

Rapport d'audit

Suivi des subventions des portefeuilles ciblés

GF-OIG-18-022
26 novembre 2018
Genève, Suisse

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

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) assure la sauvegarde des actifs, des investissements, de la réputation et de la pérennité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les mesures appropriées pour mettre fin aux épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. Grâce à des audits, des enquêtes et des travaux consultatifs, il promeut les bonnes pratiques, réduit les risques et informe de façon complète et transparente sur les abus.

Créé en 2005, le BIG est une composante à part entière du Fonds mondial dont il est toutefois indépendant. Il rend des comptes au Conseil via son Comité des finances et de la vérification, et sert les intérêts de l'ensemble des parties prenantes du Fonds mondial. Ses travaux respectent les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux.

Contactez-nous

Le Fonds mondial considère que chaque dollar compte et n'a aucune tolérance pour la fraude, la corruption et le gaspillage qui empêchent d'acheminer les ressources jusqu'aux personnes qui en ont besoin. Si vous suspectez des irrégularités ou des actes répréhensibles dans les programmes financés par le Fonds mondial, il conviendrait que vous les déclariez au BIG en le contactant aux coordonnées ci-dessous. Voici quelques exemples d'actes répréhensibles qu'il conviendrait de dénoncer : vol d'argent ou de médicaments, utilisation des fonds ou d'autres actifs du Fonds mondial à des fins personnelles, fausses factures, mise en scène de fausses formations, contrefaçon de médicaments, irrégularités dans les processus d'appel d'offres, pots-de-vin et dessous-de-table, conflits d'intérêts, violations des droits de l'homme...

[Formulaire en ligne >](#)

Disponible en anglais, français, russe et espagnol

Courrier postal :
Bureau de l'Inspecteur général
Fonds mondial
Global Health Campus
Chemin de Pommier 40, CH-1218
Grand-Saconnex
Genève, Suisse

Courriel :

ispeakoutnow@theglobalfund.org

Service téléphonique gratuit de déclaration :

+1 704 541 6918

Disponible en anglais, français, espagnol, russe, chinois et arabe

Message téléphonique – Boîte vocale 24h/24 :

+41 22 341 5258

Plus d'informations sur le BIG à l'adresse :

www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

Les audits du BIG étudient les systèmes et les processus en place au Fonds mondial et dans les pays pour identifier les risques susceptibles de compromettre la mission de l'Organisation de mettre fin aux trois épidémies. Généralement le BIG audite trois grands domaines : la gestion des risques, la gouvernance et la supervision. Dans l'ensemble, l'audit a pour objectif d'améliorer l'efficacité du Fonds mondial pour veiller à ce que l'utilisation des fonds qui lui ont été confiés ait l'impact maximal.

Rapport consultatif

Les rapports consultatifs du BIG ont pour but de promouvoir la mission et les objectifs du Fonds mondial via des participations génératrices de valeur ajoutée en exploitant les compétences professionnelles des auditeurs et enquêteurs du BIG. Le Conseil, les comités ou le Secrétariat du Fonds mondial peuvent demander une participation consultative spécifique à tout moment. Le rapport peut être publié à la discrétion de l'Inspecteur général après consultation de la partie prenante ayant effectué la demande.

Rapport d'enquête

Les enquêtes du BIG étudient les allégations reçues concernant des actes répréhensibles réels ou le suivi d'informations de fraude ou d'abus susceptibles de compromettre la mission du Fonds mondial de mettre fin aux trois épidémies. Le BIG réalise des enquêtes administratives et non judiciaires. Ses constatations sont basées sur des faits et des analyses connexes, ce qui lui permet d'établir des déductions raisonnables fondées sur des faits avérés.

Table des matières

1.	Synthèse	4
1.1.	Opinion.....	4
1.2.	Principales réalisations et bonnes pratiques.....	4
1.3.	Principaux problèmes et risques	5
1.4.	Notations	6
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction.....	6
2.	Environnement et contexte.....	8
2.1.	Contexte global.....	8
2.2.	Portefeuilles ciblés.....	9
3.	Aperçu de l’audit	10
3.1.	Objectifs.....	10
3.2.	Portée et méthodologie	10
4.	Constatations	11
4.1.	Différenciation limitée appliquée aux demandes de financement et aux processus de gestion des subventions spécifiques aux portefeuilles ciblés	11
4.2.	Efficacité de certains processus différenciés limitée par le manque de clarté des exigences et une gestion inefficace du changement	14
4.3.	Inefficacités dans le suivi des subventions des portefeuilles ciblés	16
5.	Récapitulatif des actions convenues de la Direction	19
	Annexe A : Classification générale des notations d’audit	20
	Annexe B : Méthodologie.....	21

1. Synthèse

1.1. Opinion

Le Fonds mondial a pris un certain nombre de mesures pour différencier ses modes de financement et de suivi des subventions dans différents pays. Parmi celles-ci, la création de catégories de portefeuille (groupe de pays) au sein de sa Division de la gestion des subventions permet de tenir compte de l'ampleur des sommes allouées aux pays et de la charge de morbidité, en adaptant les ressources en personnel au contexte national. Une initiative stratégique majeure – la Différenciation pour l'impact – a été engagée en 2016 afin de mieux différencier les portefeuilles. Elle a tenté d'organiser les processus de gestion des subventions, les contrôles, les systèmes et les équipes de pays en fonction d'un modèle différencié afin d'obtenir l'impact maximal contre les trois maladies.

Dans le cadre du projet, le Secrétariat a réaffecté du personnel des petits portefeuilles ayant une charge de morbidité faible – les portefeuilles « ciblés » – au profit des portefeuilles « essentiels » et « à fort impact ». Certains processus de gestion des subventions – comme l'exigence de communication d'informations, les évaluations des risques et les mécanismes d'assurance – ont aussi été simplifiés pour réduire la charge administrative pesant sur les ressources internes et externes, et pour améliorer l'efficacité du suivi des petits portefeuilles. Ces modifications sont justifiées par les niveaux d'investissement, la charge de morbidité et le coût d'assurance. Cependant, malgré les progrès accomplis, les processus et procédures de gestion des subventions des portefeuilles ciblés demeurent essentiellement les mêmes pour les portefeuilles essentiels et à fort impact. Cette situation est imputable à des lacunes au niveau de la définition des priorités stratégiques institutionnelles des portefeuilles ciblés. Les équipes de pays n'exploitent pas régulièrement les flexibilités offertes par les processus différenciés du fait d'un certain nombre d'initiatives et de priorités stratégiques concurrentes qui s'appliquent aux portefeuilles ciblés. Des inefficacités subsistent aussi au niveau de facteurs tels que le nombre élevé de subventions, de maîtres d'œuvre et d'indicateurs de résultats – ce qui réduit la capacité à générer les gains d'efficacité visés par le projet Différenciation pour l'impact. De ce fait, les portefeuilles ciblés affichent des coûts de gestion des programmes démesurément élevés à l'échelon des pays et des coûts opérationnels disproportionnés au niveau du Secrétariat, par rapport à l'ampleur de l'investissement, à la charge de morbidité et au risque.

