

Rapport d'audit

Gestion des investissements pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé

GF-OIG-19-011
03 mai 2019
Genève, Suisse

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

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

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

Contactez-nous

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

[Formulaire en ligne >](#)

Disponible en anglais, français, russe et espagnol

Courrier postal :
Bureau de l'Inspecteur général
Fonds mondial
Chemin du Pommier 40, CH-1218
Genève, Suisse

Courriel
hotline@theglobalfund.org

Service téléphonique gratuit de déclaration :
+1 704 541 6918
Service disponible en anglais, français,
espagnol, russe, chinois et arabe

Messagerie téléphonique – 24 h/24 :
+41 22 341 5258

Plus d'informations www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

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

Rapport consultatif

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

Rapport d'enquête

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

Table des matières

1.	Synthèse	4
1.1.	Opinion.....	4
1.2.	Principales réalisations et bonnes pratiques.....	4
1.3.	Principaux problèmes et risques	5
2.	Environnement et contexte.....	9
2.1.	Contexte global.....	9
3.	Aperçu de l’audit	11
3.1.	Objectifs.....	11
3.2.	Portée	11
3.3.	Progrès au niveau de problèmes précédemment identifiés	11
4.	Constatations	13
4.1.	Les structures et les processus du Fonds mondial et des maîtres d’œuvre n’ont pas été conçus de façon optimale pour mettre en œuvre les activités SRPS.....	13
4.2.	Des progrès significatifs ont été accomplis dans la mise en œuvre des activités de renforcement de la gestion financière.....	17
4.3.	Problèmes significatifs dans le renforcement des systèmes de la chaîne d’approvisionnement	19
4.4.	Problèmes de suivi des résultats et de l’impact des investissements pour des SRPS imputables à l’insuffisance des indicateurs et des données.....	22
4.5.	Les mesures d’atténuation des risques ne sont pas mises en œuvre conformément à la façon dont elles ont été conçues du fait des limites des mécanismes de suivi	24
5.	Récapitulatif des actions convenues de la Direction.....	26
	Annexe A : Classification générale des notations d’audit	27
	Annexe B : Méthodologie	28

1. Synthèse

1.1. Opinion

Des systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) sont essentiels pour garantir l'accès des personnes à des services efficaces et efficients, et pour mettre fin aux épidémies de VIH, de tuberculose et de paludisme. Depuis 2014, le Fonds mondial a investi quelque 5,8 milliards de dollars dans des activités de renforcement des systèmes de santé. Il a ainsi réaffirmé son engagement à mettre en place de tels systèmes en élevant ceux-ci au rang d'objectif de sa Stratégie 2017-2022. Le présent audit a couvert la gestion et le suivi du Secrétariat de l'ensemble des activités SRPS, et analysé les progrès des composantes de renforcement de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion financière des sous-objectifs SRPS.

Historiquement, le Fonds mondial a essentiellement financé des interventions verticales contre les maladies. Bien qu'il ait progressivement privilégié une intégration effective des programmes de lutte contre les maladies dans des systèmes de santé élargis, ses structures, systèmes, processus et ensembles de compétences sont principalement conçus pour fournir des programmes contre les maladies plutôt que des activités de renforcement du système de santé. De même, la plupart des structures de mise en œuvre des subventions dans les pays, y compris les instances de coordination, ont été établies sans mettre vraiment l'accent sur des systèmes de santé transversaux. Cette situation affecte la capacité des pays à concevoir et mettre en œuvre des stratégies de renforcement des systèmes de santé. On considère par conséquent que les structures, les politiques et les processus de gestion des investissements pour des SRPS **nécessitent une nette amélioration**.

Le Secrétariat a conçu des indicateurs de résultats stratégiques pour suivre les progrès de trois des sept composantes des objectifs SRPS. Bien qu'un cadre existe pour soutenir le suivi des résultats des subventions, ses indicateurs de couverture des activités SRPS sont limités. Ce cadre a principalement été établi pour surveiller les facteurs de coût et devait être amélioré ultérieurement. Les indicateurs de résultats opérationnels des objectifs stratégiques n'ont pas été complètement finalisés, d'où il est difficile de mesurer les progrès des activités SRPS, tant au niveau stratégique que des subventions. Le cadre de suivi élaboré par le Secrétariat pour évaluer de façon régulière les résultats des subventions n'est pas adapté pour les activités SRPS dont l'achèvement requiert plusieurs années du fait même de leur nature. On considère par conséquent que le cadre de suivi des activités SRPS **nécessite une nette amélioration**.

Le Secrétariat a institué des mesures pour atténuer les risques uniques auxquels les activités SRPS sont confrontées à l'échelon des pays, mais celles-ci ne sont pas mises en œuvre de façon cohérente et régulière. La gestion de ces risques est par conséquent considérée comme **partiellement efficace**.

Lors de la réunion d'octobre 2018 du Comité de la stratégie, le Comité technique d'examen des propositions, le Groupe technique de référence en évaluation et le Secrétariat ont examiné les principaux problèmes relatifs aux activités SRPS et conjointement défini sept actions clés susceptibles de renforcer ces activités durant le prochain cycle d'allocation¹. Le présent audit confirme certaines des conclusions et actions liées identifiées durant cette réunion.

1.2. Principales réalisations et bonnes pratiques

¹ L'examen approfondi du Comité de la stratégie d'octobre 2018 des activités SRPS a couvert des domaines relatifs à la portée et la priorisation des investissements pour des SRPS, l'extension d'une approche différenciée tout le long du continuum de développement, le comblement des lacunes à court terme plutôt que l'impact durable à long terme, la prise en compte des activités SRPS durant les dialogues avec les pays, l'évaluation des investissements et des résultats, le rôle des activités SRPS dans l'intégration transversale des programmes et les partenariats SRPS.

Priorisation stratégique des activités SRPS. Le Fonds mondial consacre 27 % de ses investissements au renforcement de systèmes résistants et pérennes pour la santé². Plutôt que d'établir des subventions autonomes spécifiques (lesquelles sont de moins en moins nombreuses ces dernières années), il intègre généralement les interventions SRPS dans les subventions axées sur les maladies. Cette situation illustre la volonté de l'organisation de soutenir des interventions transversales qui accélèrent une mise en œuvre efficace des services de soins de santé, notamment de prise en charge du VIH, de la tuberculose et du paludisme. Le Secrétariat a élaboré des indicateurs de résultats stratégiques pour suivre ses progrès vis-à-vis de quatre des sept sous-objectifs stratégiques SRPS. Le Fonds mondial a approuvé sa méthodologie de suivi des investissements pour des SRPS ; il s'aligne désormais sur l'Organisation mondiale de la Santé et d'autres partenaires.

