacunes qui doivent être comblées. Pour ces raisons, le Bureau de l'Inspecteur général estime que les mesures d'atténuation mises en place par le Secrétariat sont **partiellement efficaces**.

1.2. Réalisations clés et bonnes pratiques

Augmentation des ressources allouées à la gestion du portefeuille du Nigeria. Comme indiqué dans la section 2.2, le Fonds mondial différencie désormais les pays et alloue davantage de ressources aux portefeuilles cruciaux pour sa mission. Cette mesure a entraîné une hausse considérable du nombre de personnels chargés du portefeuille du Nigeria, passés de neuf au moment de l'audit de 2015 à dix-neuf aujourd'hui. Ces changements ont contribué à améliorer la gestion des subventions et à renforcer les échanges entre les principales parties prenantes dans le pays. L'équipe de pays a mis en place des examens programmatiques trimestriels afin de faire le point sur l'avancement de la mise en œuvre des subventions et sur les difficultés y afférentes avec les acteurs locaux, et de prendre les mesures correctives appropriées selon que de besoin.

En 2016, le Comité exécutif de direction a examiné et approuvé la stratégie d'établissement des priorités du portefeuille de l'équipe de pays, qui pose les fondements d'une partie des modifications mises en œuvre depuis l'audit de 2015.

Amélioration des modalités de mise en œuvre du programme lié au VIH. Suite à l'audit du Bureau de l'Inspecteur général, le Fonds mondial a nommé Family Health International 360 (FHI 360) nouveau bénéficiaire principal de la subvention liée au VIH. Cette nomination a entraîné une réduction importante des activités précédemment gérées par l'Agence nationale de lutte contre le sida (NACA). FHI 360 a une longue expérience de la gestion de programmes liés au VIH dans le pays, du fait de sa collaboration avec le Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida (PEPFAR) au Nigeria. Le nouveau bénéficiaire principal a rapidement pris ses marques et établi des plans opérationnels dans des délais raisonnables aux fins du lancement des activités.

Conformément à la structure fédérale du pays, le Secrétariat pilote un programme à l'échelle d'un État, celui de Lagos étant bénéficiaire principal d'une subvention liée au VIH. L'objectif est de renforcer l'engagement des États du pays et en définitive, la qualité des services de santé à mesure que la responsabilité des soins de santé primaire et secondaire leur est déléguée. La subvention a été signée en janvier 2017, mais a été retardée en raison de difficultés de décaissements au niveau fédéral. Les objectifs de cette subvention fédérale sont appropriés, mais leur potentiel ne pourra être pleinement réalisé qu'au terme d'efforts et de temps supplémentaires.

¹ https://www.theglobalfund.org/media/2793/oig_gf-oig-14-022_report_fr.pdf?u=636488964400000000

Renforcement de la gestion financière et de la garantie. Le Secrétariat a amélioré la gestion des risques fiduciaires et observe globalement un équilibre satisfaisant entre contrôles de prévention et contrôles de détection. Ces mesures ont permis de mettre en œuvre les activités programmatiques en dépit des risques fiduciaires élevés dans le pays. Le Secrétariat a également établi un protocole de communication et la tenue de réunions mensuelles avec l'agent financier, l'agent local du Fonds et le vérificateur externe, afin d'améliorer la coordination entre les prestataires de garanties. Ces réunions visent à améliorer la compréhension commune des risques financiers liés au portefeuille. Le Secrétariat a établi des matrices des risques et des contrôles, indiquant les difficultés clés et les mesures d'atténuation y afférentes pour chaque maître d'œuvre. Le Secrétariat et l'agent financier actualisent ces matrices en permanence. Les modalités relatives aux audits externes ont été rationalisées et améliorées. Suite à la demande du Secrétariat invitant le vérificateur externe à centrer davantage ses activités sur les risques de fraude, conformément aux exigences des normes de vérification internationales, la qualité des rapports d'audit s'est améliorée.

Les mesures de lutte contre la fraude ont elles aussi été améliorées depuis l'audit de 2015. En septembre 2016, le Secrétariat a ajouté la prévention et la détection des fraudes au mandat de l'agent financier. Suite à cette mesure, celui-ci a recruté des spécialistes des fraudes. Ces spécialistes ont aidé les bénéficiaires principaux à établir des politiques et des procédures de lutte contre la fraude, notamment des outils internes de signalement des allégations de fraude. Bien que l'adoption de ces mesures soit un pas en avant positif, il est encore trop tôt pour en évaluer l'efficacité.

Amélioration des activités d'approvisionnement au niveau central. Le Fonds mondial a pris des mesures qui ont amélioré le stockage, la gestion et la comptabilité des stocks de médicaments dans les entrepôts centraux gérés par un prestataire de services privé, Chemonics. Tous les médicaments et produits de santé fournis par le mécanisme volontaire d'achat groupé du Fonds mondial peuvent être rapprochés avec le système de gestion des stocks. Les conditions et pratiques de stockage dans les magasins centraux sont conformes aux lignes directrices de l'OMS.

1.3. Principales difficultés et risques y afférents

Faiblesses de gestion et de mise en œuvre de la subvention liée au paludisme. Catholic Relief Services, le bénéficiaire principal recruté par le Secrétariat selon une procédure concurrentielle, n'est pas habitué à gérer des subventions liées au paludisme à l'échelle d'un pays comme le Nigeria en l'espace de douze mois. L'appui anticipé de ses bureaux régionaux et internationaux ayant une bonne expérience de la distribution de moustiquaires ne s'est pas concrétisé. Ces difficultés ont retardé la planification et la distribution des moustiquaires. L'équipe de pays et les partenaires locaux ont dû faire appel à une organisation non gouvernementale locale expérimentée, The Society for Family Health, pour gérer la distribution dans deux États. Les six campagnes de distribution prévues en 2017 ont été menées à bien et 14 millions de moustiquaires ont ainsi été distribuées, protégeant 28 millions de personnes selon les estimations.

La capacité limitée de Catholic Relief Services pose également la question du rapport coût-efficacité de certaines activités. Le bénéficiaire principal planifiait de mettre en œuvre trois des six campagnes au moyen de la technologie mobile, et c'est essentiellement pour cette raison qu'il avait été sélectionné. Or, la technologie n'a pu être utilisée pour aucune des campagnes, bien que 3 millions de dollars US au minimum aient servi à l'achat de téléphones portables et d'équipement connexe, sans compter les frais de personnel et de formation. Le Fonds mondial et Catholic Relief Services prévoient néanmoins d'utiliser la technologie sur la prochaine période de mise en œuvre des subventions.

Le Secrétariat a ajusté les modalités de mise en œuvre pour la phase suivante de la subvention liée au paludisme, au regard des faiblesses de capacité de Catholic Relief Services.

Les examens de l'agent financier ne sont pas toujours efficaces et efficaces en raison des lacunes de ses procédures d'assurance qualité et de l'insuffisance du suivi du Secrétariat. L'agent financier est un élément essentiel des mesures d'atténuation des risques liés au portefeuille. Cependant, l'agent n'identifie pas systématiquement les lacunes les plus criantes en

matière de contrôles et de demandes de paiement des maîtres d'œuvre. Par exemple, il ne vérifie pas systématiquement que les maîtres d'œuvre ont effectivement reçu les biens et services avant de procéder à des paiements conséquents. De même, certains contrôles de fin de mois n'ont pas permis de relever des exceptions au sein de deux des trois maîtres d'œuvre visés par les examens du Bureau de l'Inspecteur général. L'agent local du Fonds et les vérificateurs internes de certains maîtres d'œuvre ont identifié plusieurs des faiblesses ci-avant suite à l'examen de l'agent, et y ont remédié.

De plus, l'agent tarde à examiner les demandes de paiement en raison des inefficacités de ses procédures et de la qualité insuffisante des documents communiqués par les maîtres d'œuvre. Par exemple, 73 % des transactions sélectionnées aux fins de l'audit ont été examinées par l'agent après 16 jours ou plus, au lieu des deux jours réglementaires. Ce délai peut affecter l'exécution opportune de certaines activités programmatiques.

Le Secrétariat doit parfois revoir l'équilibre entre la garantie financière et la mise en œuvre des activités. Actuellement, l'agent financier examine toutes les transactions des maîtres d'œuvre, quel qu'en soit le montant. Ainsi, 26 % des transactions examinées portaient sur un montant inférieur à 250 dollars US. De même, la disposition actuelle du cadre de garantie exigeant des pièces justificatives d'un tiers pour l'appui institutionnel d'une valeur de 100 dollars US par mois alloué à chacune des 106 organisations communautaires retarde la mise en œuvre de certaines activités.

Par ailleurs, l'examen indépendant des travaux réalisés par le personnel de l'agent n'est pas suffisant. Le chef d'équipe basé à Abuja et le bureau central en Allemagne n'ont pas fourni d'assurance qualité efficace sur les opérations de son bureau au Nigeria. Enfin, le Secrétariat pourrait renforcer son suivi de l'agent financier au moyen d'indicateurs de résultats plus contraignants et de mesures correctives, le cas échéant.