Globalement, les gains d'efficacité générés par le modèle opérationnel actuel du Fonds mondial ont été limités s'agissant du portefeuille de pays ciblés. Le Secrétariat étudie des approches alternatives de gestion des portefeuilles à allocation et charge de morbidité relativement réduites. La définition des priorités institutionnelles pour un suivi efficace des portefeuilles ciblés **nécessite une nette amélioration**, alors que les processus différenciés sont considérés comme **partiellement efficaces**.

1.2. Principales réalisations et bonnes pratiques

Réaffectation des ressources en fonction des niveaux d'investissement et de la charge de morbidité. Le Secrétariat a réalloué des ressources des petits portefeuilles au profit des portefeuilles essentiels et à fort impact en fonction de la charge de morbidité et de l'allocation. Des responsables de programmes et autres spécialistes fonctionnels ont par exemple été réaffectés de portefeuilles ciblés à des portefeuilles à fort impact afin de dynamiser l'impact et d'améliorer l'efficacité.

Certains processus de gestion des subventions ont été simplifiés afin de soutenir le suivi des portefeuilles ciblés. Le Secrétariat a différencié certains processus majeurs de gestion des subventions en fonction des catégories de portefeuille. La fréquence moyenne d'établissement de rapports d'informations pour les portefeuilles ciblés est par exemple inférieure de moitié à celle requise pour les portefeuilles essentiels et à fort impact.

Le Secrétariat a aussi révisé un certain nombre d'exigences en matière d'évaluation des risques et d'assurance pour les portefeuilles ciblés. Le Département de la gestion des risques n'effectue par exemple plus d'évaluation des risques pour ces portefeuilles, l'agent local du Fonds n'est pas tenu de vérifier les dépenses et les évaluations des programmes ne sont plus entreprises qu'une seule fois pendant la durée de vie de la subvention. Ces mesures ont généralement réduit le nombre de contrôles et accru les flexibilités pour les petits portefeuilles.

Le Secrétariat améliore en permanence ses mesures de différenciation : Le Secrétariat a identifié des obstacles spécifiques résultant de l'exercice de différenciation et, dans le cadre d'un examen plus large de 2017, un cabinet de consultants a évalué les solutions potentielles pour le suivi des petits portefeuilles. L'examen a été achevé en mars 2018 et différentes options destinées à améliorer la manière dont le Fonds mondial gère les subventions des portefeuilles ciblés font actuellement l'objet d'une évaluation du Secrétariat.

En mai 2018, ce dernier a examiné la classification des portefeuilles de 2016 en fonction des modifications du niveau d'investissement au titre du cycle de financement en cours et du contexte national. Il devrait continuer de réallouer des ressources en fonction de ces modifications à la fin 2018.

Un cadre d'appétence au risque a récemment été approuvé par le Conseil du Fonds mondial. Une fois mis en œuvre, il devrait dynamiser davantage de gains d'efficacité au niveau du suivi des subventions des portefeuilles ciblés.

1.3. Principaux problèmes et risques

Limites de la différenciation au niveau du cycle de la subvention : Comme indiqué plus haut, plusieurs processus et systèmes ont été simplifiés en 2016. Cependant, malgré l'abaissement de certaines exigences de gestion des subventions des portefeuilles ciblés, le modèle opérationnel global de gestion n'a pas profondément évolué : les processus et les contrôles au niveau du cycle de financement n'ont toujours pas été simplifiés pour le Secrétariat et les maîtres d'œuvre.

Du fait des problèmes uniques auxquels les portefeuilles ciblés sont confrontés, chaque étape du cycle de la subvention comporte différents risques. L'accès au financement et l'établissement de la subvention sont les processus les plus importants pour s'assurer que l'on choisit les bonnes interventions. Il est possible de simplifier davantage ces processus pour les portefeuilles ciblés avec des directives personnalisées et l'engagement du Fonds mondial en faveur d'investissements ciblés alignés sur les besoins des portefeuilles dotés d'allocations faibles. De même, il est possible d'adapter davantage la fréquence des processus et les niveaux de contrôle des portefeuilles ciblés à des stades ultérieurs. La mise en œuvre des subventions, leurs révisions et les processus d'assurance pourraient tous être adaptés de façon importante.

Inefficacités potentielles dans le suivi des subventions des portefeuilles ciblés. Les efforts du Secrétariat pour différencier les trois catégories de portefeuille ont principalement eu pour objectif d'élaborer et de mettre en œuvre des processus à l'échelon du Secrétariat. Les processus de mise en œuvre des subventions n'ont pas été différenciés. Par exemple, il existe encore un nombre relativement élevé de subventions individuelles de faible montant dans le portefeuille de pays ciblés. Ces subventions représentent 11,6 %¹ de l'allocation totale du Fonds mondial et 6,4 %¹ de la charge de morbidité mondiale, mais 32 %² du nombre de subventions gérées par le Secrétariat. Cela tient au caractère limité de la consolidation des subventions de petit montant dans les pays des régions Asie, Europe orientale et Amérique latine.

Chaque subvention induit un certain montant de coûts de gestion et opérationnels au niveau du pays et du Secrétariat. Plus le nombre de subventions est élevé, plus les coûts associés sont importants

¹ Cycle d'allocation 2014 – 2016. Les portefeuilles ciblés représentent 6 % du cycle d'allocation 2017 – 2019.

² Rapport de clôture de subvention, 14 mai 2018.

pour le Fonds mondial. S'agissant des portefeuilles ciblés, la proportion de fonds dépensés au titre des coûts de gestion des programmes a augmenté de 15 % à 20 %. Cette hausse est principalement imputable à la réduction des sommes allouées aux pays ciblés d'un cycle de financement au suivant, avec une réduction consécutive du montant des ressources financières dont les pays disposent pour la prestation de services. Au niveau du Secrétariat, les portefeuilles ciblés représentent actuellement 20 %³ des dépenses opérationnelles liées au personnel en charge de la gestion des subventions, alors qu'ils ne représentent que 6,4 % de la charge de morbidité. À titre comparatif, les portefeuilles à fort impact représentent 45 %³ des charges opérationnelles pour, globalement, 74 % de la charge de morbidité.

Les équipes de pays n'exploitent pas les flexibilités définies : Les équipes de pays n'appliquent pas régulièrement certains des processus et contrôles réduits pour les portefeuilles ciblés en raison, principalement, de l'absence de gestion efficace du changement et de mécanismes de promotion des directives révisées sur la différenciation. Par exemple, les portefeuilles ciblés comportent en moyenne neuf indicateurs de résultat (33 % en ont plus de dix), au lieu du maximum de huit recommandé par le Secrétariat. Cette situation alourdit la charge de travail des équipes de pays en matière de suivi des résultats des subventions. Les cadres de résultat proposés par les équipes de pays sont examinés par les responsables régionaux et le Comité d'approbation des subventions, mais les critères de différenciation ne sont pas respectés.