Les activités SRPS ont permis à des interventions ciblant des maladies spécifiques d'atteindre leur impact. Les investissements du Fonds mondial ont clairement renforcé les systèmes de santé dans les pays et soutenu la mise en œuvre d'interventions ciblant des maladies spécifiques. En Éthiopie, environ 40 000 travailleurs de santé ont été formés dans le cadre du Programme des agents de vulgarisation sanitaire qui forme des personnels non médicaux à la fourniture de soins de santé primaire dans des zones où l'accès est limité. Ce dispositif a considérablement amélioré la disponibilité de services de santé à l'échelon communautaire. Dans 20 pays (d'une cohorte de 54), les systèmes de gestion des données ont été renforcés avec un déploiement complet de systèmes d'information pour la gestion de la santé (HMIS) fonctionnels. Le Secrétariat devrait finaliser le renforcement de la gestion des données dans 70 % de la cohorte d'ici à 2022. Cette situation améliore la disponibilité de données de routine qui servent à la planification, à la mise en œuvre et au suivi d'interventions vitales. Le Fonds mondial investit également des ressources pour renforcer les systèmes de la chaîne d'approvisionnement et de laboratoire dans les pays afin d'assurer la disponibilité de médicaments et de services de qualité garantie pour les patients. Ces systèmes soutiennent non seulement la mise en œuvre des activités de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, mais l'ensemble de la fourniture de services de santé d'un pays.

Progrès réalisés dans le renforcement des capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre. Comme indiqué plus haut, le BIG a examiné les progrès accomplis par le Secrétariat au niveau des activités de renforcement de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion financière³. Globalement, le Secrétariat dispose d'une approche et d'un cadre de mise en œuvre bien conçus pour renforcer la gestion financière à l'échelon des maîtres d'œuvre. Des étapes et des indicateurs ont été clairement définis pour évaluer l'impact des activités de renforcement de la gestion financière. Cependant, beaucoup de maîtres d'œuvre de subventions continuent d'utiliser des systèmes de gestion et de communication financière propres au Fonds mondial en raison de la fragilité des systèmes des pays et de différences au niveau des exigences d'informations des gouvernements et des donateurs. Par conséquent, bien que le Fonds mondial continue de renforcer les systèmes de gestion financière spécifiques aux subventions, il demeure difficile de parvenir à une harmonisation entre donateurs à l'échelon des pays.

1.3. Principaux problèmes et risques

Les structures et les processus du Fonds mondial et dans les pays ne sont pas conçus de façon optimale pour la fourniture d'activités SRPS. Conformément au principe de financement en fonction des résultats du Fonds mondial, les subventions ont habituellement un cycle de vie de trois ans et leurs résultats sont évalués au moins une fois par an par rapport à un ensemble d'indicateurs et de cibles approuvés. Cependant, les activités SRPS nécessitent habituellement des délais supérieurs à trois ans pour être finalisées et il est possible que l'on ne puisse disposer de résultats spécifiques à un rythme annuel. Ainsi, la mise en œuvre des activités SRPS requiert souvent un horizon de temps qui s'étend au-delà du cycle de financement de trois ans.

² <https://www.theglobalfund.org/en/resilient-sustainable-systems-for-health/>.

³ Les autres sous-objectifs ont été évalués par le Groupe technique de référence en évaluation dans le cadre de son examen des SRPS.

Les pays sont pour la plupart dotés de programmes nationaux chargés d'élaborer et d'exécuter des stratégies de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Ceux-ci sont habituellement soutenus par des groupes de travail techniques, y compris des partenaires techniques dans le pays comme l'Organisation mondiale de la Santé et d'autres donateurs, qui aident à concevoir, mettre en œuvre et coordonner les interventions contre les maladies. Il existe un nombre limité d'institutions nationales, de partenaires et de groupes de travail équivalents pour aider à la conception et à la mise en œuvre d'activités transversales de renforcement des systèmes de santé – ce qui réduit la capacité des maîtres d'œuvre à exécuter ces activités en temps voulu. Certains pays sont dotés d'un plan national du secteur de la santé et de groupes de travail techniques spécialisés sur des composantes du système de santé (comme les données et la chaîne d'approvisionnement), mais les programmes de lutte contre les maladies sont moins engagés dans ces activités d'ampleur sectorielle. Cette situation peut entraîner des retards dans la mise en œuvre et des problèmes de coordination des activités SRPS, ce qui se traduit par des taux d'absorption relativement faibles pour les subventions SRPS autonomes et pour les composantes SRPS au sein des subventions axées sur les maladies. Les activités SRPS intégrées dans les subventions consacrées aux maladies affichent des taux d'absorption de 67 %, contre 75 % pour les interventions exclusivement axées sur les maladies. Le taux moyen d'absorption pour les subventions SRPS autonomes s'établit à 56 %.

Problèmes significatifs dans le renforcement des systèmes de la chaîne d'approvisionnement. Le Fonds mondial a lancé un diagnostic et une initiative de transformation de la chaîne d'approvisionnement en 2016 pour tenter d'évaluer cette chaîne dans les pays et de définir des mesures spécifiques pour remédier aux problèmes identifiés. En décembre 2018, le Secrétariat a indiqué que neuf pays avaient engagé des transformations. Notre analyse révèle que des composantes essentielles (comme la portée, les activités clés et les délais prévus dans les plans de transformation) n'ont pas encore été élaborées. Aucun des plans n'est chiffré et les sources de financement des activités n'ont pas été identifiées. Les rôles et responsabilités des principales parties prenantes internes et externes chargées de s'attaquer aux problèmes de chaîne d'approvisionnement n'ont pas été définis. Le Fonds mondial ne contrôle pas pleinement un certain nombre d'étapes nécessaires pour passer du diagnostic à la transformation. Du fait de la complexité des problèmes de la chaîne d'approvisionnement dans les pays et de la faible portée du contrôle du Fonds mondial liée au caractère limité des ressources et de la mission, il est probable qu'une transformation significative sera un effort de long terme qui nécessitera plusieurs années. Cependant, une feuille de route structurée destinée à orienter la manière dont le Fonds mondial s'attaquera aux principaux problèmes, en travaillant avec les gouvernements et les partenaires dans le temps, reste à définir.

Les mesures de pérennisation ne sont pas régulièrement prises en compte dans les activités SRPS : Les activités SRPS doivent garantir la pérennité à long terme des programmes de lutte contre les maladies. Par nature, la plupart de ces activités imposent des coûts récurrents pour garantir l'impact des investissements du Fonds mondial. De ce fait, ce dernier attend des pays qu'ils communiquent des mesures pour garantir la pérennité des investissements pour des SRPS dans les ressources humaines, les équipements sanitaires et non-sanitaires et les infrastructures avant le début des activités. Dans la pratique, toutefois, cela n'est pas fait. Aucun des pays contrôlés n'a transmis de plan de pérennisation des activités SRPS concernées soutenues par le Fonds mondial. Il existe des mesures limitées sur la manière dont les pays pérenniseront les investissements ou entretiendront des systèmes de données, des infrastructures et d'autres activités SRPS financées par le Fonds mondial. Par exemple, 47 % des ressources consacrées aux SRPS sont investies dans les ressources humaines, principalement pour le paiement des salaires des travailleurs de santé afin de garantir une prestation ininterrompue de services de santé pour les patients. Cependant, les gouvernements n'ont pris aucun engagement pour assumer ces coûts à l'avenir. Bien que ces investissements pour des SRPS aient eu des effets bénéfiques significatifs à court terme, leur potentiel complet ne pourra être atteint tant que des mesures de pérennisation claires à long terme ne seront pas intégrées dans leur conception et mise en œuvre. Pour de nombreux pays, l'un des principaux problèmes consiste à équilibrer les besoins d'investissements immédiats dans les effectifs de santé avec les besoins de pérennisation des investissements à long terme compte tenu des contraintes budgétaires.

