

Cadre d'appétence au risque : bilan d'étape et mesures pour avancer

10 May 2018

La présente traduction française est donnée à titre indicatif uniquement. Seule la version anglaise fait foi.

Rapport

A. Qu'est-ce que l'appétence au risque et pourquoi est-elle nécessaire ?

1. **Définition.** L'appétence au risque est le niveau de risque global qu'une organisation est disposée à assumer dans la poursuite de ses objectifs stratégiques. Elle traduit la philosophie de gestion des risques que le Conseil d'administration souhaite voir adoptée par l'organisation et, en retour, influence sa culture du risque, son mode de fonctionnement et la façon dont elle prend ses décisions.
 2. **Caractéristiques et importance.** L'appétence au risque est définie par le Conseil d'administration en adéquation avec les objectifs stratégiques que l'organisation veut atteindre. Généralement, les objectifs stratégiques et/ou les résultats ciblés particulièrement ambitieux qui sont plus difficiles à atteindre nécessitent un niveau d'appétence plus élevé. Par exemple, si l'objectif stratégique consiste à obtenir des résultats dans des contextes d'intervention difficiles, l'appétence au risque devrait permettre de prendre des risques opérationnels plus élevés dans ce genre de pays. L'appétence au risque n'a de réelle utilité que si elle est spécifique, pratique et conforme aux attentes des parties prenantes. Qui plus est, il devrait y avoir des méthodes (de préférence objectives) permettant de mesurer l'appétence au risque pour en évaluer le niveau global à des fins d'information ou de ventilation en vue d'orienter la mise en œuvre.
 3. **Ce que l'appétence au risque permet de réaliser :**
 - Un cadre d'appétence au risque solidement documenté et exploitable permet à l'organisation d'être mieux informée et d'avoir davantage confiance au moment de prendre le risque qui convient (plus élevé ou plus faible), de façon à concrétiser les objectifs stratégiques approuvés par le Conseil d'administration.
 - Il contribue à une meilleure allocation des ressources en fonction des risques.
 - Il permet de fédérer les parties prenantes autour d'un instrument de mesure commun qui facilite la cohérence et la transparence des compromis adoptés par la direction entre les risques encourus et les avantages escomptés.
 4. **Ce que l'appétence au risque ne permet pas de réaliser :**
 - Refléter l'importance du risque pour l'organisation, compte tenu que l'ensemble des mesures de gestion des risques continueraient d'être mises en œuvre pour l'ensemble des risques.
 - Donner lieu à une réduction du niveau de risque d'un pays.
 - Améliorer systématiquement l'allocation des ressources.
 5. **Gestion des risques et appétence au risque** Généralement, une gestion efficace des risques nécessite le recours aux outils, aux processus et aux capacités énumérés ci-après :
 - Comprendre le risque, ses causes profondes et ses répercussions.
 - Comprendre quelle est la source du risque (par exemple, les pays ou les composantes d'un portefeuille qui présentent ce risque).
 - Disposer d'une méthode transparente et de préférence objective pour mesurer le niveau de risque.
 - Utiliser éventuellement un ensemble de mesures d'atténuation afin de réduire le risque (si un risque ne peut pas être atténué, la gestion des risques revêt une valeur relativement limitée).
-

- Adopter un instrument de mesure commun afin d'aider la direction à trouver des compromis entre les risques encourus et les avantages escomptés, tel qu'un niveau d'appétence au risque défini par le Conseil d'administration.
 - Mettre en place des mécanismes de garantie destinés à surveiller l'efficacité de l'atténuation des risques ainsi que leur évolution.
 - Compiler et informer.
6. L'appétence au risque est un outil qui permet une meilleure gestion des risques. Bien qu'une appétence au risque clairement définie par le Conseil d'administration ne soit pas indispensable à une gestion efficace des risques, elle aide la direction à trouver de meilleurs compromis en matière de risque, autrement dit à décider de la nature (et du calendrier) des mesures d'atténuation ainsi que du volume des ressources devant être allouées pour atteindre le niveau de risque cible.

B. Dans quelle mesure l'appétence au risque est-elle adaptée à la situation du Fonds mondial ?

7. **La situation du Fonds mondial et l'appétence au risque.** Dans les pays essentiels à sa mission, les plus grands risques auxquels le Fonds mondial est exposé ont souvent tendance à revêtir un caractère systémique et réclament beaucoup de temps et d'investissements pour être atténués. La plupart du temps, ces risques doivent être acceptés en raison du dilemme soulevé par les risques pesant sur la mission, à savoir le risque de ne pas atteindre les objectifs stratégiques ou ceux de la mission. Prenons l'exemple d'un pays nécessitant une mission d'une importance essentielle, qui présente un risque élevé en matière de chaîne d'approvisionnement en raison d'une infrastructure matérielle défectueuse et qui bénéficie de subventions ciblant le traitement du VIH/sida. Puisque le renforcement de la chaîne d'approvisionnement est une entreprise à long terme nécessitant la coopération de plusieurs partenaires (dont les autorités nationales) et un investissement substantiel, le compromis typique qu'adopte le Fonds mondial est d'« accepter le risque », sachant que, sans cela, il ne pourra pas atteindre les objectifs de sa mission, notamment sauver des vies. Bien qu'il s'agisse de la bonne décision et que l'appétence au risque de l'organisation devrait le permettre, continuer à long terme d'accepter les conséquences de la faiblesse de la chaîne d'approvisionnement n'est pas une solution souhaitable. Par conséquent, définir l'appétence au risque selon une approche unidimensionnelle serait voué à l'échec et ne pourrait pas apporter les résultats souhaités : il faut adapter cette approche à la situation du Fonds mondial.
8. **Niveau de risque visé.** C'est pourquoi notre cadre d'appétence au risque définit non seulement l'appétence au risque, mais aussi le niveau de risque cible, c'est-à-dire le niveau de risque vers lequel le Fonds mondial s'efforce de tendre au cours de la période nécessaire pour atteindre le niveau visé.
9. Le risque cible est généralement égal ou inférieur au niveau actuel de risque ou d'appétence au risque, à moins qu'il ne soit volontairement haussé en vue d'atteindre un objectif spécifique. Par exemple, comme l'indique la politique relative aux contextes d'intervention difficiles¹ approuvée par le Conseil d'administration, nous encourageons souvent un niveau de risque opérationnel plus élevé dans ces pays afin de pouvoir y accomplir notre mission.
10. **Temps accordé pour atteindre la cible.** Une fois les niveaux de risque cibles atteints, un ajustement proportionnel (réduction) de l'appétence au risque est parfois réalisé. De plus, comme l'explique en détail la section suivante, la durée de la période accordée pour

¹ Telle que définie à l'annexe 1 du document GF/B35/03 et conformément au document GF/B35/DP09 (27 avril 2016).

atteindre un niveau de risque cible (pour un pays donné) exerce une influence sur la nature des mesures d'atténuation choisies. En outre, l'interconnexion des risques au sein du portefeuille peut se traduire par l'atténuation d'un risque et l'augmentation simultanée d'un autre.

C. Structure et composantes du cadre d'appétence au risque proposé.

11. **Choisir les risques en vue de définir l'appétence au risque.** Le Fonds mondial s'expose à de nombreux risques stratégiques, financiers et opérationnels en vue d'atteindre ses objectifs. Certains de ces risques sont internes au Secrétariat, tandis que d'autres sont des risques externes que l'organisation accepte afin d'accomplir sa mission. Ces principaux risques sont considérés comme prioritaires par la direction du Fonds mondial et sont répertoriés dans le registre des risques de l'organisation, où ils font l'objet d'un suivi. Les principaux risques devant servir à définir l'appétence au risque ont été déterminés en collaboration avec les comités et selon les principes suivants : Pour qu'un risque entre dans le cadre de l'appétence au risque, il doit :

- revêtir une grande importance dans l'accomplissement de la mission du Fonds mondial ;
- pouvoir être mesuré selon une méthode simple, transparente et objective (lorsque les données sont relativement fréquentes, disponibles et complètes) - cet aspect est particulièrement important, car les parties prenantes peuvent ainsi déterminer comment les niveaux de risque du portefeuille global évoluent et se rapprochent des niveaux ciblés dans le temps ;
- pouvoir être atténué, au moins en partie, par le Fonds mondial et ses partenaires (le fait de définir un niveau d'appétence au risque alors que le risque ne peut pas être atténué, et doit donc être accepté, n'a pas grand intérêt).

12. De plus, l'appétence au risque doit :

- fournir à la direction une orientation utile dans les décisions d'arbitrage et d'allocation des ressources, ce qui est le principal objectif recherché quand on détermine l'appétence au risque.
- harmoniser les priorités des diverses parties prenantes (l'intérêt est limité si l'ensemble des parties prenantes partagent déjà les mêmes priorités).

13. Si les risques principaux servant à définir l'appétence au risque ne sont pas sélectionnés selon les principes énumérés précédemment, les efforts de la direction et les ressources pourraient être mal orientés. Par exemple, définir une appétence au risque lié à la « culture de l'organisation » n'aurait pas d'intérêt parce que l'appétence du Fonds mondial pour ce risque serait évidemment « faible » et toutes les parties prenantes partagent cet avis. Ce risque pouvant compromettre la vision du Fonds mondial et ses engagements à combattre les trois épidémies, l'organisation fera tout ce qui est en son pouvoir pour défendre ses valeurs et réduire le risque lié à la culture d'entreprise. Qui plus est, définir une appétence à ce risque n'apporte aucune aide à la direction pour prendre les décisions d'arbitrage et d'allocation des ressources.

14. Sur la base des principes mentionnés plus haut et en consultation avec les comités compétents du Conseil d'administration, neuf (9) risques organisationnels principaux, dont la plupart sont axés sur les subventions, ont été retenus en vue de définir l'appétence au risque (se reporter à l'annexe 1 : définition des risques organisationnels). Cette liste des risques retenus est censée évoluer dans le temps et pourra être modifiée en consultation avec les comités. Si tel était le cas, une version actualisée du cadre d'appétence au risque serait soumise à l'approbation du Conseil d'administration.

15. **Mesurer le niveau de risque actuel au sein du portefeuille.**

- i. Mesure des risques : Les huit (8) risques axés sur les subventions sont mesurés au niveau des subventions à l'aide de l'instrument dont dispose en interne le Fonds mondial (module intégré de gestion des risques, ou IRM) que les équipes de pays utilisent. Une matrice permet de déterminer le niveau de risque (qui varie de « très élevé » à « faible ») en combinant la probabilité du risque avec sa gravité (par exemple, une gravité « élevée » combinée à une probabilité « élevée » se traduit par un niveau de risque « très élevé »).

La détermination du niveau de risque de change est relativement simple, car nous nous servons principalement de la valeur exposée au risque (VaR)² pour mesurer et gérer ce risque.