1.4. Notations

	<p>Objectif 1 : Adéquation des processus différenciés de gestion des subventions des portefeuilles ciblés</p> <p>Le Secrétariat a pris plusieurs mesures pour simplifier les processus de gestion des subventions des portefeuilles ciblés. Cette décision est justifiée par le caractère limité des investissements et le coût relatif de l'assurance et des activités de suivi de ces portefeuilles. Cependant, le modèle opérationnel global de gestion des subventions n'a pas évolué de façon significative. Il est tout à fait possible d'adapter davantage les processus et de réduire la charge administrative supportée par les équipes de pays.</p>
	<p>Objectif 2 : Efficacité des processus, procédures et systèmes pour soutenir le suivi des subventions des portefeuilles ciblés, conformément aux attentes du Secrétariat</p> <p>Le Secrétariat a conçu un cadre différencié et des directives pour la gestion des subventions de tous les portefeuilles. Cependant, les équipes de pays n'ont pas régulièrement exploité ce dispositif en raison du caractère limité des activités de gestion du changement.</p>
	<p>Objectif 3 : Efficience des processus, procédures et systèmes pour soutenir le suivi des subventions des portefeuilles ciblés</p> <p>Des ressources consacrées à la gestion des subventions ont été réallouées des portefeuilles ciblés au profit des portefeuilles essentiels et à fort impact. Cependant, la gestion des portefeuilles ciblés est essentiellement restée la même que pour les portefeuilles des deux autres catégories. Cette situation s'est traduite par un décalage entre des ressources réduites et le nombre de priorités stratégiques des portefeuilles ciblés, induisant des inefficacités au niveau du Secrétariat et de la mise en œuvre des programmes.</p>

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Le Secrétariat procédera à un examen du modèle et de l'approche actuels utilisés pour les portefeuilles ciblés, et élaborera des solutions pour améliorer l'impact et l'efficience du modèle

³ Calculé sur la base du salaire moyen des agents de l'équipe de pays et du nombre d'agents à temps plein par catégorie de portefeuille.

opérationnel. Cet exercice prendra en compte des considérations relatives au risque, au rapport coût/avantage, à l'impact et à l'efficacité, et inclura l'élaboration de solutions pour :

- simplifier le portefeuille de pays ciblés et les opérations, processus et procédures associés ;
- étudier des possibilités et des modalités pour des investissements communs avec des institutions de financement du développement ;
- exploiter les possibilités pour axer les modalités de financement sur les résultats.

Les recommandations de cet examen seront intégrées dans une feuille de route de mise en œuvre devant être approuvée par le comité d'orientation du projet.

Le BIG note que, dans la mesure où le Secrétariat s'est engagé à élaborer des solutions correctives spécifiques une fois finalisé l'examen détaillé du modèle, l'action convenue de la Direction susmentionnée se limite à suivre la finalisation de l'examen proposé. Une fois l'examen achevé et en fonction de ses résultats et des solutions qui en résultent, des actions convenues de la Direction complémentaires seront étudiées pour suivre la résolution effective des problèmes spécifiques mis en évidence dans le présent rapport.

2. Environnement et contexte

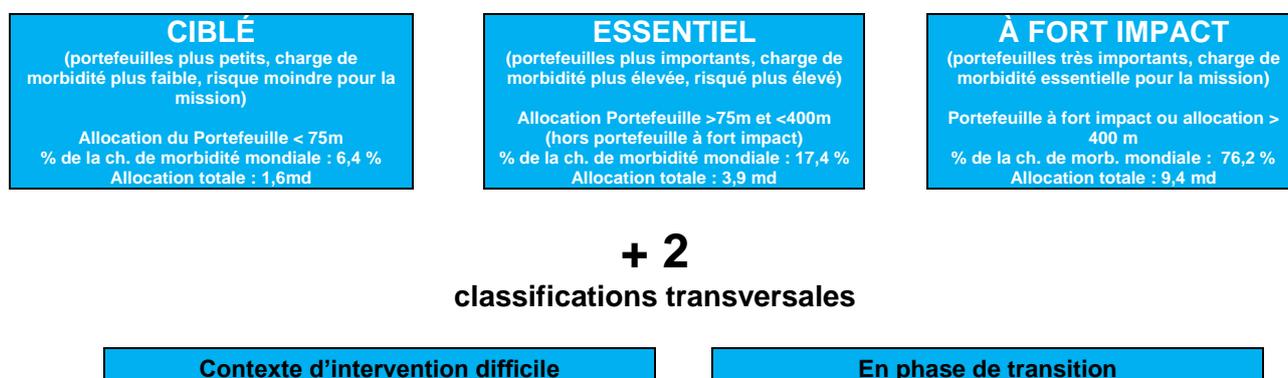
2.1. Contexte global

Jusqu'en 2012, la différenciation des activités de gestion des subventions et leur suivi dans l'ensemble des pays du portefeuille du Fonds mondial étaient limités. Ainsi, les pays où les investissements et la charge de morbidité étaient relativement faibles faisaient l'objet de processus et de contrôles similaires à ceux appliqués aux pays bénéficiant d'allocations importantes.

À la suite des recommandations du rapport de 2011 « Tourner la page : de l'urgence à la pérennité » du Groupe indépendant de haut niveau, le Secrétariat a engagé des efforts significatifs pour établir et améliorer en continu des structures, contrôles et processus différenciés alignés sur la charge de morbidité et le niveau d'investissement. En 2012, il a mis en place le système de l'équipe de pays pour gérer les subventions afin de rendre le suivi du portefeuille de subventions plus efficace et efficient. Cette évolution a conduit à une approche matricielle de la gestion, conçue pour exploiter l'expertise des membres de l'équipe de pays afin d'atteindre des résultats et des décisions de qualité élevée, de surmonter rapidement les obstacles et de résoudre les problèmes de mise en œuvre. Parallèlement, la Division de la gestion des subventions a été restructurée en équipes régionales afin d'adapter la gestion des subventions aux spécificités institutionnelles, linguistiques, politiques et économiques des différentes régions. Les pays bénéficiant du soutien du Fonds mondial ont été répartis entre trois départements « à fort impact » et deux autres départements « Afrique et Moyen-Orient » et « Asie, Europe orientale, Amérique latine et Caraïbes ». Cela s'est traduit par une allocation accrue de ressources humaines et financières aux activités d'assurance et de suivi pour les pays ayant une charge de morbidité plus élevée.

Une initiative stratégique majeure intitulée « Différenciation pour l'impact » a été entreprise en 2016 en vue de renforcer les activités de différenciation déjà existantes. Les objectifs du projet étaient d'organiser les équipes de pays en charge de la gestion des subventions en fonction d'un modèle différencié afin de générer l'impact maximal contre les trois maladies. Le modèle différencié a donné lieu à la création de trois catégories de portefeuille (à fort impact, essentiel et ciblé) en fonction de la charge de morbidité et du montant des sommes allouées aux différents pays, et de deux classifications transversales (contextes d'interventions difficile et portefeuilles en phase de transition).

Figure 1. Cadre appliqué pour le projet Différenciation pour l'impact⁴



⁴ Cycle d'allocation 2014 – 2016. Les portefeuilles ciblés représentent 6 % du cycle d'allocation 2017 – 2019.

2.2. Portefeuilles ciblés

Au moment du lancement du projet Différenciation pour l'impact, le Comité exécutif de gestion des subventions a approuvé 87 portefeuilles ciblés⁵. Ils sont principalement répartis entre quatre régions géographiques (Amérique latine, Europe orientale, Asie du Sud-Est et Afrique et Moyen-Orient). Ces portefeuilles représentent environ 11,6 %⁶ de l'allocation totale du Fonds mondial et 6,4 % de la charge de morbidité mondiale. Ils ont en commun un potentiel d'optimisation de l'impact lié à des processus simplifiés et une utilisation efficiente des ressources internes en investissant par exemple dans des thématiques techniques et stratégiques – comme les populations clés, le développement durable et la transition.