Équilibre entre pérennité et prestation de services. Les faiblesses des programmes nationaux ont contraint le Fonds mondial à recruter des organisations non gouvernementales internationales pour mettre en œuvre les composantes clés des subventions. Le Fonds mondial, les autorités nationales et les partenaires locaux doivent renforcer les capacités des programmes fédéraux et nationaux à long terme, à mesure que les nouvelles modalités de mise en œuvre se stabilisent, aux fins de garantir la pérennité des activités.

La qualité des données du portefeuille reste problématique. Une faiblesse majeure déjà relevée par l'audit précédent du Bureau de l'Inspecteur général, relative aux contrôles internes de la qualité des données dans les établissements de santé, reste encore très présente. Elle s'explique en partie par une utilisation inappropriée des registres pertinents ou leur inaccessibilité. De plus, l'audit de 2015 du Bureau de l'Inspecteur général notait l'inadéquation de la supervision et des contrôles des données programmatiques. Le Bureau reconnaît qu'il s'agit d'un problème national, dont la résolution requiert du temps et l'investissement conjoint de toutes les parties prenantes. L'amélioration de la qualité des données dépend également largement des autorités nigérianes et de leur volonté d'accroître le niveau d'investissements dans les établissements de santé.

Aux fins de combler les faiblesses des centres de mise en œuvre, des agents de suivi et d'évaluation ont été recrutés par les États et chargés d'examiner les données communiquées par les établissements de santé. Ces agents ont été recrutés entre mars et juin 2017 et ont besoin de temps supplémentaire pour améliorer efficacement la qualité des données.

Le déploiement du projet de renforcement du système national d'information sur la gestion sanitaire a été retardé. Ce projet vise à améliorer la qualité de la communication des données programmatiques au travers de la plateforme électronique d'information sanitaire des districts. Les retards sont dus à l'interruption des activités des subventions et aux difficultés ultérieures liées au recrutement d'un organisme des services techniques chargé de diriger le déploiement des systèmes.

Pendant la planification du présent audit de suivi, le Secrétariat a reconnu que les problèmes de qualité des données au niveau des établissements de santé n'étaient toujours pas résolus. L'enquête nationale sur les établissements de santé soutenue par la Banque mondiale et le Fonds mondial en 2016 a relevé des problèmes de qualité des données similaires. Au vu des faibles avancées dans ce

domaine, le Bureau de l'Inspecteur général n'a pas approfondi ses travaux dans le cadre du présent audit de suivi.

1.4. Notation

Objectif n° 1. Efficacité et efficience des structures de suivi des subventions et de gestion des programmes.

Notation du Bureau de l'Inspecteur général : **Partiellement efficaces**. L'augmentation de la taille de l'équipe de pays et les examens programmatiques trimestriels ont permis d'améliorer le suivi des subventions. Les nouvelles modalités de mise en œuvre ont amélioré la gestion de la subvention liée au VIH, mais la subvention liée au paludisme présente toujours des faiblesses.

Objectif n° 2. Efficacité et efficience du cadre de garantie et des mesures de lutte contre la fraude.

Notation du Bureau de l'Inspecteur général : **Partiellement efficaces**. Le cadre de garantie s'est globalement amélioré. Il rétablit l'équilibre entre les mesures de prévention et les mesures de détection. Cependant, l'agent financier, un élément majeur des mesures d'atténuation des risques, n'est pas toujours efficace. Par ailleurs, l'efficacité des modalités de garantie pourrait être améliorée. Le Fonds mondial a pris des mesures de lutte contre la fraude depuis le dernier audit, mais il est encore trop tôt pour en évaluer l'impact.

Objectif n° 3. Efficacité des mécanismes d'approvisionnement en matière de fourniture et de comptabilisation des médicaments achetés au titre des subventions.

Notation du Bureau de l'Inspecteur général : **Partiellement efficace**. La gestion des stocks, la disponibilité et la comptabilisation des médicaments se sont améliorées dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Il convient cependant de combler les lacunes relatives aux données sous-jacentes, aux rôles et responsabilités des prestataires de services et du bénéficiaire principal, et à la gestion des prestataires de services par le Secrétariat.

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Le Secrétariat du Fonds mondial a déjà pris des mesures suite aux travaux de terrain liés au présent audit et prévoit d'atténuer les autres risques identifiés par le Bureau de l'Inspecteur général au moyen des mesures ci-après :

- révision des directives relatives aux rôles et responsabilités des instances de coordination nationale des pays visés par la politique de sauvegarde supplémentaire ;
- révision du mandat de l'agent financier, aux fins d'améliorer l'efficacité de ses examens ; mise en œuvre d'un système d'assurance qualité et de suivi de la qualité ; et établissement d'une démarche institutionnelle relative à la gestion des résultats des agents ; et
- clarification des rôles et responsabilités des bénéficiaires principaux et de Chemonics dans le cadre des procédures de distribution.

2. Historique et contexte

2.1. Contexte général

La République fédérale du Nigeria est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Sa population de 184 millions d'habitants en fait le pays le plus peuplé d'Afrique². Le Nigeria est dirigé selon un système fédéral à trois niveaux, comportant un niveau fédéral de 36 États, le territoire de la capitale fédérale, et 774 zones de gouvernement local. La société nigériane est multiethnique et d'une grande diversité culturelle. Le Nigeria possède d'abondantes ressources naturelles ; il est le premier exportateur de pétrole des pays africains et possède également les plus grandes réserves de gaz naturel du continent³.

Selon l'indice de développement humain 2016 du Programme des Nations Unies pour le développement, le pays se classe au 152^e rang sur 188 pays. Il occupe la 136^e place sur 176 au classement sur l'indice de perception de la corruption établi en 2016 par Transparency International⁴.

Le pays reste confronté à des difficultés sécuritaires dans les États septentrionaux, ce qui affecte la mise en œuvre des activités des subventions.

2.2. Catégorie de différenciation des audits de pays

Le Fonds mondial a classé les pays dont il soutient des programmes en trois catégories de portefeuille : ciblé, essentiel et à fort impact. Ces catégories sont essentiellement définies par la hauteur de la somme allouée, la charge de morbidité et l'impact sur la mission du Fonds mondial visant à éliminer les trois épidémies. Les pays peuvent également être classés dans deux catégories transversales : les contextes d'intervention difficiles et les pays visés par la politique de sauvegarde supplémentaire. Les contextes d'intervention difficiles sont des pays ou régions caractérisés par une faible gouvernance, un faible accès aux services de santé et des crises d'origine humaine ou naturelle. La politique de sauvegarde supplémentaire comprend un ensemble de mesures établies par le Fonds mondial aux fins de renforcer les contrôles financiers et le suivi stratégique dans les environnements présentant des risques particulièrement élevés.

Le Nigeria est un pays :

- Ciblé : (petits portefeuilles, faible charge de morbidité, risque faible)
- Essentiel : (portefeuilles importants, charge de morbidité élevée, risque élevé)
- À fort impact : (très grands portefeuilles, charge de morbidité stratégique pour la mission du Fonds mondial)**
- Contexte d'intervention difficile**
- Politique de sauvegarde supplémentaire**

2.3. Subventions du Fonds mondial au Nigeria

Depuis le début des opérations au Nigeria en 2003, le Fonds mondial a engagé plus de 2 milliards de dollars US et décaissé 1,8 milliard en faveur de la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans le pays. Actuellement, neuf subventions liées aux trois maladies sont en cours de mise en œuvre.

² <http://www.worldbank.org/en/country/nigeria/overview>

³ <http://www.worldbank.org/en/country/nigeria/overview>

⁴ <https://www.transparency.org/country/NGA>

Tableau 1 : Subventions du Fonds mondial actives au Nigeria

Subventions actives	Réциpiendaire principal	Maladie	Période	Montant alloué (USD)	Montant décaissé (USD)
NGA-H-ARFH	Association for Reproductive and Family Health (ARFH)	VIH/sida	janvier 2015- décembre 2017	7 947 181	3 821 286
NGA-H-FHI360	Family Health International 360	VIH/sida	janvier 2015- décembre 2017	101 390 700	34 298 370
NGA-H-LSMOH	État de Lagos, République fédérale du Nigeria	VIH/sida	janvier 2015- décembre 2017	9 623 390	2 619 255
NGA-H-NACA	Agence nationale de lutte contre le sida	VIH/sida	juillet 2015- décembre 2017	138 225 691	99 740 098
NGA-H-SFHNG	Society for Family Health	VIH/sida	juillet 2015- décembre 2017	35 019 516	18 785 078
NGA-M-CRS	Catholic Relief Services	Paludisme	janvier 2017- décembre 2017	103 066 704	41 192 212
NGA-M-NMEP	Programme national d'élimination du paludisme du Ministère fédéral de la Santé du gouvernement de la République fédérale du Nigeria	Paludisme	février 2015- décembre 2017	244 815 409	208 178 039
NGA-T-ARFH	Association for Reproductive and Family Health (ARFH)	Tuberculose	juillet 2015- décembre 2017	85 096 981	41 793 352
NGA-T-IHVN	Institute of Human Virology Nigeria	Tuberculose	juillet 2015- décembre 2017	60 961 288	39 810 069
Total				785 876 860	490 237 759

Certaines activités des subventions visent également à renforcer le système de santé.