- ii. Définition des cohortes de pays : Une cohorte de pays a été constituée afin de mesurer les risques relatifs aux subventions mentionnés précédemment. Les critères de sélection ont été notamment les suivants :

- Les 25 pays bénéficiant de l'allocation la plus élevée pour les cinq (5) risques non liés aux matières premières (se reporter à l'annexe 2 : cohorte de pays, risques 1, 3, 4, 6, 7).
- Les 20 pays ayant le budget matières premières le plus élevé pour surveiller les trois (3) risques liés aux matières premières (se reporter à l'annexe 2 : cohorte de pays, risques 2, 5, 8).

Ces critères ont permis de constituer une cohorte de pays (se reporter à l'annexe 2 : cohorte de pays).

- iii. Définition du risque global du portefeuille : Étant donné que les pays bénéficient de plusieurs subventions, chacune étant notée indépendamment, le risque lié à chaque subvention est pondéré en fonction du montant de la subvention de façon à déterminer le niveau actuel de risque global du portefeuille d'un pays. De même, la note de risque de chaque pays est pondérée en fonction du montant de l'allocation afin d'établir le niveau de risque global de l'organisation (se reporter à l'annexe 6 : exemple de calcul du risque global). De plus, à l'aide des outils internes de gestion des risques, les risques définis pour les cohortes seront mesurés en permanence, ce qui permettra de calculer à l'échelle globale les niveaux de risques actuels et ciblés selon une approche ascendante.

16. **Définir l'appétence au risque, les niveaux de risque cibles et le temps accordé pour atteindre la cible.** Les principes fondamentaux du Fonds mondial que sont l'appropriation par les pays et, dans la mesure du possible, le renforcement des capacités nationales (par exemple, ne pas mettre en place de système parallèle), influencent le choix des mesures d'atténuation adoptées et, par conséquent, la trajectoire des risques en direction du niveau ciblé. Le temps que le Conseil d'administration affirme être disposé à consacrer pour réduire un risque de son niveau actuel à un niveau ciblé exerce donc une influence sur les mesures d'atténuation qui seront choisies. Les deux (2) exemples suivants illustrent ce point :

17. **Risque relatif à la chaîne d'approvisionnement dans un pays :**

Le Conseil d'administration définit le niveau d'appétence au risque relatif à la chaîne d'approvisionnement dans le pays comme étant « **élevé** » et accorde une période de **quatre à cinq ans** pour atteindre un niveau de risque cible « **modéré** ».

Le pays X a un niveau de risque actuel considéré comme « élevé » pour les raisons suivantes :

- (-) Insuffisance des ressources humaines pour la santé
- (-) Infrastructure et installations sanitaires défectueuses

² La valeur exposée au risque (VaR) est une méthode statistique servant à mesurer et à quantifier le niveau des risques de marché, tel que celui lié au taux de change, dans une organisation.

- (-) Faiblesse des SIGL de prévision, de quantification et de suivi
- (+) **Présence d'une chaîne d'approvisionnement parallèle**
- (+) Partenariat efficace avec la PMI et le PEPFAR
- (+) Amélioration de l'infrastructure dans certaines pharmacies

Le niveau ciblé poursuivi par le pays X est déterminé par le niveau de risque cible global, défini comme étant « **modéré** » et devant être atteint dans les **quatre à cinq ans** à venir.

Dans le cadre de la réflexion sur les décisions d'arbitrage, les éléments suivants, ayant trait à l'appétence au risque, doivent être pris en compte :

- investissements substantiels en faveur de produits de santé (investissements du Fonds mondial > 75 % des subventions) ;
- le rôle déterminant de la chaîne d'approvisionnement parallèle dans le maintien du niveau de risque actuel ;
- les problèmes liés aux RHS contribuent de manière significative au risque relatif à la chaîne d'approvisionnement, mais il n'y a pas de solution à court terme ;
- le renforcement des SIGL exigent une interopérabilité entre les SIGL, les DHIS et d'autres plates-formes servant à la gestion des données.

Sur la base de ces éléments, la direction doit prendre des décisions d'arbitrage relatives aux risques et choisir les mesures d'atténuation, leur durée et le montant des ressources devant être allouées au pays X pour atteindre le niveau de risque souhaité :

- a) Continuer d'utiliser le système parallèle pour l'approvisionnement (coût plus élevé) tout en utilisant et en renforçant le système national (durée probable de quatre à cinq ans).
- b) Supprimer immédiatement le système d'approvisionnement parallèle et accepter des risques « **très élevés** » de rupture de stocks, d'expiration des dates de consommation, etc. Cela étant dit, si cette option était retenue, les capacités nationales se renforceraient plus rapidement (sous trois à quatre ans).
- c) S'attaquer aux causes profondes du dysfonctionnement de la chaîne d'approvisionnement afin de garantir la livraison de produits de santé, tout en acceptant un niveau de risque « **élevé** » qu'on réduirait petit à petit sans consolider le système national.

Décision d'arbitrage probable :

La direction choisira probablement l'option a) parce que l'appétence au risque définie par le Conseil d'administration accorde le temps nécessaire pour renforcer les capacités nationales et réduire le risque à un niveau « **modéré** ». Les options b) et c) ne seraient pas retenues parce qu'elles ne sont pas compatibles avec l'appétence au risque définie par le Conseil d'administration. Si le Conseil d'administration avait accordé une période plus courte, par exemple un an, pour parvenir à un niveau « **modéré** », la décision aurait alors été de mettre un terme au programme dans le pays ou de ne plus axer les interventions sur les matières premières, parce qu'il n'y a pas de solution rapide pour atteindre pareil niveau en une année.

18. Risque fiduciaire et de fraude lié aux subventions :

Le niveau d'appétence au risque fiduciaire et de fraude lié aux subventions défini par le Conseil d'administration est « modéré », de même que le niveau de risque cible.

Le pays Y a un niveau de risque actuel considéré comme « **modéré** » pour les raisons suivantes :

- (-) Faiblesse des procédures internes de contrôle et de budgétisation
- (-) Absence d'accès à des prévisions actualisées tenant compte des réalités du programme
- (+) **Agent financier en poste**
- (+) Mise en place d'une politique de réduction des espèces
- (+) Unité de mise en œuvre du programme entièrement fonctionnelle

Dans le cadre de la réflexion sur les décisions d'arbitrage relative au risque fiduciaire et de fraude, les éléments suivants, ayant trait à l'appétence au risque, doivent être pris en compte :

- Compte tenu que le Fonds mondial observe une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption, un mécanisme efficace est en place pour remédier au risque de fraude, si celui-ci se matérialisait, consistant à gérer les recouvrements et à charger un agent financier de contrôler les flux de capitaux.
- Dans les lieux où le risque de fraude est « élevé », un agent financier est nommé afin de prévenir et de détecter les actes de fraude de façon à réduire le risque à un niveau « modéré ».
- Pour réduire le risque de fraude à un niveau inférieur à « modéré », des mécanismes efficaces doivent être en place pour éviter que le risque se produise. Bien que cet objectif soit difficilement atteignable, le Fonds mondial fournit des efforts considérables pour renforcer les contrôles internes, organiser des formations et faire adopter le dispositif d'examen de diligence raisonnable.

Même si le niveau de risque visé par le pays Y correspond au niveau de l'appétence au risque et du risque cible, la direction doit prendre des décisions d'arbitrage et choisir les mesures d'atténuation, leur durée et le montant des ressources devant être allouées au pays Y pour atteindre le niveau de risque souhaité :

- a) Maintenir en poste un agent financier chargé de gérer les subventions du ministère de la Santé afin de garantir des contrôles internes suffisants, tout en acceptant les coûts d'un agent financier, des retards éventuels de mise en œuvre et l'absence d'activités de renforcement des capacités.
- b) Maintenir en poste un agent financier, renforcer les capacités du bénéficiaire principal, notamment par l'installation d'un logiciel de comptabilité, continuer de travailler avec le ministère de la Santé et soutenir l'élaboration de politiques de prévention des fraudes et accepter dans l'intervalle les dépenses élevées, tout en conservant la possibilité de supprimer le poste d'agent financier à moyen terme.
- c) Supprimer le poste d'agent financier, renforcer les capacités, notamment par l'installation d'un logiciel de comptabilité, continuer de travailler avec le ministère de la Santé et d'élaborer des politiques de prévention des fraudes, tout en acceptant

un niveau élevé de risque de fraude à court terme, mais en renforçant les capacités pour réduire le risque à moyen terme.

Décision d'arbitrage probable :

La direction retiendra probablement l'option b) parce qu'elle s'accorde avec un des principes fondamentaux du Fonds mondial qui est le renforcement des capacités nationales quand cela est possible. L'option a) ne serait pas retenue parce qu'elle s'oppose à un des principes fondamentaux du Fonds mondial qui est l'appropriation par le pays ; quant à l'option c), elle serait écartée pour des considérations d'appétence au risque.

19. Principales caractéristiques du cadre.

- i. Le cadre d'appétence au risque concernant ces neuf (9) risques a été recommandé conformément au niveau de risque actuel. Il se fonde sur les décisions que le Fonds mondial et le Conseil d'administration ont prises en acceptant ces risques dans l'accomplissement de leur mission.
- ii. L'objectif de niveau de risque cible est de ramener chaque risque à un niveau minimum de « modéré ». Les trois (3) risques ayant actuellement un niveau « élevé » sont la chaîne d'approvisionnement dans le pays, la qualité des programmes, et la qualité et la disponibilité des données stratégiques. L'objectif de niveau de risque visé est de ramener ces trois (3) risques à un niveau « modéré ». Cet objectif s'accorde globalement à notre stratégie, puisque ces trois (3) domaines font l'objet d'investissements prioritaires destinés à renforcer les capacités nationales et réduire ainsi le niveau de risque. Bien que le Secrétariat soit en mesure de contrôler directement certaines mesures d'atténuation, les autres actions ne pourront être menées à bien de façon indirecte, par la force de l'influence. Par conséquent, l'obtention du niveau de risque cible dépendra de l'envergure de la volonté politique et de l'engagement financier manifestés par les pays d'accueil qui possèdent les systèmes sur lesquels repose le secteur médical, mais aussi du soutien efficace apporté par un grand nombre de partenaires dans le pays, qui jouent un rôle clé au sein du système de santé dans son ensemble.
- iii. Le temps accordé pour atteindre la cible a été calculé sur la base d'une analyse ascendante de la cohorte concernée ; il s'agira généralement d'améliorer la note (de réduire le niveau du risque) du premier quart ou du premier tiers du portefeuille. Le temps nécessaire pour atteindre le niveau de risque cible dépend du degré de maturité du système national. Au regard de la situation d'un grand nombre de ces pays, il faudra beaucoup de temps.
- iv. Autres caractéristiques :
 - a. Bien que l'appétence au risque, le niveau de risque et la mesure des risques concernent une cohorte donnée, les principes s'appliqueront à l'ensemble du portefeuille du Fonds mondial. Les niveaux de risque dans un pays spécifique varieront (devront varier) selon la situation et les compromis adoptés.
 - b. Les décisions d'arbitrage sont prises conformément au contexte d'un pays/d'une subvention, aux objectifs stratégiques du Fonds mondial et à l'ensemble des risques existant dans ce pays qui pourraient en empêcher la réalisation.