Fragilités au niveau des indicateurs clés de résultats et du suivi des investissements pour des SRPS. Comme indiqué dans la Section 1.2, le Secrétariat a fait évoluer sa méthodologie de suivi des budgets SRPS, cependant le suivi des progrès de trois des sept sous-objectifs stratégiques n'est pas systématique. On observe un manque d'indicateurs de résultats et de succès clairs pour évaluer les progrès de l'impact (et évaluer celui-ci) de trois sous-objectifs (Ressources humaines pour la santé, Réponses et systèmes communautaires et Santé reproductive, des femmes, des enfants et des adolescents) qui représentent 65 % des investissements pour des SRPS. Cela est conforme au cadre d'indicateurs clés de résultats présenté au Comité de la stratégie en 2017 et approuvé par lui. À presque mi-parcours de la stratégie 2017-2022 du Fonds mondial, l'évaluation des progrès des activités SRPS au niveau de la stratégie et des subventions connaît toujours des difficultés. Le cadre modulaire destiné à mesurer les investissements pour des SRPS dans les subventions manque d'indicateurs définis pour suivre les progrès, les résultats et l'impact de certaines activités. Le Secrétariat a décidé de privilégier ses indicateurs de résultats existants pour les maladies et il reste difficile de déterminer l'impact de tous les investissements pour des SRPS. Bien que les indicateurs de suivi du plan de travail aient été conçus pour servir lorsqu'il n'existe pas d'indicateurs pour les activités SRPS importantes, leur utilisation est irrégulière et les résultats ne reflètent pas toujours la réalité des investissements pour des SRPS.

1.4. Notations

	<p>Objectif 1. Structures, politiques et processus de gestion des investissements pour des SRPS.</p> <p>Notation du BIG : Nécessite une nette amélioration.</p>
	<p>Objectif 2. Cadre de suivi et d'évaluation des activités SRPS.</p> <p>Notation du BIG : Nécessite une nette amélioration.</p>
	<p>Objectif 3. Mesures d'atténuation des risques uniques des activités SRPS.</p> <p>Notation du BIG : Partiellement efficace.</p>

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Outre la feuille de route du Secrétariat pour remédier aux problèmes de gestion des investissements pour des SRPS, le Secrétariat et le BIG ont approuvé quatre actions de la direction. Le Secrétariat évaluera ses capacités et son aptitude à mettre en œuvre la feuille de route SRPS et à élaborer un plan d'apprentissage et de développement approprié pour les SRPS pour le cycle 2020-2022. Les rôles, responsabilités et principaux processus des activités SRPS, y compris le renforcement des capacités dans les pays et la mise en place d'une supervision des risques des subventions, seront définis au sein du cadre de résultat et de responsabilité existant. S'agissant de la chaîne d'approvisionnement, le Secrétariat établira une feuille de route structurée assortie d'étapes clés sur la manière dont le Fonds mondial s'attaquera aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement, y compris des mesures pour suivre les indicateurs de résultats concernés.

Afin d'améliorer l'évaluation des résultats des investissements pour des SRPS, le Secrétariat affinera et clarifiera les résultats escomptés au titre de chaque sous-objectif SRPS. Il actualisera aussi les indicateurs et les approches d'évaluation pour améliorer le suivi et l'évaluation des activités SRPS. Le Secrétariat révisera ses orientations afin d'encourager une poursuite de l'intégration des investissements du Fonds mondial avec les systèmes et processus nationaux, et définira des exigences minimales dans les demandes de financement. En outre, le Secrétariat travaillera avec le Comité technique d'examen des propositions et le Comité d'approbation des subventions pour veiller

à ce que les exigences minimales soient satisfaites ou que des justifications solides soient fournies dans les processus d'examen et d'approbation des demandes de financement et des subventions.

2. Environnement et contexte

2.1. Contexte global

La définition de l'Organisation mondiale de la Santé d'un système de santé (« toutes les activités dont le but principal est de promouvoir, restaurer et maintenir la santé »⁴) comprend six composantes : prestation de service, personnel de santé, information sanitaire, produits/technologies médicaux, financement, et leadership et gouvernance. Le renforcement des capacités dans l'un de ces domaines contribue à l'amélioration du système de santé d'un pays, ce qui signifie par conséquent que le pays pourra optimiser l'impact d'investissements fondamentaux dans des programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.

Les investissements pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS) visent à aider les pays à renforcer et développer les capacités des systèmes de santé afin de lutter contre les problèmes sanitaires de façon pérenne, équitable et efficace – y compris pour combattre les trois maladies. Ils ont aussi pour objectif de permettre aux pays de se préparer à d'éventuels chocs à venir et d'y faire face. La flambée de maladie à virus Ébola de 2014-2015 en Afrique de l'ouest a montré que des systèmes de santé solides sont essentiels pour prévenir ou atténuer l'impact de maladies infectieuses et d'urgences sanitaires. Les pays dotés de systèmes plus solides, comme le Nigéria, ont rapidement contenu la flambée, tandis que ceux disposant de systèmes mal équipés, comme la Sierra Leone, le Libéria et la Guinée, ont été submergés.

La question des SRPS au Fonds mondial

Conscient que des SRPS sont essentiels pour atteindre son objectif stratégique de mettre fin aux trois épidémies, le Fonds mondial a investi quelque 5,8 milliards de dollars⁵ dans le renforcement des systèmes de santé depuis 2014. Ce financement a été fourni par le biais de subventions SRPS à part entière ou dans le cadre de composantes SRPS des subventions VIH, Tuberculose et Paludisme.

Le Fonds mondial appréhende les investissements pour des SRPS par le biais d'interventions transversales qui contribuent à optimiser l'impact de deux ou plusieurs programmes spécifiquement axés sur des maladies et qui auront un impact bénéfique sur les résultats de santé au-delà des trois maladies. Mise en œuvre parallèlement à la création d'un nouveau modèle de financement (NMF)⁶, l'approche du Fonds mondial axe les investissements pour des SRPS sur des risques programmatiques liés aux systèmes dans les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.

Le Fonds mondial a réaffirmé dans sa Stratégie 2017-2022 son engagement en faveur de la construction de systèmes résistants et pérennes pour la santé, élevant son soutien à ces systèmes au niveau d'objectif stratégique. Dans le cadre de la stratégie, le Fonds mondial soutient des activités de renforcement des systèmes de santé par le biais des sommes allouées aux pays et d'investissements à effet catalyseur de 166 millions de dollars⁷. Les investissements pour des SRPS ciblent sept domaines prioritaires qui sont généralement alignés sur les composantes du système de santé de l'OMS. Ces domaines prioritaires sont présentés dans le diagramme⁸ ci-dessous :

⁴ <http://siteresources.worldbank.org/HEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/Resources/281627-1154048816360/AnnexLHNPSstrategyWhatisaHealthSystemApril242007.pdf>.