Quatre subventions sont gérées par trois organisations non gouvernementales nationales : Association for Reproductive and Family Health (ARFH), The Society for Family Health, et The Institute of Human Virology Nigeria. Trois subventions sont gérées par des entités publiques : l'État de Lagos, le programme national d'élimination du paludisme, et l'agence nationale de lutte contre le sida. Les deux dernières subventions sont mises en œuvre par deux organisations non gouvernementales internationales : Family Health International 360 et Catholic Relief Services.

Cinquante et un pour cent des subventions du Fonds mondial servent à l'achat de médicaments et de produits de santé. La majorité des achats sont réalisés dans le cadre du mécanisme volontaire d'achat groupé et du Service pharmaceutique mondial.



VIH/sida : L'épidémie de VIH touche tous les groupes de population et toutes les zones géographiques du pays. Il s'agit de la deuxième épidémie la plus importante dans le monde. Elle touche les populations-cibles de manière disproportionnée :

- professionnels du sexe – taux de prévalence du VIH de 14,4 % ;
- hommes ayant des rapports sexuels avec d'autres hommes – 23 % ; et

970 000 personnes actuellement sous traitement antirétroviral⁵

Prévalence du VIH (population adulte) : 2,9 %⁶

Nombre de personnes vivant avec le VIH : 3,2 millions⁷

⁵ UNAIDS: <http://www.unaids.org/fr/regionscountries/countries/nigeria> (2016)

⁶ UNAIDS: <http://www.unaids.org/fr/regionscountries/countries/nigeria> (2016)

⁷ UNAIDS: <http://www.unaids.org/fr/regionscountries/countries/nigeria> (2016)

-
- consommateurs de drogues injectables – 3,4 %.

Depuis 2010, le taux de nouvelles infections à VIH et de décès liés au sida a chuté de 21 % et 6 % respectivement.

Le Fonds mondial est le deuxième contributeur à la lutte contre le VIH au Nigeria, après le Plan d'urgence des États-Unis pour la lutte contre le sida (PEPFAR).



Paludisme : Le Nigeria a la plus forte charge de morbidité liée au paludisme dans le monde. La maladie est une des premières causes de morbidité et de mortalité à l'échelle nationale. Selon les estimations, le pays concentre 61 millions de cas et 110 000 décès liés au paludisme, sur 211 millions de cas et 426 791 décès à l'échelle mondiale⁸.

24 millions de moustiquaires imprégnées d'insecticide distribuées en 2016¹⁰

22 millions de CTA dispensés en 2016¹¹

Le Fonds mondial, l'Initiative présidentielle pour lutter contre le paludisme (PMI), la Banque mondiale et le Royaume-Uni sont les quatre principaux contributeurs à la lutte contre le paludisme au Nigeria. Le Fonds mondial finance 33 % des investissements, PMI 30 %, la Banque mondiale 24 % et le Royaume-Uni 13 %⁹.



Tuberculose : Le Nigeria fait partie des dix premiers pays touchés par la tuberculose et la tuberculose multirésistante. L'incidence de la tuberculose au Nigeria (nombre annuel de nouveaux cas) est estimée à 586 pour 100 000 habitants.

90 584 nouveaux cas de tuberculose à frottis positif détectés et pris en charge¹²

Taux de réussite des traitements, cas nouveaux et récidives : 87 %¹³

Le Fonds mondial et les autorités publiques financent la plupart des interventions liées à la tuberculose dans le pays.

Taux de traitement des cas atteints : 15 %¹⁴

Principales modifications des modalités de mise en œuvre depuis l'audit de 2015 :

Le Secrétariat a invoqué la politique de sauvegarde supplémentaire en 2016. Il a sélectionné deux organisations non gouvernementales internationales selon une procédure concurrentielle, Family Health International 360 et Catholic Relief Services, aux fins de gérer les activités clés financées par les subventions liées au VIH et au paludisme respectivement, entre janvier et décembre 2017. Une subvention fédérale allouée à l'État de Lagos a également été signée avec le Ministère de la Santé de l'État de Lagos pour une période de 12 mois, prenant fin le 31 décembre 2017. Le Fonds mondial a confié à Chemonics la gestion du stockage et de la distribution des médicaments et produits de santé utilisés dans le cadre des subventions liées au VIH et au paludisme.

Les rôles de l'Agence nationale de lutte contre le sida et du Programme national d'élimination du paludisme au sein des subventions du Fonds mondial sont centrés sur les politiques, la coordination et le suivi stratégique.

⁸ <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/252038/1/9789241511711-eng.pdf?ua=1> (pages 120 et 125)

⁹ <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/252038/1/9789241511711-eng.pdf?ua=1> (page 102)

¹⁰ <https://www.theglobalfund.org/en/portfolio/country/?loc=NGA&k=430b8acd-ef36-4ef1-8231-0e730499d19a>

¹¹ <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/252038/1/9789241511711-eng.pdf?ua=1> (page 113)

¹² https://extranet.who.int/sree/Reports?op=Replet&name=/WHO_HQ_Reports/G2/PROD/EXT/TBCountryProfile&ISO2=NG&outtype=PDF

¹³ https://extranet.who.int/sree/Reports?op=Replet&name=/WHO_HQ_Reports/G2/PROD/EXT/TBCountryProfile&ISO2=NG&outtype=PDF

¹⁴ https://extranet.who.int/sree/Reports?op=Replet&name=/WHO_HQ_Reports/G2/PROD/EXT/TBCountryProfile&ISO2=NG&outtype=PDF

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

Le présent audit de suivi vise à fournir une garantie raisonnable sur l'amélioration de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles internes relatifs à la gestion et à la mise en œuvre des subventions au Nigeria, depuis l'audit de 2015. Il évalue également si des mesures ont été prises aux fins d'identifier et d'atténuer les difficultés survenues depuis le dernier audit.

L'audit de suivi examine spécifiquement l'efficacité et l'efficience des éléments ci-après :

- suivi des subventions et structures de gestion des programmes ;
- cadre de garantie fiduciaire et mesures de lutte contre la fraude ; et
- aptitude de la chaîne d'approvisionnement à livrer et comptabiliser les médicaments et produits de santé.

3.2. Portée

L'audit observe la méthodologie présentée dans l'annexe B et couvre la période de juillet 2016 à septembre 2017. Le cas échéant, la période a été étendue afin de permettre aux vérificateurs d'évaluer les avancées du Secrétariat et des maîtres d'œuvre au regard des lacunes identifiées. L'audit couvre les aspects spécifiques des subventions mises en œuvre par huit bénéficiaires principaux, NACA, NMEP, ARFH, IHVN, SFH, FHI 360, CRS et le Ministère de la Santé de l'État de Lagos. L'audit examine également les services relatifs à la chaîne d'approvisionnement et les services fiduciaires fournis par Chemonics et l'agent financier.

Dans le cadre du présent audit de suivi, le Bureau de l'Inspecteur général a visité douze sites de mise en œuvre dans deux États.

L'audit n'évalue pas les réalisations programmatiques des subventions, car les résultats dans ce domaine ont peu évolué depuis le dernier audit. Les mesures mises en place par le Secrétariat, notamment les nouvelles modalités de mise en œuvre, sont relativement fraîches et n'ont pas encore eu d'effet notable sur les résultats programmatiques.

3.3. Correction des faiblesses identifiées précédemment

L'audit du Bureau de l'Inspecteur général de 2015 relevait des faiblesses importantes au niveau des contrôles financiers, de la chaîne d'approvisionnement, des modalités de mise en œuvre et de la qualité des données, et un manque de différenciation dans la gestion du portefeuille du Nigeria.

Précédents audits pertinents du Bureau de l'Inspecteur général :

[GF-OIG-16-014](#), [GF-OIG-16-015](#), [GF-OIG-15-003](#) et [GF-OIG-10-008](#)

En réponse, le Secrétariat a pris plusieurs mesures correctives aux fins d'atténuer les risques identifiés. Certains ont été pleinement atténués, d'autres requièrent davantage de temps et d'efforts. De plus, certaines mesures établies par le Secrétariat présentent des faiblesses, comme indiqué dans les constatations de la section 4.

Le Secrétariat a alloué davantage de ressources à l'équipe de pays du Nigeria afin de renforcer le suivi du portefeuille du pays, comme indiqué ci-avant. La gestion et le rapprochement des stocks de médicaments au niveau central se sont améliorés suite au recrutement de Chemonics. La distribution et la gestion des déchets présentent encore des faiblesses au sein de la chaîne d'approvisionnement. La qualité des données relatives au portefeuille du Nigeria reste insuffisante.

Le cadre de garantie financière a été amélioré et des mesures de lutte contre la fraude ont été mises en place. Cependant, l'agent financier ne vérifie pas toujours les transactions de manière efficace et efficiente.