D. Quelles sont les prochaines étapes pour rendre opérante l'appétence au risque ?

20. Ces dernières années, le Fonds mondial a mis en place l'architecture de gestion des risques et les procédures de fonctionnement nécessaires. Il est donc prêt à rendre opérante l'appétence au risque, mais aussi à mesurer les risques, à en assurer un suivi et à transmettre des rapports de façon régulière.

21. **Modalités d'application.** L'appétence au risque sera intégrée de la façon suivante à l'architecture de gestion des risques et aux procédures de fonctionnement déjà en place :

Organe de direction	Approche actuelle	Approche améliorée grâce à l'appétence au risque
Conseil d'administration / Comités	Examen du rapport annuel sur les risques / registre des risques de l'organisation	+ définition de l'appétence au risque
Direction exécutive (Comité des risques institutionnels [ERC])	Discussions sur l'acceptation ou l'atténuation des principaux risques organisationnels	+ classement par ordre de priorité et répartition de l'appétence et des ressources
Direction (Comité de performance du portefeuille [PPC])	Examen de la matrice des principaux risques, prise de décisions d'arbitrage en tenant compte de l'appétence au risque définie par la direction	+ prise de décisions d'arbitrage relatives aux risques afin d'atteindre les objectifs dans le cadre global de l'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration
2^e ligne de défense (responsables des risques, département Gestion des risques)	Principaux risques et mesures d'atténuation classés par ordre de priorité, et recommandations au PPC	+ évaluations plus objectives des niveaux du risque associé aux subventions et au portefeuille permettant un choix judicieux de mesures d'atténuation destinées à réduire le risque jusqu'aux niveaux ciblés
1^{re} ligne de défense (équipes de pays)		
Outils et systèmes (QUART / IRM)	Outil de saisie des données relatives aux risques et d'analyse	+ amélioration des analyses grâce à l'IRM

22. **Communication de l'information.** Une fois que le Conseil d'administration aura approuvé le cadre d'appétence au risque, le suivi et l'information sur les progrès accomplis vers la concrétisation des niveaux de risque cibles se feront au travers de mises à jour trimestrielles du registre des risques de l'organisation.



Consultations. L'élaboration d'un cadre d'appétence au risque a donné lieu, ou donnera lieu, à des discussions avec un certain nombre de partenaires, les donateurs et les comités de gouvernance du Fonds mondial, sous la direction générale du Comité des finances et de la vérification. Ces consultations concernent :

- le Comité des finances et de la vérification
- le Comité de la stratégie
- le Comité d'éthique et de gouvernance
- le Groupe de coordination

Des parties prenantes extérieures ont également été consultées :

- des donateurs et groupes constitutifs de mise en œuvre
- le Forum mondial sur les risques sanitaires (OMS, UNITAID, PNUD, Alliance GAVI, Halte à la tuberculose)
- des partenaires d'assistance technique

ainsi que le Bureau de l'Inspecteur général et le Secrétariat, dont :

- le Bureau des affaires du Conseil d'administration
- le Comité exécutif de direction
- le Comité des risques institutionnels
- la Division de la gestion des subventions, comprenant la direction, le département Solutions & support aux portefeuilles de subventions et le département Chaîne d'approvisionnement
- le département des conseils techniques et des partenariats
- l'équipe chargée du financement des programmes
- le service juridique

23. La plupart des consultations ont déjà eu lieu, celles qui restent se dérouleront lors de la réunion du Conseil d'administration de mai 2018. Les résultats de ces consultations ont été intégrés au **cadre d'appétence au risque** proposé :

Risques organisationnels	Niveaux de risque			
	Niveau de risque actuel	Appétence au risque proposée	Niveau de risque cible proposé	Période indicative proposée pour atteindre le niveau ciblé
Chaîne d'approvisionnement dans les pays	●	●	●	4 à 5 ans
Qualité du programme	●	●	●	4 à 5 ans
Qualité et disponibilité des données stratégiques	●	●	●	3 ans

Risque fiduciaire et de fraude lié aux subventions	●	●	● ↘	S.O.
Achats	●	●	● ↘	S.O.
Comptabilité et rapports financiers des pays	●	●	● ↘	S.O.
Supervision des subventions et conformité (au niveau des RP)	●	●	● ↘	S.O.
Qualité des produits de santé	●	●	● ↘	S.O.
Opérations de change	●	●	●	S.O.

● - Très élevé	● - Élevé	● - Modéré	● - Modéré/faible	● - Faible
----------------	-----------	------------	-------------------	------------

Recommandation

Le Comité des finances et de la vérification recommande la décision présentée en page 2.

Ce document s'inscrit dans un processus délibératif interne du Fonds mondial et ne peut donc pas être rendu public avant la fin de la réunion du Conseil d'administration.

Annexes

- Annexe 1 – Définition des risques organisationnels
- Annexe 2 – Cohortes de pays
- Annexe 3 – Déclarations d'appétence au risque
- Annexe 4 – Décisions pertinentes précédemment adoptées
- Annexe 5 – Références et documents pertinents publiés précédemment
- Annexe 6 – Exemple d'évaluation du risque global

Annexe 1 – Définition des risques organisationnels

Risques organisationnels	Définition
1. Chaîne d’approvisionnement dans les pays	Perturbations ou efficacité médiocre des services de la chaîne d’approvisionnement en produits de santé dans le pays, depuis le point d’entrée jusqu’au point de livraison, susceptibles d’empêcher la réalisation des objectifs de subvention. Les dysfonctionnements peuvent être liés aux dispositions régissant l’approvisionnement, aux systèmes et aux capacités, au traitement et à l’analyse des données, à la logistique matérielle et/ou au financement.
2. Qualité du programme	Qualité insuffisante des programmes/services financés par le Fonds mondial qui empêche l’optimisation des résultats mesurables obtenus dans la lutte contre les trois maladies et entrave les efforts visant à renforcer les systèmes résistants et pérennes pour la santé.
3. Qualité et disponibilité des données stratégiques	Mauvaise qualité et/ou indisponibilité des données de programme due(s) à la faiblesse des systèmes de suivi et d’évaluation nationaux qui constitue un obstacle à une planification appropriée et à des investissements efficaces, et empêche donc les programmes d’atteindre leurs cibles et d’exercer les effets sanitaires souhaités.
4. Risque fiduciaire et de fraude lié aux subventions	Mauvaise utilisation des fonds résultant d’actes répréhensibles ou d’une insuffisance des contrôles financiers/fiduciaires.
5. Achats	Difficultés et échecs des achats se traduisant par un rapport coût/efficacité décevant ou des pertes financières, des erreurs de produits ou des articles de qualité inférieure ou des retards de livraison, susceptibles de provoquer des ruptures de stock et des interruptions de traitement ; mauvaise qualité des services ou gaspillage des fonds ou des produits.
6. Comptabilité et rapports financiers des pays	Registres financiers incomplets, erronés, non actualisés ou insuffisamment documentés par les bénéficiaires principaux (RP) ou les sous-bénéficiaires (SR) en raison de systèmes de gestion financière défaillants.
7. Supervision des subventions et conformité (au niveau des RP)	Supervision insuffisante des programmes de subvention par les RP et non-respect des exigences du Fonds mondial en raison de l’incapacité des RP à : a) élaborer et conserver les processus, procédures et rapports nécessaires pour surveiller les activités du programme, notamment au niveau des SR ; b) identifier et gérer les risques liés à la mise en œuvre du programme ; c) mettre en œuvre les politiques et procédures RH appropriées afin d’attirer et de retenir le personnel hautement qualifié ; d) utiliser des pratiques de gestion de programme vigoureuses en vue de gérer les ressources disponibles, et d’en tirer parti, et de veiller à ce que les activités

	de programme soient mises en œuvre comme planifié tout en adhérant à des normes élevées ; e) appliquer des contrôles internes solides s'appuyant sur des valeurs d'intégrité/éthique.
8. Qualité des produits de santé	Patients exposés à des produits de santé de qualité inférieure financés par le Fonds mondial en raison de la faiblesse du cadre réglementaire national, notamment les défaillances au niveau des dispositifs de contrôle et de suivi de la qualité des produits, les dysfonctionnements de la chaîne d'approvisionnement dans le pays, l'absence d'adhésion aux exigences des politiques d'assurance qualité du Fonds mondial, le détournement et la contrefaçon de produits de santé.
9. Opérations de change	Volatilité des opérations de change liée à l'existence d'expositions nettes au risque de change pour le Fonds mondial.

Conformément aux discussions menées par le Groupe de coordination :

le Comité d'audit et des finances assume la supervision des risques 4, 6, 7 et 9, et émet des recommandations au Conseil d'administration à leur sujet ;

le Comité de la stratégie assume la supervision des risques 1, 2, 3, 5* et 8, et émet des recommandations au Conseil d'administration à leur sujet.

* L'étendue des pouvoirs ici conférés doit se concilier avec les pouvoirs délégués par le Conseil d'administration au Comité d'audit et des finances en matière de passation des marchés conformément à sa Charte, telle que définie à l'annexe 1 du document GF/B34/ERO6 et approuvée par le document GF/B34/EDP07 (janvier 2016).

Annexe 2 – Cohortes de pays

Pays	Risques non liés aux matières premières	Risques liés aux matières premières
1. Bangladesh	✓	✗
2. Burkina Faso	✓	✓
3. Cameroun	✓	✓
4. République démocratique du Congo (RDC)	✓	✓
5. Côte d'Ivoire	✓	✓
6. Éthiopie	✓	✓
7. Ghana	✓	✓
8. Inde	✓	✓
9. Indonésie	✓	✗
10. Kenya	✓	✓
11. Malawi	✓	✓
12. Mali	✓	✗
13. Mozambique	✓	✓
14. Myanmar	✓	✓
15. Nigéria	✓	✓
16. Pakistan	✓	✓
17. Rwanda	✓	✗
18. Afrique du Sud	✓	✗
19. Soudan	✓	✓
20. Tanzanie	✓	✓
21. Ouganda	✓	✓
22. Ukraine	✓	✓
23. Viet Nam	✓	✓
24. Zambie	✓	✓
25. Zimbabwe	✓	✓

Annexe 3 – Déclarations d'appétence au risque

Risques organisationnels	Niveaux de risque			Période indicative proposée pour atteindre le niveau ciblé
	Niveau de risque actuel	Appétence au risque proposée	Niveau de risque cible proposé	
1. Chaîne d'approvisionnement dans les pays	●	●	●	4 à 5 ans
2. Qualité du programme	●	●	●	4 à 5 ans
3. Qualité et disponibilité des données stratégiques	●	●	●	3 ans
4. Risque fiduciaire et de fraude lié aux subventions	●	●	● ↘	S.O.
5. Achats	●	●	● ↘	S.O.
6. Comptabilité et rapports financiers des pays	●	●	● ↘	S.O.
7. Supervision des subventions et conformité (au niveau des RP)	●	●	● ↘	S.O.
8. Qualité des produits de santé	●	●	● ↘	S.O.
9. Opérations de change	●	●	●	S.O.