Après l'achèvement du projet Différenciation pour l'impact, des responsables de programmes et des spécialistes techniques qui secondaient les gestionnaires de portefeuille du Fonds ont été réaffectés des portefeuilles ciblés aux portefeuilles essentiels et à fort impact. Certaines composantes des processus de gestion des subventions ont été simplifiées. La fréquence de la communication d'informations a par exemple été réduite de semestrielle à annuelle pour les portefeuilles ciblés, et les agents locaux du Fonds ne sont plus tenus d'examiner les dépenses et les réalisations programmatiques déclarées.

⁵ Composé de sept membres, le Comité exécutif de gestion des subventions est chargé d'examiner et d'approuver les politiques opérationnelles du Fonds mondial et les approches de soutien de la gestion des subventions. En mai 2018, ce Comité a examiné la classification des portefeuilles en fonction de la révision des sommes allouées aux pays et des charges de morbidité, en vertu de quoi certains portefeuilles ciblés sont devenus des portefeuilles essentiels et certains portefeuilles essentiels des portefeuilles à fort impact, et vice versa.

⁶ Cycle d'allocation 2014 – 2016. Les portefeuilles ciblés représentent 6 % du cycle d'allocation 2017 – 2019.

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

L'objectif global de l'audit est de fournir au Conseil une assurance raisonnable quant à l'adéquation, l'efficacité et l'efficience des processus de suivi des subventions des portefeuilles ciblés.

Le BIG a en particulier évalué :

- l'adéquation des processus différenciés de gestion des subventions pour les portefeuilles ciblés ;
- l'efficacité des processus, procédures et systèmes pour soutenir le suivi des subventions des portefeuilles ciblés, conformément aux attentes du Secrétariat ;
- l'efficience des processus, procédures et systèmes pour le suivi des subventions des portefeuilles ciblés.

3.2. Portée et méthodologie

Le présent audit a inclus un examen des processus, procédures et systèmes internes au Secrétariat du Fonds mondial, par le biais :

- d'entretiens avec des membres du personnel du Secrétariat du Fonds mondial appartenant aux départements et divisions concernés ;
- de l'examen de documents et d'informations pertinents, y compris des directives applicables, des procédures opérationnelles, des contrôles et des systèmes ;
- de l'analyse des changements au niveau du suivi des subventions des portefeuilles ciblés après l'exercice de différenciation ;
- de l'examen de l'allocation des ressources et de l'alignement sur les nouvelles exigences applicables aux portefeuilles ciblés.

Dix portefeuilles de pays ciblés ont été choisis pour l'examen documentaire au Secrétariat. Quatre de ces pays ont été sélectionnés pour des visites sur le terrain afin d'effectuer une analyse plus détaillée et de valider les constatations de l'examen documentaire. Lors de la sélection de notre échantillon, nous avons retenu des pays ciblés dans différentes zones géographiques : Asie du Sud-Est, Amérique latine, Europe orientale, Moyen-Orient et Afrique du Nord. L'échantillon a couvert les sommes allouées aux pays ainsi que les pays en phase de transition et ceux sont des contextes d'intervention difficiles.

Exclusions

Le présent audit n'a pas couvert ce qui suit :

- L'adéquation et l'efficacité de la gestion de subventions régionales et multipays de portefeuilles ciblés. Ces questions seront couvertes par un audit distinct du BIG des subventions régionales et multipays en 2018.
- L'adéquation et l'efficacité de la gestion des subventions dans les environnements à haut risque et des processus de gestion de la transition pour les portefeuilles ciblés concernés. Ces questions ont été couvertes dans des audits distincts du BIG en 2015 et 2018, respectivement.

4. Constatations

4.1. Différenciation limitée appliquée aux demandes de financement et aux processus de gestion des subventions spécifiques aux portefeuilles ciblés

Le Secrétariat a pris plusieurs mesures pour différencier les processus de gestion des subventions des portefeuilles ciblés. Cette décision est justifiée par le caractère limité des investissements, le coût relatif de l'assurance et les activités de suivi de ces portefeuilles. Cependant, les processus pourraient être davantage adaptés afin de réduire la charge administrative supportée par les équipes de pays.

Du fait des problèmes uniques auxquels les portefeuilles ciblés sont confrontés, chaque étape du cycle de subvention présente des risques différents. En termes d'allocation et de montant de la subvention, de charge de morbidité et de contexte national, les étapes de demande de financement et d'établissement de la subvention demeurent les processus les plus importants pour s'assurer que l'on choisit les bonnes interventions. Cependant, des étapes ultérieures, comme la mise en œuvre de la subvention, les révisions des subventions et l'assurance, pourraient être adaptées de façon importante pour les portefeuilles ciblés, ce qui générerait des gains d'efficience.

Accès aux processus de financement et d'établissement des subventions : Le Secrétariat a différencié et simplifié ses processus de demande de financement en fonction du contexte national. Comme indiqué dans le [Rapport d'audit du BIG – Processus d'établissement des subventions du Fonds mondial – Examen de suivi](#), cela a permis de simplifier le processus et de créer des flexibilités au niveau de la portée et de la profondeur de l'examen indépendant des demandes de financement des pays. Il existe maintenant trois différents types de demandes de subvention en fonction du contexte national et du niveau de financement alloué. Il s'agit des candidatures avec examen complet⁷, des examens de reconduction de programme⁸ et des candidatures avec examen personnalisé⁹ pour quatre types de demandes de financement différents – à savoir : modifications majeures, transition, contexte d'intervention difficile et plan stratégique national. Le Secrétariat a prédéfini et communiqué l'approche de candidature à chaque pays. Cependant, les critères utilisés pour déterminer le type de demande de financement qu'un pays doit soumettre ne sont pas directement liés au fait que le pays est un portefeuille ciblé ou essentiel ou à fort impact. Même si la majorité des portefeuilles ciblés sont groupés dans les modalités de candidature pour reconduction de programme ou candidature avec examen personnalisé, ils font l'objet du même processus d'examen et d'approbation que les pays à fort impact ou essentiels appartenant à la même catégorie de candidature, malgré des différences significatives au niveau des investissements. Pour la plupart, les outils et modèles destinés à soutenir les processus de demande de financement et d'établissement de subvention n'ont pas été adaptés pour les portefeuilles ciblés. Ces outils et modèles incluent les critères de sélection du Secrétariat, le cadre de résultats, les budgets de subvention et le formulaire d'examen final et d'approbation d'établissement de subvention. En anticipation du prochain cycle d'allocation, il est possible de simplifier davantage l'accès aux processus de financement spécifiques aux portefeuilles ciblés avec des directives adaptées et des investissements ciblés par le Fonds mondial en fonction du profil de morbidité des pays.

Mise en œuvre des subventions : Avant l'exercice de différenciation, les maîtres d'œuvre devaient soumettre des rapports d'étape semestriels. Le Secrétariat a désormais réduit cette exigence à la remise d'un rapport annuel pour les portefeuilles ciblés, ce qui a diminué la fréquence des communications d'informations et des examens effectués par les équipes de pays. Cependant, l'outil

⁷ L'approche de candidature avec examen complet prévoit un examen global complet de l'approche d'investissement et des priorités stratégiques d'un pays.