Les autorités publiques ont remboursé les 5,8 millions de dollars US dont le recouvrement avait été demandé suite à l'audit et aux enquêtes précédents du Bureau de l'Inspecteur général.

4. Constatations

4.1. Lacunes des modalités de mise en œuvre, en particulier dans le cadre de la subvention liée au paludisme

Le Fonds mondial a largement modifié les modalités de mise en œuvre aux fins de combler les faiblesses identifiées par l'audit du Bureau de l'Inspecteur général de 2015. Si les modalités de mise en œuvre des activités liées au VIH se sont améliorées, le déploiement des activités liées au paludisme reste problématique en raison des capacités limitées du nouveau bénéficiaire principal.

Selon les conclusions de l'audit de 2015, les modalités de mise en œuvre des subventions liées au VIH et au paludisme nécessitaient une nette amélioration. En réponse, le Secrétariat a profondément modifié ces modalités, comme indiqué dans la section 2.3. Certaines mesures ont entraîné des améliorations, bien que plusieurs faiblesses doivent encore être comblées.

Gestion de la subvention liée au VIH par FHI 360 : Le bénéficiaire principal a une longue expérience au Nigeria, puisqu'il met en œuvre les programmes du Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida (PEPFAR) en collaboration avec le programme national. De ce fait, il n'a eu aucun mal à assumer son rôle de bénéficiaire principal de la subvention du Fonds mondial. Il a établi en peu de temps les plans opérationnels préalables à la gestion et à la mise en œuvre des activités. Il doit néanmoins améliorer la gestion des sous-bénéficiaires. FHI 360 a évalué les capacités des sous-bénéficiaires en mars 2017, mais aucun plan visant à identifier les lacunes n'avait encore été établi en septembre 2017 (trois mois avant la fin de la période de mise en œuvre actuelle).

Subvention fédérale à l'État de Lagos : La subvention fédérale a renforcé l'appropriation par l'État et la supervision directe au niveau inférieur de mise en œuvre. Le bénéficiaire principal est parvenu à impliquer les trois autorités publiques locales financées par le Fonds mondial au travers d'une supervision directe des établissements de santé et de réunions de validation des données. La subvention bénéficie également du financement de contrepartie des autorités fédérales. Aussi louable que soit la démarche du modèle fédéral, elle présente des défis uniques qui doivent être contrôlés et atténués en permanence.

Par exemple, les instances fédérales tardent à décaisser les fonds alloués aux activités programmatiques. Ainsi, le bénéficiaire principal n'a pas pu utiliser avant avril les crédits envoyés par le Fonds mondial en février 2017, en raison d'une approbation tardive au niveau fédéral. Cela a retardé le recrutement de personnel clé chargé des activités de coordination, de suivi et de supervision. Des retards similaires ont été observés au niveau des activités confiées au sous-bénéficiaire et au prestataire de services. Le Fonds mondial a décaissé des crédits directement au sous-bénéficiaire et au prestataire de services, ce qui a nécessité l'approbation du Gouverneur de l'État, retardant la mise en œuvre de trois mois. Cette démarche étant nouvelle, l'équipe de pays doit renforcer ses liens avec les hauts fonctionnaires de l'État.

Gestion et mise en œuvre de la subvention liée au paludisme par Catholic Relief Services : La subvention liée au paludisme a été reprogrammée afin de se centrer sur la distribution de moustiquaires dans six États en 2017. Catholic Relief Services, le bénéficiaire principal sélectionné par le Secrétariat selon une procédure concurrentielle, n'avait jamais géré de programme lié au paludisme à l'échelle du Nigeria sur une période de douze mois. L'appui attendu de ses bureaux régionaux et internationaux, rompus à l'exercice de la distribution de moustiquaires, ne s'est pas concrétisé lors de la microplanification et de la distribution. En conséquence, le lancement des activités a accusé un retard que l'équipe de pays et les partenaires locaux ont dû combler en faisant appel à une autre organisation non gouvernementale locale, Society for Family Health, pour la gestion des activités dans deux États.

Le bénéficiaire principal doit planifier la distribution des moustiquaires en collaboration plus étroite avec les parties prenantes dans le pays. Chemonics, chargé du transport des moustiquaires, n'a pas été impliqué pendant la microplanification de la campagne, ce qui a affecté les modalités de

distribution. Catholic Relief Services peinait à communiquer avec les autorités fédérales et locales, ce qu'il est parvenu à améliorer avec le soutien du programme national d'élimination du paludisme. Ces faiblesses ont néanmoins retardé l'identification des difficultés de stockage des moustiquaires et des mesures correctives y afférentes. Par exemple, certaines zones de gouvernement local manquaient de 31,5 % d'espace de stockage, ce qui a retardé le lancement de certaines activités. Par la suite, Catholic Relief Services (CRS) a signé des protocoles d'accord avec 21 des 24 États visés par ces lacunes, afin d'améliorer la coordination de la mise en œuvre des activités.

L'incapacité de CRS à utiliser la technologie mobile aux fins de la distribution des moustiquaires comme il était prévu a nui au rapport coût-efficacité de l'investissement. Le récipiendaire principal avait proposé de mettre en œuvre trois des six campagnes au moyen d'une technologie mobile. S'il avait été sélectionné, c'était en partie pour sa capacité à utiliser cette technologie. Or, elle n'a pu être utilisée dans aucune des campagnes, malgré un investissement supérieur à 3 millions de dollars US pour l'achat des appareils et de l'équipement connexe, sans compter les frais de formation et de recrutement de personnel technique. La situation est due à la nature et aux quantités incohérentes d'appareils figurant dans la demande de dispense des droits de douane présentée par le récipiendaire principal. En conséquence, les douanes nigérianes ont confisqué les appareils pendant cinq mois. Les téléphones ont été rendus en octobre 2017 (près de deux mois avant la fin de la période de mise en œuvre actuelle) et n'ont donc pas pu être utilisés en 2017. Le récipiendaire principal entend néanmoins les mettre à profit pendant la prochaine période de mise en œuvre.

Le Secrétariat et les partenaires dans le pays ont pris des mesures visant à renforcer les capacités de CRS. Les six campagnes prévues en 2017 ont été menées à bien et 14 millions de moustiquaires ont été distribuées. Elles devraient protéger quelque 28 millions de personnes. Le Secrétariat a modifié les modalités de mise en œuvre des activités liées au paludisme pour la prochaine période de mise en œuvre au vu des contraintes ci-avant. Il fait appel à trois organismes dûment expérimentés pour la mise en œuvre des aspects clés de la subvention, en qualité de sous-récepteurs de CRS.

Équilibre entre pérennité et livraison des activités programmatiques : Le recrutement d'organisations non gouvernementales internationales devrait améliorer la gestion de la subvention et la mise en œuvre opportune des activités. Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît qu'il était urgent de nommer de nouveaux récepteurs principaux et de combler les retards de mise en œuvre afin d'éviter une interruption des traitements. Il convient cependant de renforcer à long terme les capacités des programmes de lutte contre la maladie des États prioritaires à mesure que les nouvelles modalités de mise en œuvre se stabilisent, afin de garantir la pérennité. Cette démarche requiert un investissement conjoint des partenaires et des autorités nationales. À ce titre, celles-ci n'ont toujours pas honoré leur obligation de financement d'encouragement édictée par le Fonds mondial.

Les États sont responsables des établissements de santé du fait de la structure fédérale du pays. Cela limite le droit de regard des récepteurs principaux sur la mise en œuvre au niveau inférieur. Comme indiqué ci-avant, les récepteurs principaux ont signé un protocole d'accord avec certains États. Les subventions du Fonds mondial allouent des ressources pour que les fonctionnaires fédéraux supervisent les activités des subventions, mais elles n'ont pas toujours été utilisées comme prévu. Par exemple, certains États n'ont pas activement participé aux supervisions menées par les organisations non gouvernementales.

4.2. Amélioration requise en matière de suivi, de coordination et de garantie des programmes

Le Secrétariat a amélioré le cadre de garantie programmatique du portefeuille. Il doit néanmoins poursuivre les améliorations du suivi et de la garantie des programmes au niveau national, et améliorer encore la gestion du portefeuille.

Le rapport d'audit de 2015 concluait que de nettes améliorations étaient requises aux fins de combler les lacunes en matière de conception et d'efficacité du cadre de garantie visant à contrôler les risques au niveau national et à garantir une différenciation du portefeuille du Nigeria en termes de personnels et de procédures, propre à atténuer les risques. En coordination avec le département de la gestion des risques, l'équipe de pays a établi une matrice des risques clés et les mesures d'atténuation y afférentes. Le Secrétariat a également mis en place des réunions d'examen trimestrielles avec les maîtres d'œuvre, les membres du comité de suivi stratégique de l'instance de coordination nationale et les partenaires locaux, afin de débattre de l'avancement de la mise en œuvre et des difficultés y afférentes. Le National Council on Health¹⁵ a approuvé le déploiement dans le pays de plusieurs mesures établies lors des réunions d'examen trimestrielles. Ainsi, les mesures visant à améliorer le dépistage de la tuberculose dans les centres de santé primaire, établies lors d'une réunion d'examen trimestrielle, ont été incluses dans le communiqué publié par le National Council en novembre 2017. Cependant, le Fonds mondial, l'instance de coordination nationale et les partenaires doivent améliorer la coordination, le suivi et les activités de garantie des risques programmatiques.