● - Très élevé ● - Élevé ● - Modéré ● - Modéré/faible ● - Faible

Conformément aux discussions menées par le Groupe de coordination :

le Comité d'audit et des finances assume la supervision des risques 4, 6, 7 et 9, et émet des recommandations au Conseil d'administration à leur sujet ;

le Comité de la stratégie assume la supervision des risques 1, 2, 3, 5* et 8, et émet des recommandations au Conseil d'administration à leur sujet.

* L'étendue des pouvoirs ici conférés doit se concilier avec les pouvoirs délégués par le Conseil d'administration au Comité d'audit et des finances en matière de passation des marchés conformément à sa Charte, telle que définie à l'annexe 1 du document GF/B34/ERO6 et approuvée par le document GF/B34/EDP07 (janvier 2016).

Chaîne d'approvisionnement dans les pays

Synthèse des risques			
Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
●	●	●	4 à 5 ans

Description	<p>Perturbations ou efficacité médiocre des services de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé dans le pays, depuis le point d'entrée jusqu'au point de livraison, susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs de subvention. Les dysfonctionnements peuvent être liés aux dispositions régissant l'approvisionnement, aux systèmes et aux capacités, au traitement et à l'analyse des données, à la logistique matérielle et/ou au financement.</p>
Impact	<p>Avec plus de 40 % des subventions affectées aux produits de santé, des volumes considérables de produits vitaux affluent dans les chaînes d'approvisionnement nationales qui sont souvent fragiles, non sécurisées ou insuffisamment gérées ou coordonnées, une situation susceptible de provoquer des événements à risques multiples : interruption de traitement et services de mauvaise qualité, résistance accrue aux médicaments, gaspillage de produits de santé et rapport coût/efficacité médiocre. Au bout du compte, il peut en résulter une réduction de l'impact des investissements du Fonds mondial ainsi qu'une hausse de la mortalité et de la morbidité.</p>
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lacunes au niveau des installations et des capacités et conditions de stockage, défaillance des systèmes d'information et de planification logistiques, mécanismes de gestion et de distribution des stocks inappropriés. ▪ Insuffisance de la disponibilité et/ou de la qualité des données relatives à la consommation et aux patients, et/ou aux enquêtes sur les indicateurs du paludisme, provoquant des erreurs de quantification et de prévision. ▪ Lacunes au niveau de la supervision, de la visibilité des données et du contrôle des stocks de produits clés à divers niveaux de la chaîne d'approvisionnement. ▪ Lacunes au niveau du leadership et de la responsabilité de rendre compte de la chaîne d'approvisionnement. ▪ Personnel insuffisamment formé/qualifié en matière d'enregistrement et de communication de l'information, et de gestion et suivi des produits de santé dans l'ensemble du système. ▪ Absence de coordination entre les principales parties prenantes impliquées dans le cycle de gestion des produits de santé ou y apportant leur soutien.
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien accordé aux mesures de renforcement des systèmes de la chaîne d'approvisionnement dans les principaux pays afin de combler les lacunes prioritaires, depuis le renforcement des capacités aux investissements dans les infrastructures. ▪ Examen systématique, au moins une fois par an, et approbation par le Secrétariat de la liste des produits de santé, basée sur la demande nationale, pour les pays à fort impact dont la chaîne d'approvisionnement est exposée à un risque élevé. ▪ Collaboration et coordination avec les principaux partenaires à l'échelle du pays, en donnant la priorité aux pays à fort impact, en vue d'élaborer des prévisions nationales et des plans d'approvisionnement. ▪ Assistance et orientation permanentes concernant la chaîne d'approvisionnement, assurées par le département Chaîne d'approvisionnement.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de garantie de la chaîne d’approvisionnement disponible et base de fournisseurs étendue pour les activités d’assurance.
Risque actuel	En l’état actuel des mesures de contrôle et d’atténuation, le niveau de risque est « élevé » sous l’effet de niveaux de risque élevés ou très élevés au sein du portefeuille du Fonds mondial, qui représente un tiers du total en volume d’allocation.
Déclaration d’appétence au risque	Le niveau actuel du risque relatif à la chaîne d’approvisionnement dans les pays est « élevé ». L’ <u>appétence actuelle</u> du Fonds mondial à ce risque est « élevée », avec un niveau de <u>risque cible</u> « modéré » devant être atteint dans quatre à cinq ans .
Capacité d’atténuation	Le Fonds mondial, ainsi que ses principaux partenaires tels que les agences du gouvernement américain, la Fondation Bill et Melinda Gates, le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID), l’Alliance GAVI, la Banque mondiale et l’Organisation mondiale de la Santé, possèdent une capacité modérée d’atténuation des risques relatifs à la chaîne d’approvisionnement dans les pays. Le fait de cibler de façon appropriée un sous-ensemble de pays représentant un quart du montant des allocations du Fonds mondial permettra de réduire le niveau de risque actuel.
Ressources nécessaires pour atteindre la cible et risques associés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des sources supplémentaires de financement (subventions ou partenaires) destinées à mener à terme les projets de transformation faisant suite aux diagnostics de la chaîne d’approvisionnement. ▪ Engagement national, leadership, responsabilité de rendre compte et financement visant à remédier à la faiblesse du système.
Méthode d’atténuation	Dans le but d’atteindre le niveau de risque cible, le Fonds mondial soutiendra les interventions axées sur la mise en œuvre de diagnostics ciblés de la chaîne d’approvisionnement qui débouchent sur des projets de transformation à l’échelle nationale concernant la chaîne d’approvisionnement dans le pays. Les financements complémentaires et l’engagement des entités et des partenaires nationaux formeront un élément essentiel de ces projets de transformation.
Mesures planifiées d’atténuation visant à atteindre le niveau ciblé	À la mise en œuvre des mesures actuelles de contrôle et d’atténuation s’ajoutent les mesures planifiées suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ réalisation de diagnostics ciblés de la chaîne d’approvisionnement dans les pays prioritaires afin d’élaborer des plans de transformation visant à remédier aux difficultés et aux risques prioritaires ; ▪ attention prioritaire permanente accordée au renforcement de la collaboration avec les partenaires pour encourager les investissements communs ; ▪ renforcement des capacités dans l’ensemble des pays à fort impact par la multiplication des universités et des formations consacrées à la chaîne d’approvisionnement ; ▪ innovations ayant trait à la chaîne d’approvisionnement visant à identifier des solutions axées sur les technologies et à attirer les investissements du secteur privé.
Temps accordé pour atteindre la cible	Si le niveau de risque cible est « modéré », le fonctionnement général de la chaîne d’approvisionnement dans le pays doit être efficace et se caractériser par un meilleur niveau de contrôle et de performance. Il s’agira notamment d’améliorer la visibilité et la traçabilité des produits ainsi que les méthodes de mesure de la performance, et de disposer d’un effectif suffisant. Une meilleure disponibilité des données et des liens plus étroits entre les systèmes d’information pour améliorer la prise de décisions seront également nécessaires. Enfin, un leadership national significatif est essentiel

pour favoriser la transformation. Ainsi, une période de quatre à cinq ans est nécessaire pour réduire le risque associé à la chaîne d'approvisionnement d'un niveau « **élevé** » à un niveau « **modéré** ».

Qualité du programme

Synthèse des risques			
Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
●	●	●	4 à 5 ans
Description	Qualité insuffisante des programmes/services financés par le Fonds mondial qui empêche l'optimisation des résultats mesurables obtenus dans la lutte contre les trois maladies et entrave les efforts visant à renforcer les systèmes résistants et pérennes pour la santé.		
Impact	Manque d'adhésion aux normes internationales de diagnostic, de traitement et de prévention, manque d'adhésion aux schémas thérapeutiques et utilisation inadaptée de produits de santé. Ces menaces sont exacerbées dans les environnements à haut risque, qui constituent une grande partie des investissements du Fonds mondial.		
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les données ne sont pas suffisamment exploitées en vue de concevoir de façon appropriée des programmes ciblés de qualité et adaptés au contexte épidémiologique. ▪ Les interventions/cibles ne tiennent pas compte du contexte des programmes ou ne ciblent pas les priorités du Plan stratégique national. ▪ Les principales interventions ne sont pas suffisamment axées sur les populations ayant le plus besoin de services ou ne sont pas assez interconnectées pour atteindre les résultats du programme. ▪ Les directives/instruments pour l'évaluation de la qualité des services ne sont pas disponibles ou les programmes ne font pas l'objet d'un examen régulier. ▪ Les programmes n'adhèrent pas aux directives officielles nationales ou aux directives de l'OMS (formulation de médicaments ; outils de diagnostic ; laboratoire ; passation de marché ; prévention, identification, traitement ou directives d'adhésion). ▪ Effectif insuffisant dans les environnements aux conditions opérationnelles difficiles (lacunes au niveau des formations, de l'assistance et de la supervision, mesures incitatives inappropriées, etc.). 		
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer l'attention donnée aux résultats mesurables suscitant un impact, multiplier l'utilisation des données au profit de l'action et de l'amélioration, améliorer l'efficacité afin de maximiser le rapport coût/efficacité et renforcer la responsabilité mutuelle. ▪ Renforcer au niveau du pays l'examen et le dialogue avec les partenaires afin d'identifier les voies d'amélioration de la qualité et de tirer parti des ressources techniques, financières et politiques des partenaires en conséquence (impact par le partenariat). ▪ Favoriser des démarches différenciées et des modèles de prestation de services intégrés afin de générer un impact réel dans des situations nationales variées, y compris au niveau des communautés. ▪ Renforcer l'examen en interne de la qualité grâce à des évaluations de performance spécifiques à un pays ou de l'ensemble du portefeuille visant à identifier les lacunes et les voies d'amélioration. ▪ Diffuser en permanence les meilleures pratiques et des conseils utiles au travers des partenaires et des équipes d'assistance de la SIID, y compris les normes de 		