⁸ Les composantes nationales identifiées peuvent avoir accès à l'allocation via un processus simplifié de reconduction de programme, ce qui devrait réduire de façon significative le niveau d'effort du demandeur, du Secrétariat et du Comité technique d'examen des propositions durant l'accès à l'étape de financement.

⁹ L'approche de candidature avec examen personnalisé vise à mieux s'adapter à un(des) objectif(s) et un(des) type(s) de demandeur(s) spécifique(s), et inclut les pays identifiés comme des contextes d'intervention difficile, les pays recevant un financement de transition, etc.

permettant de rendre compte des résultats actuels n'a pas été adapté pour les portefeuilles ciblés et requiert le même nombre de renseignements et le même niveau d'information que pour les pays à fort impact. Comme indiqué dans le [Rapport d'audit du BIG – Procédures de suivi de la mise en œuvre des subventions au Fonds mondial](#), le modèle de rapport sur les résultats actuels comporte 12 feuilles de travail, avec une moyenne de 461 champs par feuille, l'ensemble devant être complété par le maître d'œuvre et l'agent local du Fonds, le cas échéant.

Le processus de décision annuelle de financement est une étape essentielle de l'évaluation des résultats des subventions durant la période de mise en œuvre. Ce processus a été simplifié pour les portefeuilles ciblés, en incluant des décaissements automatiques à la suite de l'approbation de la décision de financement, afin de réduire les retards dans la transmission des rapports d'étape et les processus administratifs. L'assurance et la vérification des résultats programmatiques et financiers, et des évaluations des risques du portefeuille, ne sont plus nécessaires. Cependant, conformément aux principes de financement fondé sur les résultats du Fonds mondial, le volume de documents et d'évaluations demandés par les gestionnaires de portefeuille du Fonds et les spécialistes techniques pour traiter les décisions annuelles de financement demeure le même pour tous les pays. Même s'ils ne sont pas contrôlés, les résultats des programmes, les dépenses financières et les rapprochements de trésorerie doivent par exemple être toujours analysés en détail dans le cadre du processus de décision annuelle de financement pour les portefeuilles ciblés. Il est possible soit de réduire la fréquence des décisions annuelles de financement pour les portefeuilles ciblés étant donné l'ampleur des investissements, des décaissements et des risques individuels, soit de réduire le nombre des évaluations nécessaires prévues dans le processus décisionnel.

Le cadre actuel d'approbation des décisions de financement est différencié en fonction de la taille du décaissement et non de la catégorie du portefeuille. Des niveaux additionnels d'approbation sont nécessaires pour des exceptions données, même si celles-ci peuvent être insignifiantes en termes de montant.

Révisions des subventions : Le Fonds mondial a défini des critères qui servent à déclencher des processus d'approbation pour des révisions significatives du budget. Des seuils de signification sont définis en termes de pourcentage du budget sous-jacent total, d'interventions approuvées et de catégories de coûts. Ces seuils de pourcentage sont applicables à tous les portefeuilles. Les révisions du budget d'une subvention qui sont considérées comme « significatives » au regard de ces seuils requièrent les mêmes processus, examens et approbations pour tous les portefeuilles, même si les montants peuvent être insignifiants en valeur absolue pour les portefeuilles ciblés. Pour deux des quatre pays visités, les maîtres d'œuvre ont soumis à l'équipe de pays pour approbation des demandes de révision des budgets pour des montants aussi faibles que 100 dollars. Cela est imputable au fait que le montant global de la subvention et de l'activité programmatique budgétisée est très faible, d'où il résulte que le seuil en pourcentage pour les révisions « significatives » est facilement dépassé.

Évaluation des risques et assurance des subventions : Le Secrétariat a révisé son évaluation des risques et un certain nombre d'exigences d'assurance pour les portefeuilles ciblés. Par exemple :

- le Département de la gestion des risques n'effectue aucune évaluation des risques pour ces portefeuilles, ce qui permet à l'équipe de se concentrer davantage sur les portefeuilles essentiels et à fort impact ;
- l'agent local du Fonds n'est pas tenu de vérifier les dépenses financières ;
- les évaluations des programmes ne sont effectuées qu'une fois pendant la durée de vie des subventions.

Le BIG reconnaît qu'il est nécessaire de différencier les exigences d'assurance en fonction du niveau d'investissement et de risque associé à chaque portefeuille. Néanmoins, il existe un certain nombre de contradictions concernant les mécanismes d'assurance différenciée, et un décalage par rapport aux processus actuels de gestion des subventions. Ces problèmes sont en cours de résolution par le Secrétariat. Par exemple :

- L'agent local du Fonds (le « LFA ») procède à une analyse du rapport d'étape financier annuel. Malgré un champ de travail réduit, le LFA doit formuler à l'intention de l'équipe de pays des recommandations pour les décaissements et identifier les principaux problèmes financiers. L'ampleur et la profondeur des examens des LFA varie d'un pays à l'autre et les informations pour le processus de décision annuelle de financement ne sont pas facilement identifiables. L'équipe chargée des finances des programmes a déjà commencé un examen de la portée des travaux des LFA et des activités d'assurance liées afin d'améliorer les gains d'efficacité pour les portefeuilles ciblés.
- Des audits externes annuels sont actuellement effectués pour tous les pays quelles que soient l'ampleur des subventions et les dépenses. Le Secrétariat a récemment initié un processus pour adapter ses audits externes en fonction des risques et des dépenses escomptées.

Action convenue de la Direction 1 : Le Secrétariat procédera à un examen du modèle et de l'approche actuels utilisés pour les portefeuilles ciblés, et élaborera des solutions pour améliorer l'impact et l'efficacité du modèle opérationnel. Cet exercice prendra en compte des considérations relatives au risque, au rapport coût/avantage, à l'impact et à l'efficacité, et inclura l'élaboration de solutions pour :

- simplifier le portefeuille de pays ciblés et les opérations, processus et procédures associés ;
- étudier des possibilités et des modalités pour des investissements communs avec des institutions de financement du développement ;
- exploiter les possibilités pour axer les modalités de financement sur les résultats.

Les recommandations de cet examen seront intégrées dans une feuille de route de mise en œuvre devant être approuvée par le comité d'orientation du projet.

Titulaire : Mark Edington, Responsable de la Division de la gestion des subventions

Date cible : 31 décembre 2019

4.2. Efficacité de certains processus différenciés limitée par le manque de clarté des exigences et une gestion inefficace du changement

Le Secrétariat a conçu un cadre différencié et des directives pour la gestion des subventions de tous les portefeuilles, et l'ensemble des décisions et changements importants a été approuvé par le Comité exécutif de gestion des subventions. Cependant, l'inefficacité de la mise en œuvre et l'absence de gestion solide du changement ont entraîné une application irrégulière des mesures au niveau des portefeuilles ciblés.