Lacunes en matière de suivi des subventions à l'échelle nationale : La politique de sauvegarde supplémentaire autorise le Secrétariat à prendre des mesures supplémentaires d'atténuation des risques, sans en référer à l'instance de coordination nationale. Actuellement, aucune directive ne précise le rôle de l'instance de coordination nationale dans les pays visés par la politique de sauvegarde supplémentaire, en particulier si le Fonds mondial a sélectionné le bénéficiaire principal. C'est précisément le cas des deux nouveaux bénéficiaires principaux au Nigeria, ce qui limite la capacité de l'instance à les tenir responsables, faute d'attentes clairement définies.

La participation des partenaires aux réunions de l'instance de coordination nationale et aux examens des résultats des subventions s'est améliorée. Cependant, des faiblesses de gouvernance, notamment des conflits d'intérêts et un manque de capacités, entravent l'efficacité d'action de l'instance de coordination nationale. Au moment de l'audit, l'instance n'avait toujours pas résolu la question des conflits d'intérêt relevée au terme d'une évaluation du Secrétariat du Fonds mondial. Le comité de suivi stratégique de l'instance de coordination nationale n'a pas pu mener de visites de terrain en raison de problèmes de longue date au sein de son secrétariat qui ont retardé l'approbation du budget interne.

Par ailleurs, les programmes nationaux n'ont pas été en mesure d'assurer le suivi programmatique des activités mises en œuvre par les organisations non gouvernementales, en raison d'une interruption des activités impliquant des déplacements en avril 2016 et indirectement, de l'absence d'approbation des budgets de suivi technique inclus dans la subvention.

Amélioration requise de la garantie relative aux risques programmatiques : Les risques programmatiques dans le pays sont infailliblement élevés selon les estimations, mais les mesures de garantie y afférentes doivent être améliorées. Certains services de l'agent local du Fonds pourraient être améliorés, avec le soutien opportun de spécialistes clés de la santé publique et de l'approvisionnement. Par exemple, ces spécialistes auraient pu être impliqués dans les premières phases d'examen des budgets de certaines subventions et de demandes de reprogrammation en 2016

¹⁵ Constitué par la loi nationale sur la santé (2014), le National Council on Health est la plus haute instance d'élaboration des politiques relatives aux questions de santé au Nigeria. Il est composé des commissaires fédéraux chargés de la santé des 36 États, du Secrétaire de la Santé et du Secrétariat des services humains pour le territoire de la capitale fédérale, du Ministre d'État à la Santé et du Ministre de la Santé, qui préside le Conseil.

et 2017. Ils ont davantage participé aux examens ultérieurs de l'agent local du Fonds et doivent maintenant persévérer en ce sens.

Amélioration requise de la coordination dans le secteur de la santé : Les partenaires de la santé dans le pays font partie de l'instance de coordination nationale et de son comité de suivi stratégique, et participent également aux réunions trimestrielles d'examen programmatiques du Fonds mondial. Cependant, la coordination des partenaires en matière de résolution des difficultés conjointes dans le pays doit être améliorée. Cette initiative doit être insufflée par les autorités publiques et bénéficier d'un effort conjoint du Fonds mondial et de ses partenaires. Par exemple, la gestion des médicaments expirés pose problème depuis longtemps dans le pays (voir la constatation n° 4.5). Pourtant, un bailleur de fonds a détruit les antirétroviraux expirés qu'il finance, sans toucher aux médicaments expirés financés par le Fonds mondial stockés au même emplacement.

Amélioration requise en matière de gestion du portefeuille : Le Secrétariat a alloué des ressources supplémentaires à l'équipe de pays du Nigeria, dont le personnel est passé de neuf à 19 membres. Cette mesure a permis d'accroître le niveau de communication entre le Secrétariat et les parties prenantes dans le pays. Il convient néanmoins de s'assurer que le spécialiste de la mise en œuvre des activités liées au paludisme et le spécialiste de la santé publique s'acquittent uniquement des tâches qui leur ont été confiées, afin de prévenir tout double emploi.

La réponse de l'équipe de pays aux demandes de reprogrammation pourrait être mieux gérée. Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que la qualité des documents fournis par les maîtres d'œuvre nuit à ces examens, mais pour autant, le Secrétariat tarde à répondre aux demandes du pays. Or, cela affecte la mise en œuvre opportune de certaines activités, notamment liées à la tuberculose. La formation du personnel au nouveau schéma thérapeutique écourté a été retardée en raison d'informations non communiquées par le maître d'œuvre, notamment le plan de déploiement, et d'une réponse tardive de l'équipe de pays. Le programme lié à la tuberculose accuse un retard important au regard des objectifs et requiert une attention accrue des partenaires et du Secrétariat. L'équipe de pays a pris note des retards et entrepris de remédier aux difficultés liées aux récentes activités de reprogrammation. Il faut néanmoins attendre avant que ces mesures ne soient pleinement efficaces. Dans certains cas, l'équipe de pays et l'agent local du Fonds doivent examiner en temps opportun la demande des maîtres d'œuvre, et communiquer directement avec eux afin de clarifier et traiter les questions en suspens.

Action convenue de la Direction n° 1

Le Secrétariat présente au comité du Conseil d'administration pertinent des directives précisant les rôles et responsabilités des instances de coordination nationale chargées des pays visés par la politique de sauvegarde supplémentaire. Au regard des directives approuvées, le Secrétariat définit le mandat spécifique de l'instance de coordination nationale du Nigeria.

Titulaire : Directeur de la Division de la gestion des subventions

Date cible : 31 décembre 2018

4.3. Le cadre de garantie fiduciaire s'est amélioré, mais les activités de l'agent financier présentent des faiblesses.

Le cadre fiduciaire s'est amélioré depuis l'audit de 2015, les contrôles de détection et de prévention étant mieux équilibrés. Les activités programmatiques ont ainsi pu être déployées, malgré les risques fiduciaires élevés dans le pays. Par exemple, grâce au suivi stratégique fourni par l'agent financier, le Fonds mondial a pu décaisser des fonds directement aux sous-réциpiendaires, alors que les activités des deux réциpiendaires principaux nationaux étaient interrompues¹⁶.

Le Secrétariat a établi un protocole de communication et de réunions mensuelles visant l'agent financier, l'agent local du Fonds et le vérificateur externe, aux fins d'améliorer la coordination entre les prestataires de garantie. Le protocole définit la fréquence des réunions, les référents et les critères de communication de l'information au Fonds mondial. L'équipe de pays a établi une matrice des risques clés et des contrôles, qu'elle actualise en continu, indiquant à chaque maître d'œuvre les difficultés clés et les mesures d'atténuation y afférentes.

L'agent financier examine tous les réципissés de paiement des maîtres d'œuvre présentant un risque élevé, améliorant ainsi la discipline financière du portefeuille. L'agent local du Fonds et les vérificateurs internes procèdent régulièrement à des examens et des contrôles ponctuels des risques clés, notamment des contrôles financiers des travaux réalisés par l'agent financier. Cependant, les examens réalisés par l'agent financier ne sont pas toujours efficaces et efficients.

Amélioration requise de la qualité et de la ponctualité des examens réalisés par l'agent financier : Le Fonds mondial a recruté l'agent financier en mai 2015 aux fins de combler les faiblesses des contrôles financiers de certains maîtres d'œuvre. Les rôles et responsabilités de l'agent financier sont clairement définis dans son mandat. Celui-ci est régulièrement mis à jour au regard de l'évolution du profil de risques du portefeuille. De par sa présence, l'agent a amélioré les contrôles fiduciaires et la discipline financière des maîtres d'œuvre, mais ses examens n'identifient pas toujours les exceptions des paiements effectués par ces derniers. Ces exceptions sont ensuite parfois relevées par l'agent local du Fonds et les vérificateurs internes des maîtres d'œuvre, avant d'être rectifiées.

L'agent financier ne vérifie pas toujours que les biens ou services ont bien été livrés aux maîtres d'œuvre avant le règlement des factures. Ainsi, un maître d'œuvre a engagé des dépenses s'élevant à 200 000 dollars US pour un contrat de maintenance, alors que certains justificatifs de la prestation de services sont non datés ou non signés par les bénéficiaires attendus. De même, les contrats de certains services n'ont pas été dûment vérifiés par l'agent avant le paiement. C'est notamment le cas pour la distribution d'équipement de santé et des frais d'agence de voyage. De plus, lors des contrôles de fin de mois, l'agent financier n'a pas relevé des erreurs qui s'étaient glissées dans deux des quatre rapprochements bancaires préparés par deux des trois maîtres d'œuvre visés par l'audit du Bureau de l'Inspecteur général. Ces erreurs portent sur une transaction figurant dans l'état de rapprochement, restée non résolue depuis plus de six mois, et une différence entre le solde de trésorerie figurant dans l'état de rapprochement et le livre de caisse. Comme indiqué ci-avant, certaines exceptions ont ensuite été relevées et rectifiées dans le cadre des examens de l'agent local du Fonds et des vérificateurs internes de certains maîtres d'œuvre.