	<p>qualité, les directives normatives et l'aide à l'identification et à l'échange des meilleures pratiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer le suivi de la résistance aux médicaments et aux insecticides afin d'optimiser les choix d'intervention de façon à maximiser l'impact. ▪ Harmoniser l'assurance qualité du programme et des données avec la planification générale de l'assurance risque. ▪ Pour 2017-2019, réaliser des financements à effet catalyseur en faveur des systèmes de données et des systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) dans le cadre de la prestation de services intégrés, détecter 1,5 million de cas manquants de tuberculose dans 13 pays prioritaires et accélérer l'éradication du paludisme dans 20 pays.
Risque actuel	<p>En l'état actuel des mesures de contrôle et d'atténuation, le niveau de risque est « élevé » sous l'effet de niveaux de risque élevés ou très élevés au sein du portefeuille du Fonds mondial, qui représente un tiers du total en volume d'allocation.</p>
Déclaration d'appétence au risque	<p>Le niveau actuel de risque lié à la qualité du programme est « élevé ». L'<u>appétence actuelle</u> du Fonds mondial à ce risque est « élevée », avec un niveau de <u>risque cible</u> « modéré » devant être atteint dans quatre à cinq ans.</p>
Capacité d'atténuation	<p>Le Fonds mondial n'est pas maître de la qualité des programmes, mais peut l'influencer ; la capacité du Fonds mondial à exercer une influence positive sur la qualité dépend largement des efforts fournis par les partenaires bilatéraux, multilatéraux et la société civile.</p>
Ressources nécessaires pour atteindre la cible et risques associés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des sources de financement supplémentaires (subventions ou partenaires) seront requises pour les projets de transformation. ▪ Efforts communs et coordonnés avec les États et les partenaires.
Méthode d'atténuation	<p>Afin d'atteindre le niveau de risque cible, le Fonds mondial apportera son soutien à des interventions visant à remédier de façon proactive au manque d'adhésion aux normes internationales de diagnostic, de traitement et de prévention, au manque d'adhésion aux schémas thérapeutiques et à l'utilisation inadaptée de produits de santé. Des financements à effet catalyseur soutiendront également la recherche intensive de cas de tuberculose, la prestation de services intégrés, l'accélération de l'élimination du paludisme, l'évaluation de la qualité des systèmes de données et des données elles-mêmes, ainsi que l'introduction de moustiquaires de nouvelle génération anti-paludisme.</p>
Mesures planifiées d'atténuation visant à atteindre le niveau ciblé	<p>À la mise en œuvre des mesures actuelles de contrôle et d'atténuation s'ajoutent les mesures planifiées suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recentrage sur des régions clés en vue d'améliorer la qualité de la prestation de services en collaboration avec des partenaires et par une meilleure utilisation des données au travers d'un nouveau cadre d'utilisation des données et de mesures. ▪ Intensification des activités d'amélioration du programme basées sur les projets pilotes réalisés ciblant les services de lutte contre le VIH en faveur de populations-clés, des adolescentes et des jeunes femmes ; recherche active de cas de tuberculose et amélioration du traitement ; et intégration des services de lutte contre les trois maladies dans des plates-formes générales de prestation de services, en accordant

Temps accordé

**pour atteindre
la cible**

une attention particulière à la prise en charge intégrée des cas au niveau communautaire.

- Financement à effet catalyseur en faveur des systèmes de données, y compris les appels à propositions en vue de renforcer les capacités analytiques afin d'améliorer la qualité du programme et l'allocation des ressources dans 15 pays à fort impact ; implanter des prestataires de services techniques en vue de renforcer les capacités à l'appui de la qualité et de l'efficacité des services ; et créer un centre d'assistance technique pour l'utilisation des systèmes de données du pays.
- Aide accordée à l'élargissement des services axés sur le client/patient et suivi du nouveau cycle de financement.
- Augmentation constante de la mixité public-privé du nouveau cycle de financement.

Afin d'atteindre un niveau de risque cible « **modéré** », il sera nécessaire d'améliorer davantage la qualité de la prestation de services ; d'encourager l'adoption des normes internationales de qualité dans le cadre des interventions principales faisant suite aux nouvelles subventions en faveur de la lutte contre les trois maladies et de la consolidation des systèmes de santé ; et de renforcer les capacités d'analyse en vue d'améliorer la qualité des programmes et l'allocation des ressources. Ainsi, une période de quatre à cinq ans est nécessaire pour réduire le risque associé à la qualité du programme d'un niveau « **élevé** » à un niveau « **modéré** ».

Qualité et disponibilité des données stratégiques

Synthèse des risques			
Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
●	●	●	3 ans
Description	Mauvaise qualité et/ou indisponibilité des données de programme due(s) à la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux qui constitue un obstacle à une planification appropriée et à des investissements efficaces, et empêche donc les programmes d'atteindre leurs cibles et d'exercer les effets sanitaires souhaités.		
Impact	Des données de piètre qualité peuvent entraver la gestion du programme par les maîtres d'œuvre et nuire à la capacité du Fonds mondial à évaluer l'impact. Il peut en résulter des décisions d'investissement fâcheuses ne ciblant pas de façon appropriée les populations bénéficiaires et l'impossibilité de concrétiser l'impact souhaité en matière de santé publique.		
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lacunes au niveau des ressources humaines et financières et des infrastructures. ▪ Déficience des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation et lacunes au niveau de la stratégie nationale des SIGS assortie de plans de travail chiffrés. ▪ Systèmes/sources de données nationaux incomplets, multiples ou dysfonctionnels. ▪ Surveillance insuffisante. ▪ Gestion déficiente. ▪ Lacunes au niveau des capacités d'analyse. ▪ Fraude ayant trait au programme ou aux données de performance. ▪ Disponibilité et utilisation des données du programme non optimisées. 		
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissements subventionnés visant à renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation nationaux, y compris le déploiement et la maintenance des équipements de suivi régulier et des systèmes communautaires. ▪ Élaboration par le Fonds mondial d'un cadre d'utilisation des données au profit de l'action et de l'amélioration pour 2018-2022 destiné à orienter l'aide apportée aux pays par le Fonds mondial en vue de renforcer la collecte des données et leurs capacités d'analyse de façon à garantir que des données et des analyses de qualité élevée soient disponibles à l'échelle du pays et puissent étayer les décisions tout au long du cycle du programme. ▪ Grâce au financement à effet catalytique des systèmes de données : conclusion d'accords avec les partenaires sur les produits attendus afin d'assurer la disponibilité d'outils et de conseils normatifs en matière de suivi et d'évaluation, intégration de la communication d'informations sur les maladies aux SIGS des pays (accompagnés de tableaux de bord d'analyse épidémiologique), et introduction de nouvelles fonctionnalités/applications logicielles dans les SIGS des pays en vue d'évaluer plus facilement la qualité des données (par exemple, l'application Data Quality Review de l'OMS pour le système d'information sanitaire au niveau des districts [DHIS2]). ▪ Grâce au financement à effet catalyseur des systèmes de données : création de bassins de prestataires afin d'accroître la disponibilité de l'assistance technique en matière de suivi et d'évaluation et de renforcer les capacités d'analyse à l'aide du réseau local d'universités. ▪ Déploiement systématique d'évaluations dans tous les pays cibles. 		

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note d'orientation sur les domaines prioritaires en termes d'investissements en faveur du suivi et de l'évaluation ; cette note d'orientation est formulée et utilisée par les équipes de pays dans le cadre du dialogue avec le pays et de l'octroi de subventions.
Risque actuel	<p>En l'état actuel des mesures de contrôle et d'atténuation, le niveau de risque est « élevé » sous l'effet de niveaux de risque élevés ou très élevés au sein du portefeuille du Fonds mondial, qui représente un tiers du total en volume d'allocation.</p>
Déclaration d'appétence au risque	<p>Le niveau actuel de risque lié à la qualité et à la disponibilité des données stratégiques est « élevé », avec un niveau de risque cible « modéré » devant être atteint dans trois ans.</p>
Capacité d'atténuation	<p>Le Fonds mondial, ainsi que ses principaux partenaires tels que l'Organisation mondiale de la Santé, l'Alliance GAVI, la Fondation Bill et Melinda Gates, l'université d'Oslo et d'autres partenaires dans le pays, possèdent une capacité modérée d'atténuation des risques relatifs à la qualité et à la disponibilité des données stratégiques. Le fait de cibler de façon appropriée un sous-ensemble de pays représentant un quart du montant des allocations du Fonds mondial permettra de réduire le niveau de risque actuel.</p>
Ressources nécessaires pour atteindre la cible et risques associés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compte tenu des répercussions éventuelles de ce risque, le Fonds mondial investit des ressources considérables pour l'atténuer. ▪ Le financement à effet catalyseur, l'aide aux partenaires et les budgets nationaux sont suffisants à court terme pour assurer l'interopérabilité des systèmes de données, leur évaluation et leur examen dans le pays. ▪ Des sources de financement supplémentaires (subventions ou partenaires) seront requises pour les projets de transformation et pour renforcer la maturité des systèmes de santé dans les pays. ▪ Un renforcement global de l'aide et des investissements est également nécessaire pour ce qui est des coûts essentiels/centraux relatifs au développement et à l'entretien de biens publics à des fins de suivi et d'évaluation (par exemple, DHIS2, autres solutions open source, etc.).
Méthode d'atténuation	<p>Afin d'atteindre le niveau de risque cible, le Fonds mondial continuera d'accorder son soutien au renforcement et à l'entretien des systèmes de suivi et d'évaluation dans les pays et à leur interopérabilité avec les SIGL, de collaborer avec ses partenaires et de cibler des domaines prioritaires afin d'améliorer la qualité des programmes et des données.</p>
Mesures planifiées d'atténuation visant à atteindre le niveau ciblé	<p>À la mise en œuvre des mesures actuelles de contrôle et d'atténuation s'ajoutent les mesures planifiées suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien continu aux investissements et collaboration permanente avec les partenaires dans le pays pour renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation nationaux, y compris le DHIS2, leur déploiement et leur maintenance. ▪ Intégration permanente de la communication d'informations relatives aux maladies dans les SIGS des pays. ▪ Intégration du système d'information sanitaire communautaire au SIGS national. ▪ Normalisation des outils et protocoles d'information. ▪ Évaluation des besoins en RH pour renforcer le système de suivi et d'évaluation, notamment la formation du personnel et la planification des ressources, dont un appel à propositions en vue de la création d'un centre d'assistance technique pour l'utilisation des systèmes de données du pays.

**Temps accordé
pour atteindre
la cible**

- Suivi des performances du système de suivi et d'évaluation du pays dans le tableau de bord SRPS.

Afin d'atteindre un niveau de risque cible « **modéré** », il faudra en moyenne trois ans pour améliorer la disponibilité et la qualité des données. Communiquer les informations en temps utile et disposer de données complètes constitue un objectif à long terme, qui nécessite entre deux et cinq ans pour être atteint selon la situation du pays et le niveau de maturité des SIGS existants. Ainsi, une période de **trois ans** est nécessaire pour réduire le risque associé à la disponibilité et à la qualité des données stratégiques d'un niveau « **élevé** » à un niveau « **modéré** ». Les objectifs visés pour l'indicateur de disponibilité et de qualité des données, défini par le cadre d'utilisation des données au profit de l'action et de l'amélioration (élaboré par le Fonds mondial) comme le % des pays disposant d'un SIGS entièrement déployé et fonctionnel, sont les suivants : 25 % des pays à fort impact et essentiels d'ici 2018, 50 % d'ici 2019, 55 % d'ici 2020 et 70 % d'ici 2022.