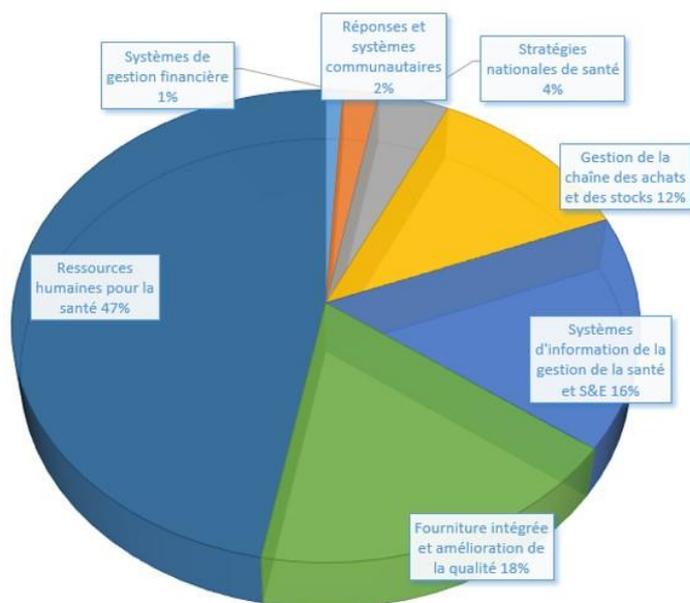
⁵ Investissements pour des SRPS dans les budgets approuvés au titre du NMF1 et NMF2.

⁶ NMF approuvé lors de la 28^{ème} réunion du Conseil du Fonds mondial (juin 2013).

⁷ <https://www.theglobalfund.org/en/funding-model/funding-process-steps/catalytic-investments/>.

⁸ Inclut les sommes allouées aux pays et les investissements à effet catalyseur (en cas d'attribution).

Allocations Investissements SRPS



Au sein du Secrétariat, une équipe d'appui SRPS⁹ de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact facilite la mise en œuvre des composantes SRPS et crée les conditions pour garantir des investissements accrus et pérennes pour des SRPS. L'équipe participe aussi aux activités de gestion des achats et des stocks, et communautaires ainsi qu'aux travaux de gouvernance et de planification stratégique nationale. La Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact fournit l'orientation des politiques, des directives et des outils à l'appui de la conception et de la mise en œuvre des activités SRPS par le biais des subventions gérées par les équipes de pays dans la Division de la gestion des subventions.

Les sous-objectifs SRPS sont assignés à différents départements et divisions du Secrétariat :

- le département des achats et de la chaîne d'approvisionnement est chargé du **renforcement des systèmes des achats et de la chaîne d'approvisionnement au niveau mondial et dans les pays** ;
- le département de la gestion financière et du contrôle des programmes se charge des composantes de **gestion financière et de supervision** ;
- le département chargé des questions liées aux communautés, aux droits et au genre (de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact) s'occupe des composantes relatives aux **réponses et systèmes communautaires** ;
- l'équipe SRPS de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact est chargée i) **de la santé reproductive, des femmes, des enfants et des adolescents, ainsi que des plateformes pour une prestation intégrée de services**, et ii) **des ressources humaines pour la santé** ;
- l'équipe chargée du suivi, de l'évaluation et de l'analyse de pays de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact s'occupe du **renforcement des systèmes de données sanitaires des pays** ;
- l'équipe chargée de l'accès au financement de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact s'occupe de la **communication sur l'alignement des demandes de financement sur les stratégies de santé nationales et les plans stratégiques nationaux de lutte contre les maladies**¹⁰.

⁹ Également désignés HSS/RMNCH – programmes de santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile.

¹⁰ Parallèlement au renforcement des systèmes de données des pays, ces composantes relèvent du département de l'assistance technique et des partenariats au sein de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact.

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

L'audit a eu pour objectif de fournir une assurance raisonnable quant à l'adéquation et l'efficacité des processus de gestion des activités SRPS du Fonds mondial. Il a couvert la gestion de toutes les activités SRPS et analysé les progrès accomplis au niveau des activités de renforcement de la gestion financière et de la chaîne d'approvisionnement.

L'évaluation du BIG a en particulier porté sur :

- les structures, les politiques et les processus de gestion des investissements pour des SRPS,
- les cadres de suivi et d'évaluation des activités SRPS,
- les mesures d'atténuation des risques des activités SRPS.

3.2. Portée

L'audit a inclus :

- un examen des documents pertinents, notamment des stratégies, des politiques et des processus du Secrétariat pour toutes les activités SRPS dans les programmes financés,
- une analyse des progrès vis-à-vis de deux des sept sous-objectifs stratégiques SRPS – renforcement de la gestion financière et de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement dans le pays,
- des entretiens avec le Secrétariat et d'autres parties prenantes clés,
- un contrôle approfondi des activités SRPS dans 17 pays en fonction de l'importance et des niveaux de risque des investissements pour des SRPS dans ces pays.

Durant l'audit, le BIG a collaboré avec le Groupe technique de référence en évaluation. Cette collaboration a inclus une délimitation conjointe du champ d'enquête afin d'éviter les duplications, des entretiens avec les entités auditées et une mise en commun des informations et constatations issues des examens. Le Groupe technique de référence en évaluation réalise des évaluations indépendantes du modèle d'activité et des investissements du Fonds mondial, en mettant l'accent sur l'impact et la pertinence de la stratégie. L'audit du BIG cible les systèmes, processus et contrôles destinés à mettre en œuvre la stratégie approuvée par le Conseil et n'émet pas d'opinion quant à la pertinence de la stratégie. Le BIG et le Groupe technique de référence en évaluation ont présenté une synthèse consolidée des principales constatations au Comité de la stratégie du Fonds mondial en mars 2019.

Le BIG n'a pas réalisé de missions sur le terrain dans le cadre du présent audit dans la mesure où pratiquement tous les pays ayant des investissements importants pour des SRPS ont déjà fait l'objet de l'un de ses audits au cours des deux dernières années.

3.3. Progrès au niveau de problèmes précédemment identifiés

Le présent examen est le premier audit du BIG de la gestion, par le Secrétariat, des investissements pour des SRPS. Cet audit transversal a été décidé en raison d'un certain nombre de problèmes relatifs aux SRPS identifiés dans des audits de pays au Cambodge, en Éthiopie, en Tanzanie, au Soudan du Sud, au Burkina Faso et en République démocratique du Congo.