Le projet Différenciation pour l'impact a représenté une évolution fondamentale de la manière dont la gestion des subventions devait être conduite pour les portefeuilles ciblés. Les changements étant raisonnablement complexes, le Secrétariat a organisé des sessions d'information pour actualiser les connaissances des différentes équipes du Secrétariat sur les principaux changements. Des directives formelles ont aussi été publiées sur l'intranet du Fonds mondial pour aider les équipes à mettre en œuvre les processus différenciés.

Certaines exigences différenciées ne sont pas régulièrement appliquées. Pour tenir compte de la réduction des ressources, le Secrétariat a différencié un certain nombre d'exigences au niveau des processus et des subventions pour réduire les charges de travail et permettre un suivi efficace des portefeuilles ciblés. Cependant, ces exigences n'ont pas été régulièrement appliquées. Par exemple :

- *Cadres de résultat et nombre d'indicateurs* : Le Secrétariat a indiqué qu'il fallait un maximum de six à huit indicateurs pour les portefeuilles ciblés pour pouvoir garantir un suivi efficace et efficace des subventions. Toutes les exceptions doivent faire l'objet d'une discussion et d'une approbation de l'équipe en charge du suivi, de l'évaluation, des contrôles et des analyses. Cependant, les équipes de pays n'ont pas appliqué cette directive de façon cohérente. Par conséquent, le nombre d'indicateurs pour les petits portefeuilles demeure élevé : on dénombre en moyenne neuf indicateurs de résultat par subvention au lieu du nombre maximum recommandé de huit : 33 % (53 sur 159) comptent plus de 10 indicateurs et 40 % (21 sur 53) comptent plus de 15 indicateurs. Un pays en particulier comportait pas moins de 24 indicateurs malgré un montant de subvention de tout juste 3,6 millions de dollars.
- *Budgets de subvention* : Le Secrétariat a révisé ses directives de budgétisation des subventions en 2017. Les portefeuilles ciblés ont ainsi pu préparer des budgets de subvention basés sur des catégories d'interventions élargies et des groupements des coûts, au lieu de budgets plus détaillés utilisés par les pays à fort impact et essentiels¹⁰. Il était prévu que cela réduise le niveau de détail fournis dans les budgets de subvention pour les petites allocations et améliore l'efficacité du suivi des subventions. Cependant, aucun des portefeuilles ciblés n'a jusqu'à présent exploité cette flexibilité. Ainsi, de nombreux budgets sont toujours ventilés entre de nombreuses activités et détails programmatiques, ce qui rend fastidieux les activités de suivi et de supervision des subventions, avec notamment un nombre accru de révisions des budgets induites par le déclenchement des seuils de signification pour des activités de faible montant. L'équipe en charge des finances des programmes a réalisé une analyse du budget de 35 subventions (six pour des portefeuilles à fort impact, 12 pour des portefeuilles essentiels et 17 pour des portefeuilles ciblés). Celle-ci a montré qu'en moyenne, il y avait 165 postes budgétaires dans le budget des subventions des pays ciblés pour un montant moyen de subvention de 6,9 millions de dollars. À l'inverse, les portefeuilles à fort impact comptaient une moyenne de 136 postes budgétaires pour un montant moyen de subvention de 53 millions de dollars. Dans un cas particulier, une subvention de 6,7 millions de dollars d'un pays ciblé comptait 915 postes budgétaires.

¹⁰ Le paragraphe 91 de la page 15 des directives de budgétisation indique : « Sauf instruction contraire du Fonds mondial, les pays ciblés sont autorisés à budgétiser et à rendre des comptes sur la base de catégories d'interventions élargies et de groupements des coûts ».

Ces exceptions ne sont pas identifiées et traitées durant les processus d'examen et d'approbation de routine, et les responsables régionaux et des départements ne promeuvent pas régulièrement le respect des exigences. Il y aura toujours des exceptions basées sur les spécificités des subventions et des risques, mais il n'existe aucune approche systématique pour examiner et approuver les exceptions.

Les problèmes susmentionnés peuvent aussi être imputés aux insuffisances des processus de gestion du changement à la suite du projet Différenciation pour l'impact. Les problèmes relatifs à la gestion du changement pour ce projet ont été signalés dans le [rapport d'audit du BIG sur les procédures de suivi de la mise en œuvre des subventions au Fonds mondial](#). L'action convenue de la Direction destinée à améliorer la gestion du changement pour soutenir le cadre différencié devrait être mise en œuvre au 31 décembre 2018.

Les rôles et responsabilités propres du personnel en charge des portefeuilles ciblés ont évolué de façon importante après l'exercice de différenciation, mais la matrice des responsabilités des équipes de pays, qui définit formellement les rôles de chaque membre de l'équipe, n'a pas encore été actualisée et ne leur a pas été communiquée. Le coaching et le soutien destinés aux équipes de pays concernées, en particulier aux gestionnaires de portefeuille du Fonds, n'ont pas été fournis. Le personnel en charge des portefeuilles ciblés doit respecter les mêmes normes et exigences que le personnel travaillant pour les pays à fort impact, et ce bien qu'il soit responsable de la gestion d'un plus grand nombre de portefeuilles et de bénéficiaires principaux.

Avant l'exercice de différenciation, chaque gestionnaire de portefeuille du Fonds était secondé par une équipe de spécialistes du financement, de la gestion de la chaîne des achats et des stocks, de la santé publique et du suivi/de l'évaluation. Cependant, les spécialistes ont pour la plupart été réaffectés aux portefeuilles essentiels et à fort impact après l'opération de différenciation. Les gestionnaires de portefeuille du Fonds doivent donc effectuer toutes les activités de gestion des subventions (financement, gestion de la chaîne des achats et des stocks, suivi et évaluation) précédemment assurées par ces spécialistes, sans faire l'objet d'une évaluation de leurs compétences ni bénéficier d'une formation complémentaire.

Les gestionnaires de portefeuille du Fonds en charge des pays ciblés sont censés être les premiers examinateurs du Secrétariat des cadres de résultat, des budgets et des retours d'information de l'agent local du Fonds sur les rapports d'audit externes, sans avoir nécessairement l'expertise technique requise. Pour atténuer les difficultés, toutes les fonctions spécialisées ont bénéficié du soutien des gestionnaires de portefeuille du Fonds chargés des portefeuilles ciblés. Par exemple, un spécialiste de la santé publique, du suivi et de l'évaluation ou de la gestion des produits de santé est affecté, en moyenne, à 10 portefeuilles ciblés. L'équipe en charge du financement des programmes a mis en place une équipe de services aux portefeuilles composée de cinq personnes pour aider à la gestion des portefeuilles ciblés. Cependant, les gestionnaires de portefeuille du Fonds sont toujours tenus de signaler les problèmes aux équipes d'appui. Cela requiert une évaluation des qualifications et une formation des gestionnaires de portefeuille du Fonds pour leur permettre d'effectuer les premiers examens et d'identifier les problèmes devant être suivis de près par les spécialistes appropriés. Le soutien technique de ces portefeuilles ayant été réduit, il est possible de redéfinir les rôles des responsables régionaux qui les soutiennent afin de veiller à ce que les gestionnaires de portefeuille du Fonds fassent l'objet d'un examen et d'un suivi appropriés.

Action convenue de la Direction :

Se reporter à l'action convenue de la Direction 1.