Risque fiduciaire et de fraude sur les subventions³

Synthèse des risques			
Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
●	●	● ↘	S.O.
Description	Mauvaise utilisation des fonds résultant d'actes répréhensibles ou d'une insuffisance des contrôles financiers/fiduciaires.		
Impact	La fraude ou les déficiences des contrôles internes peuvent se traduire par des pertes financières qui pénalisent le rapport coût/efficacité et se soldent par une réduction de la couverture, de l'exécution et de l'impact du programme de lutte contre les maladies, voire par une atteinte à la réputation de l'organisation.		
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faiblesse des systèmes et contrôles de prévention. ▪ Faiblesse des mécanismes de détection. ▪ Faiblesse des capacités. ▪ Insuffisance des mesures dissuasives contre la fraude. ▪ Niveaux élevés de corruption. 		
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des contrôles fiduciaires, notamment concernant les passations de marché tout au long du cycle de vie de la subvention. ▪ Élaboration et mise en œuvre de plans de garantie financière au niveau de la subvention dans l'ensemble du portefeuille. ▪ Utilisation d'agents fiduciaires/financiers dans les pays à haut risque. ▪ Utilisation du mécanisme d'achat groupé, de l'approvisionnement par un tiers ou d'un agent d'approvisionnement. ▪ Mise en œuvre des recommandations du projet pilote « Examen de l'environnement de contrôle financier ». 		
Risque actuel	En l'état actuel des mesures de contrôle et d'atténuation, le niveau de risque est « modéré » sous l'effet de niveaux de risque élevés ou très élevés au sein du portefeuille du Fonds mondial, qui représente un tiers du total en volume d'allocation.		
Déclaration d'appétence au risque	L'appétence actuelle du Fonds mondial à ce risque est « modérée », de même que le niveau de risque cible. Bien que le niveau actuel et le niveau ciblé soient « modérés », le Fonds mondial poursuivra ses efforts visant à réduire ce risque.		
Capacité d'atténuation	Le Fonds mondial dispose d'une capacité non négligeable d'atténuation du risque fiduciaire et de fraude sur les subventions, comme le renforcement des contrôles fiduciaires, le recours à des agents fiduciaires/financiers et l'externalisation des passations de marché à des agents d'approvisionnement tiers.		
Méthode d'atténuation	Ressources nécessaires :		

³ Le Fonds mondial observe une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption. Comme le signale le présent document, cette position s'accorde avec un niveau de risque « modéré ».

-
- Le Fonds mondial investit des ressources importantes dans les mesures actuelles de contrôle et d'atténuation visant à réduire le risque fiduciaire et de fraude sur les subventions.
 - Des sources de financement supplémentaires (partenaires ou autorités locales) seront requises pour les projets de transformation.

Activités prévues :

Étant donné que le risque actuel, l'appétence au risque et le risque cible sont au même niveau, aucun calendrier n'a été arrêté. Toutefois, outre les mesures actuelles de contrôle et d'atténuation, les actions suivantes seront planifiées afin de réduire davantage le niveau de risque à l'intérieur de la fourchette « **modéré** » dans laquelle il se trouve :

- Déploiement d'un nouveau cahier des charges pour l'audit financier, en mettant l'accent sur l'évaluation axée sur les risques des contrôles internes visant les RP pour les subventions dans les pays essentiels et à fort impact ainsi que pour les subventions à haut risque dans les portefeuilles spécialisés.
- Élaboration et mise en œuvre de directives pour la gestion des risques financiers et la lutte contre le risque de fraude afin de gérer respectivement le risque fiduciaire/financier et le risque de fraude, et de mieux y remédier.
- Élaboration et mise en œuvre d'une nouvelle politique et d'un nouveau cadre d'examen de diligence raisonnable pour le choix et le suivi permanent des maîtres d'œuvre, des fournisseurs et d'autres tiers.
- Élaboration et déploiement du Manuel de gestion financière à l'usage des maîtres d'œuvre des subventions qui décrit à leur intention les meilleures pratiques de gestion financière.

Grâce à ces mesures supplémentaires, le Fonds mondial veillera à ce que les contrôles financiers soient judicieusement conçus et efficaces.

Achats

Synthèse des risques				
	Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
	●	●	● ↘	S.O.
Description	<p>Difficultés et échecs des achats se traduisant par un rapport coût/efficacité décevant ou des pertes financières, des erreurs de produits ou des articles de qualité inférieure ou des retards de livraison, susceptibles de provoquer des ruptures de stock et des interruptions de traitement ; mauvaise qualité des services ou gaspillage des fonds ou des produits.</p>			
Impact	<p>L'exposition du Fonds mondial au risque lié à l'approvisionnement en produits de santé est considérable, car ceux-ci représentent plus de 40 % des subventions du portefeuille. Le risque concerne principalement l'Afrique subsaharienne, où jusqu'à 75 % des subventions sont consacrées aux produits de santé. En raison de cette situation, les achats de produits de santé doivent être soumis à une surveillance technique, réglementaire et financière appropriée, accompagnée de processus efficaces et rentables. Bien que 55 % à 60 % de l'approvisionnement du Fonds mondial en produits de santé soit centralisé au niveau du mécanisme d'achat groupé, le reste est réalisé au travers d'une grande diversité de canaux, dont les systèmes nationaux, les organismes des Nations Unies ou les agents d'approvisionnement. Au nombre des difficultés rencontrées figurent les processus de quantification et de planification mal gérés et les actes de fraude qui sapent la chaîne d'approvisionnement en créant des risques de rupture de stocks, d'interruption de traitement, d'expiration des médicaments, d'altération de la qualité ou de pertes. Les dysfonctionnements des achats sont susceptibles de réduire l'impact des investissements du Fonds mondial et d'accroître la mortalité et la morbidité des trois maladies.</p>			
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance des ressources humaines et des systèmes de données pour la quantification/prévision et la planification de la demande. ▪ Un rapport coût/efficacité décevant en raison de la connaissance limitée du marché que possèdent les acheteurs en dehors du mécanisme d'achat groupé. ▪ Lenteur des processus et autres difficultés liées à la gouvernance se traduisant par une absence d'efficacité des achats. ▪ Manque d'attention accordée à d'autres aspects que le prix, se traduisant souvent par le recours à des fournisseurs peu performants et par des retards de livraison. ▪ Données de marché et de processus de partage d'informations non disponibles. ▪ Achats fragmentaires se traduisant par un rapport coût/efficacité décevant. 			
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le mécanisme d'achat groupé tire parti des dépenses du Fonds mondial pour façonner le marché des produits de santé en groupant les volumes de commande pour le compte des bénéficiaires des subventions afin de négocier avec les fabricants la meilleure qualité, les prix durables les plus bas et des conditions de livraison avantageuses pour les RP. ▪ La plate-forme d'achat en ligne de produits de santé, wambo.org, donne accès à des prix négociés et à des conditions avantageuses par l'intermédiaire du mécanisme d'achat groupé. ▪ Le mécanisme d'approvisionnement rapide, qui est à la disposition de tous les RP, permet de répondre aux besoins urgents des pays et de remédier aux ruptures de stocks des principaux produits de santé. 			

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préqualification des produits pharmaceutiques et de santé au moyen des politiques d'assurance qualité. ▪ Réduction de la dépendance aux agents des services d'approvisionnement par l'internalisation des activités stratégiques d'approvisionnement pour l'ensemble des produits de santé.
<p>Risque actuel</p>	<p>En l'état actuel des mesures de contrôle et d'atténuation, le niveau de risque est « modéré ». Ce niveau correspond à un risque global, composé de plusieurs éléments tenant compte de la variabilité des risques en fonction de la catégorie de produit. Le niveau de risque actuel s'explique par des niveaux de risque élevés ou très élevés au sein du portefeuille du Fonds mondial, qui représente un cinquième du total en volume d'allocation.</p>
<p>Déclaration d'appétence au risque</p>	<p>L'appétence actuelle du Fonds mondial à ce risque est « modérée », de même que le niveau de risque cible. Bien que le niveau actuel et le niveau ciblé soient « modérés », le Fonds mondial poursuivra ses efforts visant à réduire ce risque.</p>
<p>Capacité d'atténuation</p>	<p>Le Fonds mondial dispose d'une capacité non négligeable d'atténuation du risque d'approvisionnement grâce au mécanisme d'achat groupé. De plus, outre ce mécanisme, des donateurs comme la Banque mondiale, la France et les États-Unis fournissent une assistance technique afin de continuer d'améliorer l'approvisionnement en produits de santé dans les pays où intervient le Fonds mondial.</p>
<p>Méthode d'atténuation</p>	<p>Ressources nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les projets de transformation devront être financés par le Fonds mondial, par des partenaires ou par les autorités locales. <p>Activités prévues :</p> <p>Étant donné que le risque actuel, l'appétence au risque et le risque cible sont au même niveau, aucun calendrier n'a été arrêté. Toutefois, outre les mesures actuelles de contrôle et d'atténuation, les actions suivantes seront planifiées afin de réduire davantage le niveau de risque à l'intérieur de la fourchette « modéré » dans laquelle il se trouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration d'un cadre de partage des informations relatives au marché. ▪ Renforcement des capacités d'approvisionnement (portail d'achat, formation et parrainage). ▪ Approche ciblée et coordonnée en matière de quantification, de prévision de la demande et de planification. ▪ Utilisation des prix de référence du mécanisme d'achat groupé comme outil de comparaison pour les approvisionnements en dehors de ce mécanisme. ▪ Application des prix négociés et des conditions avantageuses aux approvisionnements financés par les subventions du Fonds mondial qui ne relèvent pas du mécanisme d'achat groupé. ▪ Élaboration d'un outil de budgétisation de la gestion des produits de santé et de planification des approvisionnements. ▪ Application et mesure des indicateurs-clés de résultats du mécanisme d'achat groupé aux autres approvisionnements. ▪ Amélioration des mécanismes de suivi des risques par la mise en place de normes et d'indicateurs-clés destinés à évaluer le risque d'approvisionnement dans l'ensemble du portefeuille.

Grâce à ces mesures supplémentaires, le Fonds mondial parviendra à réduire notablement les inefficacités de l'approvisionnement et, par là-même, les ruptures de stocks, les interruptions de traitement et le gaspillage.