Précédents travaux d'audit du BIG portant sur des activités SRPS

Audit des subventions du Fonds mondial à la République fédérale démocratique d'Éthiopie (GF-OIG-17-025)

Audit des subventions du Fonds mondial au Royaume du Cambodge (GF-OIG-17-020)

Audit des subventions du Fonds mondial à la République Unie de Tanzanie (GF-OIG-16-002)

Audit des subventions du Fonds mondial à la République du Soudan du Sud (GF-OIG-15-016)

Audit des subventions du Fonds mondial au Burkina Faso (GF-OIG-17-024)

Audit des processus de la chaîne d'approvisionnement du Fonds mondial dans les pays (GF-OIG-17-008)

4. Constatations

4.1. Les structures et les processus du Fonds mondial et des maîtres d'œuvre n'ont pas été conçus de façon optimale pour mettre en œuvre les activités SRPS

Le Fonds mondial a été créé pour lutter contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, et ses structures et processus ont été conçus pour soutenir ces objectifs verticaux. Conscient que les investissements dans les systèmes de santé peuvent apporter un soutien important à la réalisation de sa mission fondamentale, le Fonds mondial a réaffirmé – dans le cadre de sa stratégie 2017-2022 – son engagement en faveur d'investissements pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé. Afin de soutenir cet objectif stratégique, le Fonds mondial investit environ 27 % de ses ressources dans les systèmes de santé. Depuis l'approbation par le Conseil de la stratégie en 2016, le Secrétariat a élaboré neuf ensembles de directives et de notes d'information pour promouvoir la mise en œuvre d'activités de renforcement des systèmes de santé. Le Secrétariat a organisé 15 sessions de partage d'informations sur les SRPS au profit de différentes équipes depuis janvier 2017. Avec le soutien financier de la Fondation Bill et Melinda Gates, le Fonds mondial a élaboré un tableau de bord pour suivre les investissements financiers et les résultats du secteur de la santé dans de nombreux domaines des systèmes de santé. Les structures et processus existants au Fonds mondial et chez les maîtres d'œuvre ne sont cependant pas alignés sur les activités SRPS. Cette situation affecte la capacité du Secrétariat et des maîtres d'œuvre à mettre pleinement en œuvre certaines activités SRPS durant le cycle défini de trois ans des subventions.

Alignement des structures du Secrétariat : Au Secrétariat, les activités SRPS associées aux sept sous-objectifs sont mises en œuvre par l'intermédiaire de trois différentes divisions et de quatre départements. Chaque activité est engagée dans le cadre d'une approche cloisonnée et aucun mécanisme efficace ne permet de régir la responsabilité et la collaboration dans l'organisation. Cette situation limite la capacité à générer des synergies et une vision globale des progrès vis-à-vis des différents sous-objectifs au niveau institutionnel. Les départements appliquent des approches différentes et se situent à des stades d'avancement divers, mais les équipes ne compilent pas et ne partagent pas les enseignements tirés malgré une communication plus efficace dans certains domaines – comme les systèmes de suivi ou les agents de santé communautaires. Des efforts ont été engagés pour remédier à ce problème par l'intermédiaire du processus de planification stratégique de la mise en œuvre, des groupes de travail interdépartementaux et des comptes rendus d'actualisation trimestriels au Comité exécutif de direction, mais cela ne génère pas encore de synergies.

Tensions entre le caractère court-termiste du cycle des subventions et le caractère long-termiste de certaines activités SRPS : Conformément aux dispositions du modèle de financement, les subventions du Fonds mondial ont un cycle de vie de trois ans. Le Secrétariat évalue annuellement le résultat de ses subventions par rapport à des indicateurs et des cibles approuvés, et les décaissements sont fonction de la réalisation des résultats convenus. Cependant, il faut habituellement plus de trois ans pour que les activités SRPS soient achevées et il est possible que leurs résultats ne soient pas visibles à un rythme annuel. Aucun des investissements importants pour des SRPS dans les six pays contrôlés (y compris les investissements dans les systèmes de données et de la chaîne d'approvisionnement, les systèmes de laboratoire, les équipements sanitaires et non-sanitaires, les constructions et les rénovations) n'a pu être achevé pendant la durée des cycles de financement concernés. En octobre 2018, un montant d'environ 1,1 milliard de dollars avait été investi dans de telles activités. Il a fallu plus de six ans pour achever le seul projet d'infrastructure pour des SRPS actuellement finalisé, soit l'équivalent de deux cycles de financement.

Du fait de leur nature même, certaines activités SRPS requièrent souvent des délais de mise en œuvre plus longs que le cycle de financement de trois ans. Actuellement, les équipes de pays assurent la

liaison avec les maîtres d'œuvre pour s'assurer que des projets non finalisés de subventions antérieures soient intégrés dans des cycles de financement ultérieurs. Cependant, les pays perdent les fonds précédemment affectés à ces activités conformément aux directives du Fonds mondial sur la transition entre les périodes d'allocation. Les pays doivent financer ces activités à partir d'allocations ultérieures, mais les choses ne se passent pas toujours ainsi. Au Pakistan, 2 % seulement d'un investissement pour des SRPS planifié pour la construction d'un entrepôt ont été dépensés en 2016-2018. Ce projet a été abandonné et n'a pas été inclus dans le budget de subvention du cycle suivant (2018-2020). Au Zimbabwe, le Fonds mondial et les parties prenantes dans le pays ont pu trouver un autre partenaire pour poursuivre la construction d'un entrepôt qui ne pouvait pas être achevé durant le précédent cycle de financement du Fonds mondial. Les retards dans l'achèvement des projets sont principalement imputables au temps nécessaire pour les activités préparatoires, comme l'obtention d'approbations dans le pays et l'identification de partenaires appropriés pour la mise en œuvre. Ainsi, la réalisation de l'objectif SRPS du Fonds mondial peut nécessiter d'ajuster l'approche de mise en œuvre pour s'adapter, le cas échéant, à une approche d'investissement progressive. Par exemple, le sous-objectif de renforcement de la gestion financière est actuellement mis en œuvre par le biais d'une telle approche graduelle. Avec le soutien de la Fondation Bill et Melinda Gates, le Fonds mondial évalue la possibilité d'aligner la durée de trois ans des subventions sur les durées des plans stratégiques nationaux (de cinq ans habituellement). L'étude devrait être achevée d'ici à décembre 2019 et les enseignements intégrés dans le prochain cycle de financement.

Définition des activités SRPS : Le Fonds mondial a défini un cadre modulaire et des entrées de coûts pour garantir une classification cohérente et un suivi de ses investissements au niveau des interventions. Les interventions axées sur les maladies sont bien définies et les activités liées classifiées de façon cohérente par les équipes du Secrétariat. Les activités SRPS sont toutefois transversales et ne sont pas liées à des maladies spécifiques, ou sont associées à plusieurs programmes de lutte contre les maladies. Ainsi, les interventions – telles que la fourniture d'appareils GeneXpert, les rénovations de laboratoire ou les formations de travailleurs de santé communautaires – sont intrinsèquement assujetties à des interprétations et classifications différentes des diverses parties prenantes. La Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact définit les investissements pour des SRPS comme l'ensemble des activités des subventions SRPS autonomes ou des interventions spécifiques aux maladies identifiées pertinentes pour des SRPS, alors que le département de la gestion financière et du contrôle des programmes a une définition différente. Ces définitions assez larges ont conduit à des interprétations différentes dans les divers départements du Secrétariat. Afin de mieux classifier les activités de mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé, l'équipe SRPS a conçu, en coordination avec le département de la gestion financière et du contrôle des programmes, une nouvelle méthodologie et de nouveaux critères de classification qui serviront en 2019.