4.3. Inefficacités dans le suivi des subventions des portefeuilles ciblés

La gestion, par le Fonds mondial, des portefeuilles ciblés est largement restée la même que pour les portefeuilles essentiels et à fort impact. Cette situation s'est traduite par un décalage entre des ressources réduites et le nombre de priorités stratégiques de ces portefeuilles, induisant des inefficacités potentielles au niveau du Secrétariat et de la mise en œuvre des programmes. Les gains d'efficacité liés au modèle opérationnel actuel sont limités dans le contexte de petites allocations et d'une charge de morbidité faible.

Conscient que la réalisation de gains d'efficacité pour les portefeuilles ciblés n'en était qu'à ses débuts à la suite du projet Différenciation pour l'impact, le Secrétariat a fait appel à un cabinet de conseil en 2017. Celui-ci a été chargé d'évaluer la différenciation dans les activités de gestion des subventions et d'identifier des solutions potentielles pour les modèles des équipes de pays, en accordant une attention particulière aux portefeuilles ciblés. Cette opération, qui faisait partie d'une initiative plus large du Secrétariat intitulée « Fit for the Future »¹¹, s'est achevée en mars 2018 et différentes options font actuellement l'objet d'une évaluation du Secrétariat.

Nécessité de définir les priorités du Secrétariat pour les portefeuilles ciblés afin d'éclairer les mécanismes de suivi. Indépendamment de l'ampleur de la charge de morbidité ou de la somme allouée au pays, différents projets et initiatives du Secrétariat sont appliqués aux portefeuilles, ce qui fait peser une charge de travail supplémentaire sur le personnel s'occupant des portefeuilles ciblés, et ce malgré une réduction des effectifs. Par exemple :

- La politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement a un impact sur de nombreux portefeuilles ciblés et crée de nouveaux processus et activités qui s'ajoutent à la gestion de routine des subventions. Un pays ciblé qui sera en phase de transition après le cycle d'allocation 2017-19 devra procéder à une évaluation de sa préparation à la transition et élaborer un plan de travail de transition en plus de sa demande de financement. Ces activités requièrent un engagement actif entre l'équipe de pays du Fonds mondial et les parties prenantes dans le pays.
- Communication d'informations au niveau institutionnel : Le Secrétariat a enregistré des avancées dans la simplification de certains processus dans les divisions Gestion des subventions et Financement des programmes. Cependant, les progrès ont été limités concernant d'autres processus et exigences d'information institutionnels qui ont un impact sur les portefeuilles ciblés. Par exemple, ces portefeuilles doivent transmettre les mêmes rapports sur les indicateurs clés de résultat institutionnels que les portefeuilles à fort impact. De ce fait, les gestionnaires de portefeuille chargés de la communication interne d'informations travaillent de la même manière que les gestionnaires des pays à fort impact et essentiels (qui bénéficient du soutien de responsables de programmes et d'autres spécialistes techniques).

En l'absence de priorités claires et de résultats escomptés définis pour les portefeuilles ciblés, les instructions sur la manière dont ils devraient être gérés sont limitées. Cette situation s'ajoute à un contexte plus large d'initiatives concurrentes multiples et d'activités de routine de gestion des subventions à la suite d'une réduction significative des ressources et allocations financières. Comme indiqué dans la constatation 4.2, cela s'est traduit par le fait que certaines subventions de pays contiennent un nombre important d'interventions et d'activités programmatiques pour tenter d'englober les initiatives concurrentes et les activités de routine de gestion des subventions.

¹¹ L'initiative « Fit for the Future » lancée par le Secrétariat en 2017 est soutenue par le Directeur de l'administration. La phase 1 de cette initiative incluait un examen approfondi des principaux processus de gestion des subventions, y compris la gestion des portefeuilles ciblés, ainsi que des fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de planification stratégique des effectifs dans la Division de la gestion des subventions.

Allocation incohérente des ressources de gestion des subventions au sein des portefeuilles ciblés

Le projet Différenciation pour l'impact avait pour objectif d'allouer aux portefeuilles ciblés des ressources en fonction de la taille et de la complexité de chaque subvention. Cependant, la méthodologie (facteurs qualitatifs et quantitatifs) appliquée pour l'allocation finale des ressources au moment du projet Différenciation pour l'impact s'appuie sur une documentation limitée. Ainsi, lorsque l'on analyse le cycle d'allocation 2017-19, on n'observe actuellement pas de corrélation évidente entre l'affectation de ressources de gestion des subventions aux pays et l'allocation, ou le nombre de pays, ou le nombre de subventions actives, ou le montant moyen des subventions ou le nombre de bénéficiaires principaux. Neuf des 28 gestionnaires de portefeuilles ciblés sont chargés d'un maximum de deux pays alors que les 19 gestionnaires restants gèrent entre trois et huit pays. Les nombres de subventions et de maîtres d'œuvre affectés par gestionnaire de portefeuille vont de sept subventions actives avec cinq maîtres d'œuvre à une subvention active avec un maître d'œuvre. Le montant d'une subvention suivie par un gestionnaire de portefeuille du Fonds varie entre 1,5 million de dollars et 28 millions de dollars. Cette analyse exclut la charge de travail supplémentaire imposée au gestionnaire de portefeuille du Fonds pour l'établissement et la clôture des subventions.

En mai 2018, à la suite du travail d'audit sur le terrain, le Secrétariat a reconsidéré la classification des portefeuilles de 2016 et réaffecté les pays en fonction de la révision de leur contexte national (contextes d'intervention difficile et pays en phase de transition), de l'ampleur de l'allocation et de la charge de morbidité. La classification révisée des portefeuilles a été approuvée par le Comité exécutif de gestion des subventions. Le Secrétariat mettra en œuvre la décision qui inclut la réaffectation de gestionnaires de portefeuille du Fonds pour les portefeuilles ciblés, avant la fin 2018.

Inefficacités résultant de la multiplicité des subventions, maîtres d'œuvre et interventions pour les petits portefeuilles : Les allocations consacrées aux portefeuilles ciblés ont fortement diminué entre les cycles de financement 2014-16 et 2017-19, mais le nombre de subventions et de maîtres d'œuvre n'a pas été réduit dans les mêmes proportions.

Nombre de subventions : En 2017, les portefeuilles ciblés représentaient 32 % (117 sur 378) du total des subventions actives du portefeuille du Fonds mondial, mais seulement 6,4 % de la charge de morbidité mondiale et 11,6 %¹² des allocations. On dénombre en moyenne de 1,3 subvention active par portefeuille, même si certains en ont pas moins de cinq. Le rapport entre le nombre de subventions actives et la charge de morbidité est élevé comparé à ce qu'il est pour les pays à fort impact, où 138 subventions actives représentent 37 % du total des subventions actives, 76 % de la charge de morbidité mondiale et 70 % des allocations.

Nombre de subventions intégrées : Environ 85 % des subventions actives des portefeuilles ciblés visent une seule composante de maladie, c'est-à-dire soit le VIH, soit la tuberculose soit le paludisme, malgré le faible montant de l'allocation. Seulement 15 % sont des subventions communes ou consolidées. Sur la base du nombre projeté de demandes de financement, cette tendance devrait perdurer pendant le cycle de financement actuel. Par exemple, seulement 44 % de programmes consolidés ou de programmes communs sur le VIH et la tuberculose sont anticipés parmi les 32 pays admissibles aux financements de plus d'une composante de maladie, par rapport à 57 % et à 64 % pour les pays essentiels et à fort impact, respectivement. Des programmes communs et des subventions intégrées pourraient permettre aux maîtres d'œuvre et au Secrétariat d'atteindre l'impact visé à moindre coût.