Comptabilité et rapports financiers des pays

Synthèse des risques			
Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
●	●	● ↘	S.O.
Description	Registres financiers incomplets, erronés, non actualisés ou insuffisamment documentés par les bénéficiaires principaux (RP) ou les sous-bénéficiaires (SR) en raison de systèmes de gestion financière défaillants.		
Impact	Mauvaise allocation des ressources ; réduction de la couverture et de la performance des subventions.		
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lacunes au niveau des ressources humaines et financières et des infrastructures. ▪ Processus de déclaration financière déficients. ▪ Faiblesse, voire inexistence, des systèmes de gestion financière. 		
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration et mise en œuvre de plans de garantie financière au niveau de la subvention dans l'ensemble du portefeuille. ▪ Suivi des plans de garantie financière au niveau des subventions par les responsables financiers de l'équipe de pays. ▪ Mise en œuvre, dans le cadre du projet Co-Link, de plans d'action visant à renforcer les capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre de 13 pays. ▪ Amélioration du suivi de la mise en application des recommandations des rapports d'audit. 		
Risque actuel	En l'état actuel des mesures de contrôle et d'atténuation, le niveau de risque est « modéré » sous l'effet de niveaux de risque élevés ou très élevés au sein du portefeuille du Fonds mondial, qui représente un quart du total en volume d'allocation.		
Déclaration d'appétence au risque	L'appétence actuelle du Fonds mondial à ce risque est « modérée », de même que le niveau de risque cible. Bien que le niveau actuel et le niveau ciblé soient « modérés », le Fonds mondial poursuivra ses efforts visant à réduire ce risque.		
Capacité d'atténuation	Le Fonds mondial, ainsi que ses principaux partenaires tels que la Banque mondiale, le gouvernement américain et les institutions supérieures de contrôle, possèdent une capacité modérée d'atténuation des risques liés aux déficiences de la comptabilité et des rapports financiers des pays.		
Méthode d'atténuation	<p>Ressources nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des sources de financement supplémentaires (partenaires ou autorités locales) seront requises pour les projets de transformation. <p>Activités prévues :</p> <p>Étant donné que le risque actuel, l'appétence au risque et le risque cible sont au même niveau, aucun calendrier n'a été arrêté. Toutefois, outre les mesures actuelles de contrôle et d'atténuation, les actions suivantes seront planifiées afin de réduire davantage le niveau de risque à l'intérieur de la fourchette « modéré » dans laquelle il se trouve :</p>		

-
- Mise en œuvre de plans d'action visant à renforcer les capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre.
 - Mise en œuvre de plans de garantie des risques financiers pour les pays essentiels et à fort impact, et intégration de ces plans dans les programmes complets d'assurance à l'échelle des pays.
 - Renforcement de la qualité des audits externes afin d'y inclure l'évaluation des contrôles internes des RP visant la comptabilité et les rapports financiers au niveau des RP et des SR (action concertée « Examen de l'environnement de contrôle financier »).
 - Amélioration du processus d'audit par l'établissement d'un dialogue avec les partenaires et par l'utilisation de cabinets d'audit accrédités.

Grâce à ces mesures supplémentaires, le Fonds mondial parviendra à réduire le nombre des retards dans la transmission des rapports et le nombre d'informations financières erronées (les éléments de rapprochement mineurs ne concernent que 5 % à 10 % des dépenses déclarées).

Supervision et conformité des subventions (au niveau des RP)

Synthèse des risques			
Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
●	●	● ↘	S.O.
Description	<p>Supervision insuffisante des programmes de subvention par les RP et non-respect des exigences du Fonds mondial en raison de l'incapacité des RP à : a) élaborer et conserver les processus, procédures et rapports nécessaires pour surveiller les activités du programme, notamment au niveau des SR ; b) identifier et gérer les risques liés à la mise en œuvre du programme ; c) mettre en œuvre les politiques et procédures RH appropriées afin d'attirer et de retenir le personnel hautement qualifié ; d) utiliser des pratiques de gestion de programme vigoureuses en vue de gérer les ressources disponibles, et d'en tirer parti, et de veiller à ce que les activités de programme soient mises en œuvre comme planifié tout en adhérant à des normes élevées ; e) appliquer des contrôles internes solides s'appuyant sur des valeurs d'intégrité/éthique.</p>		
Impact	<p>Les lacunes des RP en matière de surveillance des subventions et de conformité peuvent se traduire par une réduction de l'impact sur les maladies, un rapport coût/efficacité décevant, des actes de fraude et une atteinte à la réputation du Fonds mondial.</p>		
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance des capacités de gestion et d'information des RP. ▪ Déficience de la surveillance exercée par les RS. ▪ Faiblesse des contrôles internes au niveau des RP. ▪ Insuffisance des ressources humaines. 		
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des capacités des RP avant leur sélection et avant la transmission au Conseil d'administration des recommandations du Comité technique d'examen et du Comité d'approbation des subventions. ▪ Sélection des RP conformes aux normes minimales du Fonds mondial. ▪ Identification des difficultés potentielles et de leur solution par des cartographies des modalités de mise en œuvre, établies pour toutes les subventions avant leur signature. ▪ Déploiement, lors de l'établissement de la subvention, d'actions visant à remédier aux problèmes de capacité des maîtres d'œuvre. ▪ Adoption de plans complets de garantie des risques financiers pour les pays essentiels et à fort impact. ▪ Élaboration et mise en œuvre de plans de garantie exhaustifs pour les portefeuilles essentiels et à fort impact. 		
Risque actuel	<p>En l'état actuel des mesures de contrôle et d'atténuation, le niveau de risque est « modéré ».</p>		
Déclaration d'appétence au risque	<p>L'appétence actuelle du Fonds mondial à ce risque est « modérée », de même que le niveau de risque cible. Bien que le niveau actuel et le niveau ciblé soient « modérés », le Fonds mondial poursuivra ses efforts visant à réduire ce risque au moyen d'activités de renforcement des capacités.</p>		

**Capacité
d'atténuation**

**Méthode
d'atténuation**

Le Fonds mondial dispose d'une capacité modérée d'atténuation de ce risque.

Ressources nécessaires :

- Aucune ressource supplémentaire n'est requise.

Activités en cours :

Étant donné que le risque actuel, l'appétence au risque et le risque cible sont au même niveau, aucun calendrier n'a été arrêté. Toutefois, outre les mesures actuelles de contrôle et d'atténuation, les actions suivantes seront planifiées afin de réduire davantage le niveau de risque à l'intérieur de la fourchette « **modéré** » dans laquelle il se trouve :

- Mise en œuvre d'initiatives destinées à améliorer les capacités et les contrôles internes du maître d'œuvre.
 - Rationalisation des outils de surveillance et d'atténuation des risques au niveau du Secrétariat afin d'améliorer le suivi et l'évaluation des performances au niveau des RP.
 - Élaboration de l'outil d'examen de l'impact de la gestion financière afin d'effectuer un suivi des progrès réalisés en matière de risque financier, et renforcement de l'attention accordée par l'auditeur à l'évaluation des contrôles internes des RP.
-

Qualité des produits de santé

Synthèse des risques			
Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
●	●	● ↘	S.O.
Description	<p>Patients exposés à des produits de santé de qualité inférieure financés par le Fonds mondial en raison de la faiblesse du cadre réglementaire national, notamment les défaillances au niveau des dispositifs de contrôle et de suivi de la qualité des produits, les dysfonctionnements de la chaîne d’approvisionnement dans le pays, l’absence d’adhésion aux exigences des politiques d’assurance qualité du Fonds mondial, le détournement et la contrefaçon de produits de santé.</p>		
Impact	<p>Résultats limités en matière de santé ; réduction de l’impact des investissements du Fonds mondial.</p>		
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achat de produits de santé de qualité insuffisante. ▪ Exposition des patients/utilisateurs finaux à des produits de qualité insuffisante en raison d’un système réglementaire national déficient chargé de la gestion des activités de surveillance post-marketing. ▪ Déficiences des systèmes de la chaîne d’approvisionnement chargés de contrôler, surveiller et maintenir la qualité tout au long de la chaîne d’approvisionnement dans les pays. ▪ Défaillance des systèmes de gestion logistique. 		
Mesures actuelles de contrôle et d’atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politiques d’assurance qualité du Fonds mondial visant respectivement les produits pharmaceutiques et les produits de diagnostic (la version révisée de cette dernière a été approuvée lors de la 37^e réunion du Conseil d’administration), prévoyant notamment une inspection et des tests avant l’expédition afin d’éviter la livraison de produits de qualité insuffisante, ainsi que des activités de surveillance post-marketing ; exigences relatives à la subvention en matière d’activités d’assurance qualité, notamment les plans de contrôle de la qualité destinés à surveiller la qualité des produits tout au long de la chaîne d’approvisionnement dans les pays. ▪ Environ 55 % des dépenses d’approvisionnement en produits de santé sont centralisées par le mécanisme d’achat groupé, ce qui permet un niveau élevé de contrôle et de surveillance visant au respect des procédures d’assurance qualité avant l’expédition, conformément aux politiques d’assurance qualité du Fonds mondial. ▪ Afin d’améliorer la disponibilité et l’accessibilité des médicaments ayant un niveau garanti de qualité, de sûreté et d’efficacité, le Fonds mondial a signé un protocole d’accord avec la Pharmacopée américaine (USP) visant à faciliter l’accès à l’assistance technique pour le renforcement des autorités nationales de régulation et pour le soutien des activités d’assurance qualité/de contrôle de la qualité. ▪ Investissements ciblant les SRPS destinés à renforcer les systèmes nationaux de pharmacovigilance et de réglementation. ▪ De nombreuses subventions contribuent au renforcement de la chaîne d’approvisionnement afin d’améliorer l’adhésion aux bonnes pratiques en matière de stockage et de distribution, de sécuriser et de contrôler les flux de produits, notamment en vue de lutter contre la contrefaçon. 		
Risque actuel	<p>En l’état actuel des mesures de contrôle et d’atténuation, le niveau de risque est « modéré ». Bien que le risque d’acheter des produits de santé de qualité insuffisante fasse l’objet de mesures satisfaisantes, le niveau de risque actuel s’explique par les</p>		