De plus, l'approbation des demandes de paiement est retardée en raison des inefficacités des procédures d'examen de l'agent financier, et la qualité des documents présentés par les maîtres d'œuvre est insuffisante. Par exemple, 73 % des transactions échantillonnées ont été approuvées par l'agent au terme de 16 jours ou plus, au lieu des deux jours attendus. Ces retards ont pu affecter la mise en œuvre des activités de plaidoyer et d'observance par les maîtres d'œuvre publics et les organisations communautaires. L'agent financier améliore ses outils de suivi afin de mieux identifier et analyser les retards, et de prendre les mesures correctives appropriées.

¹⁶ Les activités du programme national d'élimination du paludisme et de l'Agence nationale de coordination contre le sida (NACA) ont été interrompues en 2016 pendant que le Secrétariat renforçait les mesures de sauvegarde du portefeuille.

L'efficacité des contrôles financiers doit être améliorée : Il est essentiel de rétablir l'équilibre entre la garantie financière et la mise en œuvre des programmes, du moins pour certaines activités. L'agent financier examine actuellement toutes les transactions des maîtres d'œuvre dont il a la charge, quelle qu'en soit la valeur. Selon notre analyse, 26 % des transactions¹⁷ examinées par l'agent financier sont inférieures à 250 dollars US. Or, l'examen de transactions de faible valeur peut limiter la capacité de l'agent à examiner de manière efficace et opportune d'autres transactions présentant un risque élevé.

Le Fonds mondial verse mensuellement 100 dollars US à chacune des 106 organisations communautaires à des fins de soutien institutionnel. Cet argent alimente une réserve de ressources utilisées pour soutenir les activités des organisations communautaires, à qui il serait difficile d'attribuer des pièces justificatives exclusivement aux subventions du Fonds mondial. Cependant, les modalités de garantie actuelles obligent l'agent financier à vérifier les récépissés et les factures relatifs à ces transactions avant l'approbation d'un décaissement. Or, cette obligation a pu retarder la mise en œuvre des activités par les organisations communautaires en raison de leur difficulté à fournir les pièces justificatives requises. L'équipe de pays avait déjà pris note des difficultés à obtenir les justificatifs tiers relatifs à ces activités et leur incidence sur le déploiement opportun des interventions. Elle avait également envisagé des mesures d'atténuation potentielles, notamment celles suggérées par l'agent financier, mais le Secrétariat avait décidé de ne pas donner suite.

L'utilisation des agents financiers à des fins de renforcement des capacités doit être réévaluée : Comme c'est le cas d'autres portefeuilles, l'agent financier du Nigeria est tenu de renforcer les capacités des maîtres d'œuvre. Le recours aux agents financiers à des fins de renforcement des capacités est entravé par les conflits d'intérêts apparents et le manque de centrage sur les activités non fiduciaires. Par ailleurs, le Secrétariat n'a pas donné suite au plan de renforcement des capacités établi par l'agent financier au premier trimestre 2016 en raison d'une rationalisation des modalités de mise en œuvre. L'agent a néanmoins mené à bien plusieurs activités dans ce sens. Il a notamment amélioré les systèmes informatique et comptable, établi des outils de suivi budgétaire et révisé les manuels de procédures de certains maîtres d'œuvre. Le plan de renforcement des capacités précédemment établi n'a toujours pas été revu et approuvé, suite à la rationalisation des modalités de mise en œuvre. À des fins d'atténuation des risques, les lacunes identifiées en matière de contrôles et les mesures y afférentes sont intégrées dans la matrice des risques et des contrôles. L'absence de plan exhaustif et les conflits d'intérêts apparents limitent la capacité de l'agent à renforcer pleinement les capacités des maîtres d'œuvre.

Les faiblesses liées aux activités de l'agent financier sont imputables aux facteurs ci-après :

i) Assurance qualité inadéquate des examens de l'agent. Comme indiqué dans la constatation 4.5, peu d'examens indépendants visent les travaux réalisés par le personnel de l'agent et les mesures de prévention des fraudes. Rien ne prouve que le chef d'équipe basé à Abuja examine régulièrement les travaux réalisés par l'équipe. De même, le siège de l'agent financier basé en Allemagne n'a pas fourni d'assurance qualité sur les opérations de son bureau au Nigeria. Le directeur de projet chargé du Nigeria se rend dans le pays chaque mois, mais n'a pas été en mesure de fournir de preuves appropriées des examens réalisés sur place.

L'agent a établi des listes de contrôle aux fins de faciliter l'examen des transactions et les contrôles de fin de mois auprès des maîtres d'œuvre. Cependant, les listes ne sont pas toujours utilisées. Par exemple, dans le cas d'un maître d'œuvre, le Bureau de l'Inspecteur général a observé un membre d'équipe de l'agent financier remplir et rétrodater la liste de contrôle d'une transaction qui avait déjà été approuvée et payée 43 jours auparavant. Quand la direction de l'agent en a été informée, le Bureau de l'Inspecteur s'est vu répondre que le document avait été recréé et rétrodaté pour des raisons pratiques parce que la liste de contrôle initiale avait été archivée. L'agent a ensuite résilié le contrat de la personne visée en décembre 2017.

¹⁷ Au total, 1 000 transactions ont été réalisées sur la période de douze mois.

ii) Manque d'accompagnement des nouvelles recrues de l'agent. Rien n'indique que le personnel recruté par l'agent financier suive une formation initiale et une formation continue. De ce fait, la qualité des examens réalisés est incohérente selon les maîtres d'œuvre.

iii) Amélioration requise de la gestion de l'agent financier par le Secrétariat. Comme l'indique un audit du Bureau de l'Inspecteur général sur la gestion des subventions dans un environnement à haut risque¹⁸, le Secrétariat n'a toujours pas établi de systèmes et d'outils visant à évaluer dûment les résultats des agents financiers. L'équipe de pays se réunit régulièrement avec l'agent financier aux fins de discuter des difficultés clés, dont certaines sont mentionnées ci-avant. Cependant, les mesures d'atténuation promises par l'agent ne sont pas toujours mises en œuvre. L'équipe de pays doit améliorer son suivi de l'agent financier au moyen d'indicateurs de résultats améliorés et de mesures correctives, le cas échéant.

Le Secrétariat établit des directives, des systèmes et des outils aux fins d'améliorer sa gestion des agents financiers, conformément aux recommandations de l'audit du Bureau sur les subventions du Fonds mondial dans les environnements à haut risque.

Action convenue de la Direction n° 2

Le Secrétariat prend les mesures ci-après relatives aux travaux de l'agent financier :

- Examiner le mandat de l'agent financier et identifier les domaines dont l'efficacité et l'efficience peuvent être améliorées ; et apporter les modifications requises selon que de besoin.
- Mettre en œuvre un système d'assurance et de suivi de la qualité, soulignant les activités de suivi stratégique et les vérifications approfondies attendues de l'agent financier et de l'équipe de pays en matière de supervision et de conformité.
- Établir une démarche interne en matière de gestion des résultats des agents financiers et un protocole de communication relatif aux examens périodiques des résultats.

Titulaire : Directeur financier

Date cible : 31 mars 2019

¹⁸ <https://www.theglobalfund.org/en/oig/updates/2017-01-23-global-fund-grant-management-in-high-risk-environments/>
16 février 2018
Genève, Suisse

4.4 Les programmes du portefeuille appliquent progressivement les mesures de lutte contre la fraude, dont il est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité.

Le Secrétariat a sensiblement amélioré la gestion des risques de fraude liés au portefeuille, bien qu'il soit encore trop tôt pour en évaluer pleinement l'impact.

Suite à l'audit de 2015 et à un examen indépendant des contrôles financiers réalisé par un cabinet comptable public en 2016, des activités de prévention et de détection des fraudes ont été ajoutées au mandat de l'agent financier. Suite à cette décision, l'agent a recruté des spécialistes des fraudes.

Ces experts ont aidé les récipiendaires principaux à établir des politiques et procédures complètes de lutte contre la fraude, notamment des outils internes de signalement des allégations de fraude. Des registres des risques de fraude ont été établis pour la plupart des récipiendaires principaux, qui identifient également les lacunes en matière de contrôle et y remédient. Les membres de l'équipe de l'agent financier et les unités d'audit interne des récipiendaires principaux non spécialistes des fraudes ont été formés aux risques de fraude et ont reçu des outils afin de les contrer. Ces mesures vont dans le bon sens, bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer leur efficacité sur les risques de fraude liés au portefeuille.