Ensemble requis de compétences pour les activités SRPS : La Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact a recruté une équipe de base chargée de fournir des conseils techniques et des orientations aux équipes de pays pour concevoir et mettre en œuvre les activités SRPS. Cette équipe SRPS a participé à un certain nombre d'ateliers dans différents pays afin d'aider les maîtres d'œuvre, les équipes de pays et les parties prenantes dans le pays à concevoir les demandes de financement. Le Secrétariat dispose de compétences variées au sein des équipes SRPS, d'appui et de pays, qui sont alignées sur chacun des sept sous-objectifs SRPS. L'audit a identifié des cas spécifiques d'insuffisance de compétences : lorsque le personnel ne dispose pas des connaissances techniques, par exemple, ou des compétences de gestion de projet nécessaires pour soutenir des activités SRPS spécifiques – comme le renforcement des systèmes, les rénovations ou les équipements non-médicaux financés par le Fonds mondial. Dans ces cas, les équipes de pays doivent gérer et suivre les interventions sans disposer des compétences essentielles pour guider la mise en œuvre. En l'absence d'ensembles de compétences disponibles au niveau central, le Secrétariat s'appuie à juste titre sur les partenaires dans le pays et les maîtres d'œuvre pour qu'ils fournissent ces compétences, mais celles-ci ne sont pas régulièrement disponibles. Pour 80 % des subventions contrôlées, axées sur un renforcement significatif des systèmes et des investissements

dans les infrastructures, il n'y avait pas d'accès aux ensembles requis de compétences. Il a fallu plusieurs mois après le début des subventions pour recruter des prestataires de services afin qu'ils gèrent ces activités. En Sierra Leone, le maître d'œuvre n'a recruté un consultant en ingénierie civile pour superviser la construction d'un entrepôt central que 18 mois après le début de la subvention dont la durée était de deux ans. De même, au Pakistan, le maître d'œuvre n'a pu recruter les compétences requises qu'à sept mois de la clôture de la subvention.

Les structures dans le pays sont mieux adaptées aux programmes de lutte contre les maladies qu'aux programmes pour des SRPS : Les pays disposent pour la plupart de programmes nationaux en charge de l'élaboration et de l'exécution de stratégies de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Ces programmes sont soutenus par des groupes de travail techniques qui incluent habituellement des partenaires techniques dans le pays – comme l'Organisation mondiale de la Santé et d'autres donateurs. Ce mécanisme soutient la coordination et l'exécution des activités approuvées. Cependant, il existe peu de programmes et de groupes de travail similaires pour aider à la conception et à la mise en œuvre d'activités transversales de renforcement des systèmes de santé – ce qui affecte l'appropriation, la coordination et la mise en œuvre de ces activités à l'échelon des pays. Dans certains pays, il existe des comités qui couvrent l'ensemble du secteur de la santé et sont chargés des activités transversales, mais les programmes nationaux y participent peu. Dans ces cas, des départements gouvernementaux – comme ceux chargés des politiques et de la planification – jouent un rôle majeur dans les activités SRPS transversales. Pour atténuer ce problème, le Fonds mondial s'engage auprès des programmes nationaux de lutte contre les maladies et d'autres parties prenantes dans le pays pour gérer les activités SRPS. Cependant, pour être efficace, la gestion requiert de solides compétences en matière de coordination au sein des programmes nationaux de lutte contre les maladies dans les pays confrontés à des problèmes de mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé.

Les maîtres d'œuvre des activités SRPS ne disposent pas toujours des capacités pour les exécuter, comme c'est le cas en Éthiopie, au Pakistan et au Cambodge. Par exemple :

- En Éthiopie, l'Unité de gestion des subventions du ministère de la Santé qui est responsable des activités SRPS dispose de capacités limitées pour superviser et coordonner les neuf principaux maîtres d'œuvre d'une subvention.
- Au Cambodge, la composante SRPS qui cible le renforcement des capacités communautaires – et qui est intégrée dans la subvention Paludisme – a été beaucoup retardée du fait du caractère limité des capacités du bénéficiaire principal.

Le Fonds mondial intègre la plupart des activités SRPS au sein des subventions axées sur les maladies. Cette situation a permis d'améliorer le taux d'absorption des activités SRPS. À octobre 2018, les subventions SRPS autonomes du Secrétariat affichaient un taux moyen d'absorption de 56 %. Ce taux est plus élevé (67 %) lorsque des composantes SRPS sont intégrées dans des subventions axées sur les maladies. Cependant, le taux moyen d'absorption des activités ciblant les maladies (75 %) est supérieur à celui des subventions qui intègrent des composantes SRPS – même si elles font partie de la même subvention et sont gérées par le même maître d'œuvre. Il est évident que des limites sous-jacentes de nature structurelle et capacitaire au Secrétariat et à l'échelon des pays continuent d'entraver une mise en œuvre en temps voulu des activités SRPS.

Action convenue de la Direction 1

a. Le Secrétariat évaluera ses aptitudes et ses capacités à mettre en œuvre la feuille de route SRPS et à élaborer un plan approprié d'apprentissage et de développement pour des SRPS pour le cycle 2020-2022.

b. Le Secrétariat définira les rôles, les responsabilités et les principaux processus des SRPS au sein du cadre actuel de résultat et de responsabilité à l'échelon de l'organisation.

Titulaire : Directeur de Cabinet

Date cible : 30 juin 2020

Action convenue de la Direction 2

Le Secrétariat :

- révisera les notes d'information et les instructions existantes sur les SRPS pour encourager une poursuite de l'intégration des investissements du Fonds mondial dans les systèmes et les processus nationaux, et pour définir des exigences minimales dans les demandes de financement qui tiennent compte du caractère différencié des portefeuilles.
- travaillera avec le Comité technique d'examen des propositions et le Comité d'approbation des subventions pour s'assurer que les pays satisfont aux exigences minimales ou que des justifications solides sont fournies durant les processus d'examen et d'approbation des demandes de financement et des subventions.
- élaborera et mettra en œuvre un plan de gestion du changement pour soutenir la mise en œuvre d'instructions nouvelles et révisées dans le cadre des lancements d'opérations.

Titulaire : Responsable de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact

Date cible : 31 décembre 2019

4.2 Des progrès significatifs ont été accomplis dans la mise en œuvre des activités de renforcement de la gestion financière

Dans le cadre de la stratégie 2017-2022, le Fonds mondial s'est engagé à aider les pays à renforcer leurs capacités de gestion financière afin d'améliorer l'efficacité, la responsabilité et la transparence dans le suivi des dépenses de santé et la communication les concernant.

Depuis l'approbation de la stratégie, le département de la gestion financière et du contrôle des programmes a entrepris de nombreuses initiatives dans le but d'améliorer la gestion financière et la supervision. Ces initiatives sont réalisées dans le cadre du projet Co-Link de renforcement des liens avec les pays et exécutées par une équipe dédiée de spécialistes de la gestion financière qui apportent un soutien technique aux maîtres d'œuvre des subventions. Le projet a pour but d'optimiser les résultats et la pérennité des investissements des programmes en améliorant les capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre. Il prévoit notamment de renforcer les contrôles financiers propres aux subventions existants et, le cas échéant, de tirer profit de l'utilisation des systèmes de pays ou de systèmes harmonisés entre donateurs pour administrer les subventions du Fonds mondial.

En ce qui concerne **la mise en œuvre des activités**, le Secrétariat a défini des structures de gouvernance, des processus et des outils pour soutenir la mise en œuvre des activités de gestion financière dans le cadre des activités SRPS. Un Comité d'orientation du projet dirigé par le Directeur financier, auquel participent les équipes de financement des programmes et de gestion des subventions, fournit une orientation générale et supervise le projet. Il est soutenu par un comité de projet et une équipe d'exécution chargée de la gestion et de la mise en œuvre du projet. Tous les responsables financiers ont des objectifs annuels de résultat en matière de renforcement de la gestion financière dans le pays.