Nombre de maîtres d'œuvre : Au moins 30 % des pays des régions Asie du Sud-Est, Europe orientale et Amérique latine ont en moyenne trois bénéficiaires principaux différents malgré le faible montant des subventions. Par exemple, un pays doté d'une allocation de 2,4 millions de dollars pour lutter contre le VIH a réparti cette allocation entre deux bénéficiaires principaux (un étant lié au gouvernement et l'autre étant une organisation de la société civile). Le nombre de maîtres d'œuvre

¹² Cycle d'allocation 2014 – 2016. Les portefeuilles ciblés représentent 6 % du cycle d'allocation 2017 – 2019.

est impacté par l'application du financement à deux voies – lequel requiert que les bénéficiaires principaux gouvernementaux et non-gouvernementaux participent à la fois à la demande de financement et à la mise en œuvre des subventions. Bien que ce mécanisme présente de nombreux avantages, il doit être adapté au contexte spécifique de chaque pays compte tenu du caractère réduit de l'allocation consacrée aux portefeuilles ciblés.

Les problèmes susmentionnés entraînent des coûts de gestion des programmes élevés dans les pays de ces portefeuilles. Bien que certains coûts fixes soient nécessaires pour gérer les subventions d'un pays quel que soit leur montant, l'impact de la diminution des allocations combiné à la réduction limitée du nombre de subventions ou de maîtres d'œuvre s'est traduit par une augmentation des coûts de gestion des programmes par subvention de 15 % à 20 % en moyenne. Ce chiffre est à comparer à 11 % pour les portefeuilles à fort impact et à 16 % pour les portefeuilles essentiels. S'agissant des portefeuilles ciblés, dont les allocations ont diminué ces dernières années, le niveau élevé des coûts de gestion des programmes signifie des ressources financières moindres pour fournir les services à ceux qui en ont besoin. Par rapport aux portefeuilles à fort impact et essentiels dont les allocations et la charge de morbidité sont beaucoup plus élevées, il est possible de réduire le nombre de subventions et de maître d'œuvre des portefeuilles ciblés.

Le Secrétariat étudie actuellement un certain nombre d'options pour réduire le nombre de subventions des portefeuilles ciblés. Ces options incluent notamment d'exploiter les activités liées à la transition et la pérennité basées sur les contrats sociaux pour réduire le nombre de bénéficiaires principaux des subventions du Fonds mondial.

Un pourcentage élevé des ressources opérationnelles du Fonds mondial reste alloué aux portefeuilles ciblés, au regard de la charge de morbidité : Le Secrétariat a progressivement réduit les dépenses opérationnelles des portefeuilles ciblés, même si elles demeurent élevées par rapport à la charge de morbidité totale. Les portefeuilles ciblés représentent 20 % des charges directes de personnel de la Division de la gestion des subventions alors qu'ils ne représentent que 6 % de la charge de morbidité. À titre comparatif, les portefeuilles à fort impact représentent 45 % des charges de personnel de la Division, mais 74 % de la charge de morbidité. Dans le haut de la fourchette d'allocation des portefeuilles ciblés, un pays doté d'une allocation de 44 millions de dollars a des charges directes de personnel œuvrant à la gestion des subventions de 600 000 dollars, alors qu'un pays situé dans le bas de la fourchette doté d'une allocation de 685 000 dollars a des charges directes de personnel de 300 000 dollars. Ces coûts viennent s'ajouter aux coûts encourus par le Fonds mondial pour les agents locaux du Fonds et les instances de coordination nationale associés à ces portefeuilles. La part des portefeuilles ciblés dans ces coûts est de 22 %, contre 28 % pour les portefeuilles essentiels et 50 % pour les portefeuilles à fort impact.

En dépit des importants efforts du Secrétariat pour réduire ses coûts opérationnels en fonction des niveaux d'investissement et de l'impact escompté dans les différents pays, la marge de manœuvre est limitée pour en faire davantage sans simplifier le modèle opérationnel en raison des coûts fixes associés au modèle actuel. Une simplification entraînerait une réduction du nombre de subventions, de maîtres d'œuvre et d'interventions des petits portefeuilles, et une réduction similaire des coûts de gestion au niveau du Secrétariat et des maîtres d'œuvre.

Action convenue de la Direction :

Se reporter à l'action convenue de la Direction 1.

5. Récapitulatif des actions convenues de la Direction

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
<p>Le Secrétariat procédera à un examen du modèle et de l'approche actuels utilisés pour les portefeuilles ciblés, et élaborera des solutions pour améliorer l'impact et l'efficacité du modèle opérationnel. Cet exercice prendra en compte des considérations relatives au risque, au rapport coût/avantage, à l'impact et à l'efficacité, et inclura l'élaboration de solutions pour :</p> <ul style="list-style-type: none">• simplifier le portefeuille de pays ciblés et les opérations, processus et procédures associés ;• étudier des possibilités et des modalités pour des investissements communs avec des institutions de financement du développement ;• exploiter les possibilités pour axer les modalités de financement sur les résultats. <p>Les recommandations de cet examen seront intégrées dans une feuille de route de mise en œuvre devant être approuvée par le comité d'orientation du projet .</p>	31 décembre 2019	Mark Edington, Responsable de la Division de la gestion des subventions

Annexe A : Classification générale des notations d'audit

Efficace	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque sont conçus de façon adéquate, régulièrement mis en œuvre de façon appropriée et efficaces pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints.
Partiellement efficace	Problèmes d'importance modérée constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque sont conçus de façon adéquate et généralement mis en œuvre de façon appropriée, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.
Nécessite une nette amélioration	Un problème ou un petit nombre de problèmes significatifs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque présentent quelques problèmes au niveau de leur conception ou de leur efficacité opérationnelle. Ces problèmes sont tels que l'on ne peut pas encore avoir l'assurance raisonnable que les objectifs seront probablement atteints tant qu'ils ne seront pas résolus.
Inefficace	Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s). Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque ne sont pas conçus de façon adéquate et/ou ne sont généralement pas efficaces. Ces problèmes sont de telle nature que la réalisation des objectifs est gravement compromise.

Annexe B : Méthodologie

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

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

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

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les financements du Fonds mondial afin d'évaluer s'ils utilisent ces ressources de façon efficiente, efficace et économiquement rentable. Ils peuvent inclure un examen des intrants (moyens financiers, humains, matériels, organisationnels ou réglementaires nécessaires à la mise en œuvre du programme), des produits (produits fournis par le programme), des résultats (effets immédiats du programme sur les bénéficiaires) et des impacts (modifications à long terme dans la société que l'on peut attribuer au soutien du Fonds mondial).

Les audits portent sur un large éventail de sujets et mettent en particulier l'accent sur les problèmes liés à l'impact des investissements, à la gestion de la chaîne des achats et des stocks, à la gestion des évolutions et aux principaux contrôles financiers et fiduciaires du Fonds mondial.