Équilibre entre prévention et détection des fraudes : L'agent financier a mis en place des mesures de prévention des fraudes, mais les activités de détection doivent être améliorées. Il a établi des contrôles ponctuels périodiques des transactions à haut risque afin d'évaluer l'efficacité conceptuelle et fonctionnelle des contrôles de prévention des fraudes, et de faciliter l'adoption de mesures correctives selon que de besoin. Les contrôles ponctuels réalisés par le spécialiste des fraudes au cours des six premiers mois (octobre 2016 à mars 2017) ont relevé de nombreuses faiblesses au niveau des procédures des récipiendaires principaux, de l'instance de coordination nationale et de certains sous-réциpiendaires, qui ont donné lieu à une amélioration des outils et des formations.

Depuis le premier trimestre 2017, l'agent financier a cessé de donner la priorité aux contrôles ponctuels et aux analyses des données financières, afin de détecter les fraudes et de garantir le bon fonctionnement des outils et des procédures. Or, ces contrôles ont rarement été appliqués récemment. En dehors de l'agent financier, peu d'instances évaluent le bon fonctionnement des activités de prévention. Cela affecte la capacité de l'agent à identifier de nouveaux stratagèmes frauduleux, à garantir la qualité et à améliorer l'efficacité de ses propres travaux, et à prendre des mesures de prévention appropriées en vertu de son mandat.

Amélioration requise du signalement des fraudes par l'agent financier : L'agent financier a mis en place un protocole de signalement des fraudes définissant les rôles, responsabilités et voies de communication au sein du personnel. Les spécialistes des fraudes tiennent à jour une liste des cas de fraude présumés et confirmés, dont le nombre en septembre 2017 atteignait une trentaine d'affaires. Cependant, l'agent financier ne mentionne pas systématiquement les cas de fraude dans ses rapports trimestriels au Fonds mondial. Selon le Secrétariat, l'agent doit utiliser son appréciation professionnelle pour déterminer quels cas de fraude doivent être signalés au Fonds mondial. Cela étant, aucune mesure ne permet actuellement au Secrétariat d'évaluer comment l'agent utilise son appréciation professionnelle et si des ajustements seraient requis.

Action convenue de la Direction

Voir l'action convenue de la Direction n° 2

4.5. La résolution des faiblesses liées à la chaîne d'approvisionnement progresse mais n'est pas encore pleinement efficace et efficiente.

Le Secrétariat s'emploie à combler les faiblesses liées à la chaîne d'approvisionnement identifiées dans l'audit de 2015. Chemonics a ainsi été recruté aux fins de gérer le stockage et la distribution des médicaments utilisés dans le traitement du VIH et du paludisme pour le compte des bénéficiaires principaux. Cette mesure a amélioré le stockage, la gestion des stocks et la comptabilisation des médicaments dans les magasins centraux et les entrepôts des zones de gouvernement local gérés par le prestataire de services. En collaboration avec les partenaires locaux pour la santé et les autorités publiques, le Fonds mondial s'attache à regrouper les systèmes d'approvisionnement verticaux dans le cadre d'une initiative intitulée « Projet national d'intégration de la chaîne d'approvisionnement ». Ce projet devrait atténuer les problèmes structurels et renforcer l'efficacité des opérations. Des unités de coordination de la gestion logistique ont été établies dans chacun des 37 États aux fins d'améliorer les systèmes d'approvisionnement au niveau infranational, avec le soutien du Fonds mondial et des partenaires dans le cadre de ce projet.

Tous les médicaments et produits de santé reçus dans le cadre du mécanisme volontaire d'achat groupé du Fonds mondial ont pu être rapprochés avec les systèmes de gestion des stocks au niveau central et coïncident avec les inventaires. Les conditions et pratiques de stockage dans les centrales d'achats de médicaments sont conformes aux lignes directrices de l'OMS. De plus, The Society for Family Health et The Institute of Human Virology Nigeria gèrent dûment les médicaments de traitement de la tuberculose et de la tuberculose multirésistante.

Malgré les avancées, des faiblesses persistent en matière de modalités de distribution, de gestion des médicaments expirés et de retards d'approbation des exemptions de taxes par les autorités nationales, ce qui augmente les risques de ruptures de stock.

Lacunes des procédures de distribution : Globalement, les modalités de distribution ont amélioré la disponibilité des médicaments et des fournitures dans les établissements de santé. Cependant, le manque de clarté de la répartition des rôles et responsabilités entre les bénéficiaires principaux et Chemonics nuit à l'efficacité et l'efficience des procédures de distribution. Les rôles et responsabilités relatifs à la rectification des erreurs liées aux plans de distribution et à la vérification des marchandises livrées aux établissements de santé doivent être clarifiés et respectés. Le Fonds mondial étudie actuellement les rôles et responsabilités ainsi que les réunions mensuelles avec les parties prenantes afin de combler ces faiblesses.

Les bénéficiaires principaux tardent à envoyer leurs demandes à Chemonics, qui peine ensuite à distribuer les médicaments aux établissements en temps opportun. Pendant le cycle de distribution de janvier 2017, une demande de distribution incomplète a ainsi laissé plus de 40 centres de santé primaire de l'État de Kano sans tests de dépistage rapide pendant 30 jours. Qui plus est, les bénéficiaires principaux ont demandé des produits de laboratoire dont les établissements n'avaient pas besoin, parce que les machines y afférentes n'étaient pas disponibles ou ne fonctionnaient pas.

De son côté, Chemonics ne distribue pas systématiquement tous les médicaments demandés aux établissements de santé. Certains établissements reçoivent plus que les quantités demandées, d'autres moins. Une livraison en quantité inférieure à celle demandée peut s'expliquer par un manque de disponibilité des médicaments. Cependant, les livraisons de quantités supplémentaires contribuent aux risques d'expiration de médicaments au dernier niveau de mise en œuvre.

La distribution de médicaments dans le dernier kilomètre n'est pas toujours réalisée conformément au mandat de Chemonics. Ainsi, pendant le cycle de distribution de janvier 2017, les médicaments destinés à plus de 16 établissements de santé dans les États de Cross River et de Kaduna ont été livrés à des sites intermédiaires. La situation a été rétablie suite à une réclamation des établissements de santé.

La disponibilité et la qualité des données relatives à la chaîne d'approvisionnement nuisent à l'efficacité des activités de quantification et de distribution. À ce titre, le Fonds mondial a aidé des agents de logistique dans 24 États à collecter, analyser et transmettre des données logistiques à des fins de prévision et de quantification à l'échelle nationale dans le cadre de la subvention liée au

paludisme. Cette initiative a amélioré le taux de communication de l'information au niveau fédéral, qui atteignait 89 % en août 2017.

Gestion inappropriée des médicaments expirés : Comme l'indiquait le rapport d'audit de 2015, des médicaments expirés se sont accumulés pendant de nombreuses années dans les établissements de santé et dans les magasins centraux. Or, de nouvelles expirations de produits ont été relevées par l'audit de suivi. L'équipe de pays et les récipiendaires principaux ont amélioré le suivi des niveaux de stocks afin de pouvoir redistribuer les médicaments entre les établissements et réduire les expirations et les ruptures de stock. Cela étant, la gestion des médicaments expirés présente des lacunes. De fait, au moment de l'audit, le contrat signé par le Fonds mondial avec le prestataire de services ne contenait aucune disposition relative à la gestion des déchets. Dans les cinq entrepôts gérés par Chemonics, 1 580 mètres cubes (environ 1 090 palettes) d'espace seraient occupés par ces médicaments expirés selon les estimations. Le prestataire de services continue de facturer au Fonds mondial 84 000 dollars US par an en moyenne pour le stockage de ces produits. Les sept établissements de santé visités conservent des médicaments expirés qui monopolisent de l'espace de stockage. Par exemple, 40 % environ de l'espace de stockage de l'hôpital et la maternité de Rainbow sont utilisés par des médicaments expirés.

Les expirations dans les établissements de santé représentent un problème national, mais l'ensemble des parties prenantes n'ont pas suffisamment coordonné leurs efforts aux fins de le résoudre, comme indiqué dans la constatation 4.2. Suite au présent audit, le Fonds mondial a inclus la gestion des déchets dans son contrat avec Chemonics, l'autorisant à récupérer les médicaments expirés dans les établissements de santé afin de les mettre au rebut.

Les pratiques de gestion des stocks dans les établissements de santé doivent être améliorées : Si la gestion des stocks au niveau central s'est sensiblement améliorée, les conditions dans les centres de prestation de services restent sous-optimales. De plus, les registres d'inventaire dans ces établissements ne sont pas régulièrement mis à jour. Ainsi, un centre de santé primaire n'a pas mis à jour ses registres d'inventaire depuis 2015. Le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que les autorités publiques et les partenaires ont besoin de davantage de temps et de ressources pour améliorer la gestion des stocks dans les établissements de santé.