Le Secrétariat a défini un cadre de mise en œuvre qui décrit la façon d'exécuter les différentes activités. Ces activités ciblent trois composantes – les systèmes d'information, les processus et les personnes.

Le projet est en bonne voie pour atteindre ses objectifs. Le Secrétariat dispose de deux indicateurs de produits pour ses activités de renforcement de la gestion financière :

- L'indicateur « Renforcement de la gestion de routine des subventions des maîtres d'œuvre dans au moins 46 pays à fort impact et essentiels » est évalué par le nombre de pays ciblés où les plans d'action convenus sont mis en œuvre à hauteur d'au moins 80 %.
- L'indicateur « Facilitation de l'utilisation des systèmes de gestion financière du pays ou de systèmes harmonisés entre donateurs dans au moins huit pays à fort impact ou essentiel » est évalué par le nombre de pays ciblés ayant au moins six des huit¹¹ composantes définies des systèmes publics de gestion financière ou des systèmes harmonisés entre donateurs.

Des cibles annuelles spécifiques ont été fixées pour les indicateurs susmentionnés pour la période de 2017 à 2022. Le Secrétariat a atteint l'ensemble de ses objectifs de 2017 et est en bonne voie pour atteindre ses objectifs de 2018. Les résultats seront publiés à la fin du premier trimestre 2019.

Au-delà des objectifs de produit, le Secrétariat a établi des indicateurs pour suivre les produits et l'impact de ses activités de renforcement de la gestion financière à l'échelon des pays. Il a élaboré un outil d'examen de l'impact de la gestion financière (FMIR) pour suivre six résultats : les calendriers de communication financière, l'exactitude des informations financières communiquées, le niveau d'absorption financière, la qualité de l'examen des prestataires de garantie, la résolution des

¹¹ Systèmes d'information, supervision de la gestion et des mécanismes de l'organisation, manuel des politiques et procédures opérationnelles, audit interne, plan comptable, planification et budgétisation, et flux de trésorerie et de fonds.

problèmes financiers et les tendances croissantes/décroissantes des problèmes de gestion financière. Le Secrétariat a collecté des données de départ en 2017 et la première comparaison a été effectuée en juin 2018. Elle a montré une amélioration globale de 10 %¹² dans les 28 pays où le projet Co-Link est en cours, contre 4 % dans les 27 pays où le projet n'a pas encore débuté.

Globalement, le BIG a découvert que l'approche de ce sous-objectif est conçue de façon optimale pour contribuer à la réalisation des objectifs. Cependant, beaucoup de maîtres d'œuvre des subventions continuent d'utiliser les systèmes et les outils de gestion et de communication financière propres au Fonds mondial en raison de la fragilité des systèmes propres aux pays et des différences au niveau des exigences de communication pour les gouvernements, le Fonds mondial et d'autres partenaires. Par conséquent, bien que le Fonds mondial continue de renforcer les systèmes de gestion financière propres aux subventions, il reste difficile d'établir des systèmes harmonisés entre donateurs à l'échelon des pays. Par exemple, au Libéria et au Soudan, des systèmes harmonisés entre donateurs ont commencé à être utilisés au deuxième trimestre 2016, mais les plans d'action n'ont pu être finalisés du fait de l'absence d'appropriation nationale et de retards de la part des parties prenantes dans le pays. De ce fait, le Secrétariat a sorti ces pays de la cohorte de pays mettant en œuvre des systèmes harmonisés entre donateurs et seul un renforcement de la gestion financière de routine est désormais mis en œuvre.

Aucune action convenue de la Direction requise.

¹² Cycle d'examen FMIR de mars 2018 – Résultats.

4.3 Problèmes significatifs dans le renforcement des systèmes de la chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie 2017-2022, le Fonds mondial s'est engagé à renforcer son rôle de mise en place de chaînes d'approvisionnement résistantes dans les pays. Pour y parvenir, le Secrétariat a priorisé les actions clés suivantes :

- Améliorer les résultats de la chaîne d'approvisionnement dans le pays en effectuant un diagnostic des résultats et des problèmes, et en concevant et soutenant la mise en œuvre de plans de transformation pluriannuels.
- Améliorer la disponibilité des produits de santé pour les patients, avec un objectif de réduction de 15 % par an des indisponibilités.

En ce qui concerne **la stratégie et les structures pour guider les activités de la chaîne d'approvisionnement**, le Secrétariat s'attaque aux problèmes de cette chaîne par le biais de deux circuits – le financement des subventions lorsque les problèmes de la chaîne d'approvisionnement affectent des subventions gérées par les équipes de pays, et une approche institutionnelle par le biais d'exams diagnostics de la chaîne d'approvisionnement et de plans de transformation gérés par une équipe exclusivement consacrée à la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre des fonds de subvention, un montant d'environ 696 millions de dollars (12 % des 5,8 milliards de dollars investis pour des SRPS) est consacré au renforcement des systèmes de la chaîne d'approvisionnement dans les pays.

Le Secrétariat a constitué un Comité d'orientation de la chaîne d'approvisionnement en 2017. Dirigé par le Responsable du département des achats et de l'approvisionnement, ce comité est composé du Responsable de la Division de la gestion des subventions, du Directeur financier, du Directeur de la gestion des risques et de responsables régionaux de la Division de la gestion des subventions. Ce comité assure une supervision et fournit des orientations pour la planification et la mise en œuvre d'initiatives de l'organisation relatives à la chaîne d'approvisionnement. Le département de la chaîne d'approvisionnement se compose de spécialistes des données, des produits de santé, du transport de marchandises et de la chaîne d'approvisionnement qui s'attaquent aux problèmes logistiques fonctionnels et opérationnels, et de la chaîne d'approvisionnement. À l'échelon des subventions, les spécialistes de la gestion des produits de santé apportent un soutien pour les questions techniques relatives à la gestion des achats et des stocks de produits de santé et veillent à une amélioration continue de la qualité des processus relatifs aux subventions.

Changements structurels : Jusqu'à mars 2018, le Secrétariat appliquait une approche compartimentée de gestion de la chaîne des achats et des stocks. Les responsabilités étaient réparties entre deux divisions et cinq départements, chacun ayant des objectifs, des priorités et des indicateurs de résultats différents. La répartition du personnel entre les différents départements et divisions, et l'absence de mécanisme efficace pour régir la collaboration entre les équipes respectives ont affecté leur capacité à générer des synergies. Ensuite, les initiatives ciblant la chaîne d'approvisionnement ont été fusionnées au sein d'un département relevant du Directeur exécutif. Un nouveau Responsable du département des achats et de l'approvisionnement a rejoint le Fonds mondial en octobre 2018. À la date de l'audit, le Secrétariat alignait les priorités de la chaîne d'approvisionnement entre la Division de la gestion des subventions et l'équipe de la chaîne d'approvisionnement, notamment en élaborant des objectifs de résultats transversaux.