	<p>déficiences des systèmes de la chaîne d’approvisionnement qui contrôlent, surveillent et préservent la qualité des produits tout au long de la chaîne d’approvisionnement dans les pays, et par la faiblesse de l’environnement réglementaire national. Sur le plan global, le niveau de risque actuel s’explique par des niveaux de risque élevés ou très élevés au sein du portefeuille du Fonds mondial, qui représente un quart du total en volume d’allocation.</p>
<p>Déclaration d’appétence au risque</p>	<p>L’appétence actuelle du Fonds mondial à ce risque est « modérée », de même que le niveau de risque cible. Bien que le niveau actuel et le niveau ciblé soient « modérés », le Fonds mondial poursuivra ses efforts visant à réduire ce risque.</p>
<p>Capacité d’atténuation</p>	<p>Le Fonds mondial, ainsi que ses principaux partenaires tels que les agences du gouvernement américain, la Banque mondiale, l’Organisation mondiale de la Santé et l’Alliance GAVI, possèdent une capacité modérée d’atténuation des risques liés à la qualité des produits de santé.</p>
<p>Méthode d’atténuation</p>	<p>Ressources nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des sources de financement supplémentaires (subventions ou partenaires) seront requises pour réaliser des projets de transformation de la chaîne d’approvisionnement et pour renforcer les capacités des autorités nationales de régulation en matière de surveillance post-marketing. <p>Activités prévues :</p> <p>Étant donné que le risque actuel, l’appétence au risque et le risque cible sont au même niveau, aucun calendrier n’a été arrêté. Toutefois, outre les mesures actuelles de contrôle et d’atténuation, les actions suivantes seront planifiées afin de réduire davantage le niveau de risque à l’intérieur de la fourchette « modéré » dans laquelle il se trouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissements ciblant les SRPS destinés à établir dans les pays des laboratoires accrédités de contrôle de la qualité et à renforcer la surveillance post-marketing. ▪ Élaboration et mise en œuvre du cadre d’assurance de la chaîne d’approvisionnement afin de mieux gérer les risques afférant à la chaîne d’approvisionnement, y compris les risques liés à la gestion des produits de santé qui pourraient affecter la qualité. ▪ Renforcement du suivi de la conformité aux exigences des politiques d’assurance qualité et mise en œuvre d’un plan national d’assurance qualité. ▪ Diagnostics permanents ciblant la chaîne d’approvisionnement. <p>Grâce à ces mesures supplémentaires, le Fonds mondial continuera de réduire l’exposition des patients à des produits de santé de qualité insuffisante et d’améliorer la sécurité et l’intégrité de ces produits.</p>

Opérations de change

Synthèse des risques				
	Risque actuel	Appétence au risque	Niveau ciblé	Période indicative
				S.O.
Description	Volatilité des opérations de change liée à l'existence d'expositions nettes au risque de change pour le Fonds mondial.			
Impact	Pertes financières consécutives aux fluctuations de devises dans le cadre de positions de change non couvertes, qui réduisent le montant des capitaux pouvant être investis dans des subventions ou des initiatives (dans le cadre de la gestion plus générale de l'actif et du passif). Liquidités disponibles insuffisantes pour répondre aux besoins de trésorerie à court et moyen termes.			
Principales causes premières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volatilité du marché des changes. ▪ Modifications de la gestion de l'actif et du passif (par exemple, modifications des promesses de dons ou des engagements à verser des subventions conduisant à une exposition au taux de change et, éventuellement, à une couverture excessive/insuffisante). ▪ Risque opérationnel interne : <ul style="list-style-type: none"> - mauvaise gestion des limites imposées aux opérations de change (politique de change) ; - mauvaise exécution des opérations de change ; - risque de modèle. 			
Mesures actuelles de contrôle et d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre mondial de gestion des opérations de change, approuvé par le Comité des finances et de la vérification en 2016, permet la couverture des expositions inscrites au bilan et hors bilan (à savoir la plupart des promesses de dons). ▪ Procédure de gestion de la trésorerie, des liquidités et des opérations de change, mise à jour le 2 mai 2017. ▪ Des limites imposées aux opérations de change qui reflètent l'appétence au risque. L'exposition est à l'intérieur de ces limites. 			
Risque actuel	En l'état actuel des mesures de contrôle et d'atténuation, le niveau de risque est « modéré/faible ».			
Déclaration d'appétence au risque	L'appétence actuelle du Fonds mondial à ce risque est « modérée/faible », de même que le niveau de risque cible. Bien que le niveau actuel et le niveau ciblé soient « modérés/faibles », le Fonds mondial continuera d'assurer une surveillance des positions nettes de change du Fonds mondial non couvertes.			
Capacité d'atténuation	Le Fonds mondial dispose d'une capacité non négligeable d'atténuation de ce risque.			
Méthode d'atténuation	<p>Ressources nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune ressource supplémentaire n'est requise. <p>Le Fonds mondial continuera de surveiller et de gérer le risque de change dans les limites approuvées.</p>			

Annexe 4 – Décisions pertinentes précédemment adoptées

Décision pertinente précédemment adoptée	Résumé et impact
<p>GF/AFC06/DP03 : Acceptation des déclarations d'appétence au risque et recommandation au Conseil d'administration du cadre d'appétence au risque</p>	<p>Le Comité des finances et de la vérification a pris acte de la décision du Comité de la stratégie allant dans le sens des déclarations d'appétence au risque concernant les risques relevant de sa compétence, telles qu'énoncées dans le tableau figurant à l'annexe 3 du document GF/SC06/03 – Révision 2 ;</p> <p>Sur la base de son examen et de ses discussions ayant trait aux risques relevant de sa compétence, le Comité des finances et de la vérification est allé dans le sens des déclarations d'appétence au risque, telles qu'énoncées dans le tableau figurant à l'annexe 3 du document GF/AFC06/16 – Révision 2 ;</p> <p>Le Comité des finances et de la vérification a approuvé le cadre d'appétence au risque, y compris en ce qui concerne l'appétence au risque, les objectifs de niveaux de risque et les calendriers indicatifs pour atteindre le risque cible, tels que décrits dans le tableau figurant à l'annexe 3 du document GF/AFC06/16 - Révision 1, dans son intégralité ;</p> <p>Le Comité des finances et de la vérification a accepté de recommander au Conseil d'administration d'accepter le cadre d'appétence au risque lors de sa 39^e réunion en mai 2018.</p>
<p>GF/SC06/DP03 : Approbation des déclarations d'appétence au risque telles qu'énoncées à l'annexe 3 du document GF/SC06/03 - Révision 2</p>	<p>Le Comité de la stratégie a accepté les déclarations d'appétence au risque concernant les risques relevant de sa compétence, telles qu'énoncées dans le tableau figurant à l'annexe 3 du document GF/SC06/03 – Révision 2 ;</p> <p>Le Comité de la stratégie recommande au Comité des finances et de la vérification d'incorporer les déclarations d'appétence au risque approuvées au travers de cette décision dans la version finale du cadre d'appétence au risque devant être soumise à l'approbation du Conseil d'administration ;</p>

Décision pertinente précédemment adoptée	Résumé et impact
	<p>Le Comité de la stratégie a accepté d'examiner ultérieurement plus en détail les risques liés aux droits humains et à l'inégalité de genre, à la transition, ainsi qu'à la résistance aux médicaments et aux insecticides à l'occasion de sa réunion de juillet 2018, laquelle prévoira un débat sur la stratégie de gestion de ces risques, y compris les mesures d'atténuation en place ou prévues, de même qu'une décision sur la question de savoir s'il convient d'établir des déclarations d'appétence au risque pour les risques concernés.</p>
<p>GF/B32/DP12 : Mise en œuvre de la différenciation des risques (novembre 2014)⁴</p>	<p>S'appuyant sur la recommandation du Comité des finances et des résultats opérationnels, le Conseil d'administration a adopté le cadre de différenciation des risques présenté aux paragraphes 34 à 37 du document GF/B32/14.</p> <p>Le Conseil d'administration a chargé le Secrétariat de rendre ce cadre de différenciation des risques opérationnel et de l'informer sur l'avancement de sa mise en œuvre à chacune de ses réunions. En outre, le Secrétariat procèdera à des examens annuels visant à actualiser le cadre de différenciation des risques selon les besoins, et informera une fois par an le Conseil d'administration sur les résultats de ces examens.</p>
<p>GF/B32/DP11 : Approbation de la politique de gestion des risques (novembre 2014)⁵</p>	<p>Sur la base de la recommandation du Comité des finances et des résultats opérationnels, le Conseil d'administration a approuvé la politique de gestion des risques, telle que définie à l'annexe 3 de la décision GF/B32/13.</p>

⁴ <https://www.theglobalfund.org/board-decisions/b32-dp12/>

⁵ <https://www.theglobalfund.org/board-decisions/b32-dp11/>

Annexe 5 – Références et documents pertinents publiés précédemment

- [Cadre d'appétence au risque : bilan d'étape et mesures pour avancer GF/AFC06/16 – Révision 1](#) (mars 2018)
- [Cadre d'appétence au risque : bilan d'étape et mesures pour avancer GF/SC06/03 – Révision 2](#) (mars 2018)
- [Cadre d'appétence au risque : bilan d'étape et mesures pour avancer GF/EGCo6/16-A](#) (mars 2018)
- [Discussion sur l'appétence au risque GF/B38/23](#) (novembre 2017)
- [Rapport sur la gestion des risques GF/B38/18](#) (novembre 2017)
- [Adoption d'une appétence au risque par le Fonds mondial GF/AFC05/08](#) (octobre 2017)

Annexe 6 – Exemple d'évaluation du risque global

Consolidation à l'échelle du pays des risques liés aux subventions :

- Le pays X a reçu trois subventions, d'un montant respectif de 20 millions de dollars US, 50 millions de dollars US et 40 millions de dollars US. Les niveaux respectifs de risque d'approvisionnement pour chaque subvention sont « 4 - Très élevé », « 2 - Modéré » et « 1 - Faible ». Le risque d'approvisionnement global du pays a donc un niveau égal à $(20 \times 4 + 50 \times 2 + 40 \times 1) / (20 + 50 + 40) = 2$, donc « modéré ».

Pays X	Montant (en millions de dollars US)	Niveau du risque d'approvisionnement	Contribution
Subvention 1	20	Très élevé (valeur = 4)	$20 \times 4 / 110 = 0,73$
Subvention 2	50	Modéré (valeur = 2)	$50 \times 2 / 110 = 0,91$
Subvention 3	40	Faible (valeur = 1)	$40 \times 1 / 110 = 0,36$
Total :	110		Modéré (valeur = 2,00)

Consolidation à l'échelle de l'organisation des risques de pays

- Le pays X et le pays Y ont reçu une allocation globale d'un montant respectif de 110 millions de dollars US et 50 millions de dollars US. Les niveaux respectifs de risque d'approvisionnement sont « 2 - Modéré » et « 1 - Faible ». Le risque global encouru par l'organisation est donc égal à $(110 \times 2 + 50 \times 1) / (110 + 50) = 1,69$, donc « faible/modéré ». Les niveaux de risque sont déterminés selon une échelle de risque prédéfinie.

Global	Montant de l'allocation (en millions de dollars US)	Niveau du risque d'approvisionnement	Contribution
Pays X	110	Modéré (valeur = 2)	$110 \times 2 / 160 = 1,38$
Pays Y	50	Faible (valeur = 1)	$50 \times 1 / 160 = 0,31$
Total :	160		Modéré/faible (valeur = 1,69)

La présente traduction française est donnée à titre indicatif uniquement. Seule la version anglaise fait foi.