Les retards de dédouanement pourraient entraîner des ruptures de stock s'ils perdurent : Le Fonds mondial continue de surveiller les niveaux de stock, d'améliorer la planification de l'approvisionnement, notamment les achats anticipés et en urgence afin de minimiser les risques de ruptures de stock. Cependant, la longueur des procédures de dédouanement au niveau national nuit à l'efficacité de ces mesures. L'audit relève ainsi un risque imminent de rupture de stock d'antituberculeux dans les magasins centraux et dans les établissements de santé, alors que les médicaments achetés par le Fonds mondial étaient arrivés à quai depuis trois mois déjà. Ce retard est lié aux difficultés à obtenir une exemption des droits d'importation et des frais y afférents auprès des autorités nationales.

En 2017, les magasins centraux ont subi pendant quatre mois des ruptures de stock de médicaments et de fournitures contre le paludisme, contraignant le Fonds mondial à passer des commandes en urgence. Les marchandises devaient arriver dans le pays en novembre 2017, mais les retards d'obtention des exemptions de taxes pourraient entraîner des ruptures de stock importantes dans les établissements de santé¹⁹.

Le Secrétariat doit améliorer le suivi des résultats de Chemonics : Le Secrétariat du Fonds mondial a établi avec Chemonics les indicateurs clés de résultats relatifs aux composants importants de la chaîne d'approvisionnement. La conception des indicateurs relatifs à l'entreposage est appropriée et leur suivi par le Fonds mondial satisfaisant. Cependant, l'indicateur relatif à la distribution porte uniquement sur le respect des délais de livraison, sans tenir compte de la complétude, contrairement aux recommandations de l'Organisation mondiale de la Santé. Cela signifie que la proportion de produits livrés conformément à la demande des récipiendaires principaux n'entre pas en compte dans l'évaluation des résultats du prestataire de services. Au deuxième trimestre 2017, les résultats du prestataire relatifs au respect des délais de livraison atteignaient 69 %, par rapport à l'objectif de 97 %.

¹⁹ L'équipe de pays a indiqué que les médicaments avaient depuis été dédouanés et que leur distribution aux établissements de santé était en cours.

Suite au présent audit, le Secrétariat a ajouté le critère de complétude à l'indicateur de Chemonics relatif aux livraisons.

Action convenue de la Direction n° 3

Le Secrétariat clarifie les rôles et responsabilités des récipiendaires principaux et de Chemonics relatifs aux procédures de distribution, et diffuse l'information afin de garantir que les parties visées comprennent les tâches qui leur incombent en la matière.

Titulaire : Directeur de la Division de la gestion des subventions

Date cible : 30 juin 2018

4 Tableau des actions convenues

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
<p>1. Le Secrétariat présente au comité du Conseil d'administration pertinent des directives précisant les rôles et responsabilités des instances de coordination nationale chargées des pays visés par la politique de sauvegarde supplémentaire. Au regard des directives approuvées, le Secrétariat définit le mandat spécifique de l'instance de coordination nationale du Nigeria.</p>	31 décembre 2018	Directeur de la Division de la gestion des subventions
<p>Le Secrétariat prend les mesures ci-après relatives aux travaux de l'agent financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner le mandat de l'agent financier et identifier les domaines dont l'efficacité et l'efficience peuvent être améliorées ; et apporter les modifications requises selon que de besoin. • Mettre en œuvre un système d'assurance et de suivi de la qualité, soulignant les activités de suivi stratégique et les vérifications approfondies attendues de l'agent financier et de l'équipe de pays en matière de supervision et de conformité. • Établir une démarche interne en matière de gestion des résultats des agents financiers et un protocole de communication relatif aux examens périodiques des résultats. 	31 mars 2019	Directeur financier
<p>2. Le Secrétariat clarifie les rôles et responsabilités des bénéficiaires principaux et de Chemonics relatifs aux procédures de distribution, et diffuse l'information afin de garantir que les parties visées comprennent les tâches qui leur incombent en la matière.</p>	30 juin 2018	Directeur de la Division de la gestion des subventions

Annexe A : Classification générale des notations de l'audit

Efficace	Aucun problème ou peu de problèmes mineurs relevés. 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.
Partiellement efficace	Problèmes modérés relevés. 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.
Nécessite une nette amélioration	Un problème majeur ou un petit nombre de problèmes majeurs relevés. 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.
Inefficace	Plusieurs problèmes majeurs et/ou un ou plusieurs problèmes fondamentaux relevés. 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.

Annexe C : Message de la Directrice exécutive

Le Nigeria est un pays clé pour la mission visant à éliminer les épidémies. La charge de morbidité liée au paludisme y est la plus forte au monde, le pays concentrant à lui seul trente pour cent des décès liés à la maladie à l'échelle internationale. Le Nigeria est le deuxième pays le plus touché par le VIH dans le monde et le septième pour ce qui est de la tuberculose. Nous ne pouvons pas mettre un terme aux épidémies sans obtenir d'excellents résultats au Nigeria. Or, le pays est également un contexte d'intervention difficile et complexe.

Malgré les difficultés, le Nigeria a progressé face au VIH, à la tuberculose et au paludisme. Fin 2016, les programmes soutenus par le Fonds mondial avaient sauvé 1,7 million de vies dans le pays. Entre 2000 et 2016, les décès liés au paludisme ont chuté de 43 pour cent. Sur la même période, l'incidence du VIH a reculé de 37 pour cent. Avec le soutien du Fonds mondial, le Nigeria a franchi la barre d'un million de personnes placées sous antirétroviraux en 2017. Cette même année, le Fonds mondial a également financé la distribution de 14 millions de moustiquaires dans six États en l'espace de cinq mois, protégeant ainsi 28 millions de personnes selon les estimations.

Le présent audit de suivi montre clairement que le Fonds mondial et ses partenaires dans le pays ont accompli des progrès rapides et importants depuis 2015, date du précédent audit. Le portefeuille est désormais géré selon un cadre renforcé de gestion des risques et de garantie, et mieux à même d'aider le pays à améliorer ses résultats programmatiques. L'audit examine minutieusement les avancées dans les domaines où des faiblesses avaient été relevées, et souligne les lacunes spécifiques et les domaines clés à améliorer. Le Secrétariat a déjà pris des mesures visant à améliorer encore la mise en œuvre des subventions.

Il importe également de rappeler que les autorités nigérianes ont remboursé au Fonds mondial l'intégralité des montants recouvrables identifiés dans l'audit et les rapports d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général de mai 2016, ce qui devrait nous permettre d'accélérer l'élan positif de notre partenariat visant à éliminer les épidémies au Nigeria.

J'aimerais souligner quelques améliorations importantes depuis le dernier audit :

- Nous avons fortement agrandi l'équipe de pays du Secrétariat chargée du portefeuille du Nigeria et ce faisant, nous avons amélioré notre capacité à collaborer plus volontairement avec les responsables et les partenaires de santé afin de résoudre les difficultés le plus tôt possible et de saisir les opportunités d'obtenir des résultats.
- Les nouvelles modalités de mise en œuvre des interventions liées au VIH sont probantes, comme l'indique le présent rapport. Suite aux difficultés de déploiement des activités liées au paludisme, le Secrétariat et les bénéficiaires principaux ont ajusté les modalités de mise en œuvre pour la période 2018/2020 et ont notamment recruté des sous-bénéficiaires expérimentés, laissant aux bénéficiaires principaux davantage de latitude pour se recentrer sur la gestion, le suivi stratégique et la coordination. Nous avons également renforcé l'appui technique au programme national d'élimination du paludisme et établi des examens trimestriels structurés afin de suivre les progrès.
- Nous avons aujourd'hui une bien meilleure garantie que les médicaments et produits de santé financés par le Fonds mondial sont disponibles sur les sites où les patients en ont besoin, et en temps opportun. Cette amélioration résulte en partie de l'établissement de 37 unités de gestion de la coordination logistique, une dans chaque État, chargées d'améliorer la ponctualité et l'exactitude des données relatives à la chaîne d'approvisionnement. Nous avons également réattribué les antituberculeux, antipaludéens et produits de santé dont la date d'expiration approchait, faisant ainsi bon usage de produits essentiels avant leur péremption.
- En collaboration avec les partenaires clés, en particulier les autorités nigérianes, nous préparons la première enquête nationale sur l'impact et l'incidence du sida auprès de la

population au Nigeria. Les résultats préliminaires de l'enquête devraient être disponibles au deuxième trimestre 2019.

- Parallèlement à notre collaboration continue avec le gouvernement fédéral de Lagos, nous travaillons avec les autorités fédérales d'Oyo, d'Imo et de Kaduna à l'établissement de solutions spécifiques, mesurables et soumises à des échéances, aux fins d'aider ces États fortement touchés par la maladie à mettre en place des systèmes résistants et pérennes pour la santé.
- Nous avons renforcé les rôles des prestataires de garantie, aux fins de mieux gérer les risques financiers et les risques de fraude. Le Secrétariat a mis en place des protocoles de collaboration entre l'agent financier, l'agent local du Fonds et les vérificateurs externes afin de garantir un partage régulier de l'information et une démarche coordonnée de la gestion des risques. En réponse directe aux dernières constatations du Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat s'emploie activement avec les prestataires de garantie à renforcer la gestion des résultats de l'agent financier et l'assurance qualité de l'appui financier fourni aux maîtres d'œuvre.