Les changements structurels devraient améliorer la réponse du Secrétariat aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement, mais il faudra plus de temps pour évaluer leur efficacité. Le Fonds mondial ne dispose pas d'une stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui établit la portée de la responsabilité et de la supervision du Secrétariat de la chaîne d'approvisionnement dans le pays. Une action convenue de la Direction de l'audit du BIG des processus d'approvisionnement

du Fonds mondial dans les pays (2017) visait l'établissement de cette stratégie, mais elle n'avait toujours pas été mise en œuvre à février 2019.

En 2016, le Secrétariat a lancé **une initiative de transformation de la chaîne d'approvisionnement**. Celle-ci a consisté à effectuer **des études diagnostiques des chaînes d'approvisionnement** dans 20 pays prioritaires et à utiliser ces études pour élaborer des plans d'action spécifiques afin de renforcer les systèmes. À décembre 2018, le Secrétariat avait achevé des diagnostics dans 13 pays. Il planifie des études diagnostiques dans cinq pays supplémentaires, mais a décidé de ne pas réaliser d'examen dans deux pays parce que d'autres partenaires y ont effectué des études alternatives. Les constatations des examens diagnostics achevés sont conformes aux causes fondamentales identifiées dans les audits antérieurs du BIG et dans d'autres évaluations, notamment : inadéquation et/ou inefficacité des structures de leadership et de gouvernance pour faciliter la priorisation, la coordination et la responsabilité vis-à-vis des activités de la chaîne d'approvisionnement, absence de données exactes et fiables pour régir un processus décisionnel éclairé, absence d'expertise en matière de chaîne d'approvisionnement à tous les niveaux, inadéquation des ressources financières, et inadéquation des systèmes d'entreposage et de distribution.

Le Secrétariat a prévu d'engager **des activités de transformation de la chaîne d'approvisionnement** après les examens diagnostics pour s'attaquer aux obstacles identifiés. Dans le cadre de cette initiative, le Secrétariat a prévu de lancer des activités de transformation dans 12 pays avant la fin 2018. En décembre 2018, le Secrétariat a indiqué que huit pays avaient engagé le processus de transformation. Cependant, à la suite d'un examen des plans de transformation publiés, le BIG a noté d'importantes lacunes :

- Un certain nombre de domaines majeurs identifiés dans les études diagnostiques ne font pas l'objet de mesures d'atténuation spécifiques dans le plan de transformation. Par exemple, en République démocratique du Congo, l'étude diagnostique a identifié quatre domaines importants – (i) Livraison jusqu'au dernier kilomètre, (ii) Entreposage et distribution, (iii) Planification des approvisionnements, gestion logistique et systèmes d'information, et (iv) Mécanismes de gouvernance et de financement. Cependant, le plan de transformation ne cible que deux des quatre domaines sans apporter d'explication raisonnable au choix de ces deux domaines.
- Des composantes essentielles, comme la portée, les activités clés et les calendriers, devant être prévues dans les plans de transformation n'ont pas encore été élaborées. Aucun des plans n'est chiffré et les sources de financement des activités n'ont pas été identifiées.
- Les rôles et responsabilités des principales parties prenantes internes et externes chargées de remédier aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement n'ont pas été définis. Aucun des plans de transformation n'a clairement réparti les rôles et responsabilités entre les équipes de pays, les spécialistes de la chaîne d'approvisionnement, les gouvernements et les partenaires.

Étendue du contrôle : Le Fonds mondial ne contrôle pas pleinement un certain nombre d'étapes nécessaires pour passer des diagnostics à la transformation. L'alignement des priorités des différents partenaires, donateurs et parties prenantes dans le pays, l'établissement d'un consensus autour des plans de transformation, le franchissement des étapes des processus bureaucratiques requis pour établir des structures de gouvernance et l'obtention d'approbations formelles pour des initiatives à l'échelon des pays prennent beaucoup de temps et demandent beaucoup d'efforts. Au Cameroun, par exemple, l'examen diagnostic a été achevé en novembre 2017, mais les activités de transformation n'avaient pas débuté en février 2019 parce que les parties prenantes dans le pays n'étaient pas d'accord au sujet des étapes suivantes pour s'attaquer aux problèmes identifiés. Au Tchad, les plans de transformation font toujours l'objet de discussions avec les parties prenantes dans le pays, alors que l'examen diagnostic est achevé depuis juin 2018. Compte tenu de la complexité des problèmes de la chaîne d'approvisionnement dans les pays et de la faible portée du contrôle du Fonds mondial liée au caractère limité des ressources et de la mission, il est probable qu'une transformation

significative sera un effort de long terme qui nécessitera plusieurs années. Cependant, une feuille de route structurée destinée à orienter la manière dont le Fonds mondial s'attaquera aux principaux problèmes, en travaillant avec les gouvernements et les partenaires dans le temps, reste à définir.

En ce qui concerne **le suivi des résultats des activités de la chaîne d'approvisionnement**, le Secrétariat prévoit de suivre les améliorations de la disponibilité des produits de santé pour les patients, avec pour objectif une réduction de 15 % par an des indisponibilités. L'indicateur et la cible liée ont été approuvés par le Conseil du Fonds mondial en 2017, mais la méthodologie et les processus d'évaluation des résultats n'ont pas été définis. Des indicateurs similaires ne sont pas régulièrement déclinés dans les subventions de pays pour suivre leurs activités. Prière de se reporter à la constatation 4.4 pour plus d'informations sur l'évaluation des résultats des investissements pour des SRPS.

Action convenue de la Direction 3

Conscient de la mission du Fonds mondial pour lutter contre les limites de la chaîne d'approvisionnement et les contraintes liées, le Secrétariat :

- élaborera une feuille de route pour remédier aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement dans le pays en privilégiant une amélioration de la disponibilité des médicaments et des produits pour les patients. La feuille de route inclura des activités identifiées, des étapes majeures, des budgets et des sources de financement, et une liste des partenaires de collaboration. Le Comité d'orientation de la chaîne d'approvisionnement du Secrétariat l'examinera trimestriellement.
- élaborera des mesures opérationnelles trimestrielles et des mécanismes de collecte de données pour suivre la disponibilité des médicaments et des produits à l'échelon des pays.

Titulaire : Responsable du département des achats et de l'approvisionnement

Date cible : 31 décembre 2019

4.4. Problèmes de suivi des résultats et de l'impact des investissements pour des SRPS imputables à l'insuffisance des indicateurs et des données

Le Fonds mondial a conçu des indicateurs clés de résultats stratégiques pour suivre les progrès des composantes des objectifs SRPS. Le Secrétariat a élaboré un outil de communication, le Plan de mise en œuvre de la stratégie, pour tenir le Comité exécutif de direction régulièrement informé de l'avancement des activités. À mi-parcours de la mise en œuvre de la stratégie, il est cependant difficile d'évaluer les progrès des activités SRPS au niveau stratégique et des subventions. Le cadre de suivi du Secrétariat destiné à évaluer annuellement les résultats des subventions n'est pas adapté aux activités SRPS (notamment au niveau des réponses et systèmes communautaires, du renforcement des systèmes de la chaîne d'approvisionnement et des ressources humaines pour la santé) dont la finalisation requiert habituellement beaucoup plus de temps que pour les activités spécifiquement axées sur les maladies.

Les indicateurs de résultats stratégiques et opérationnels ne sont pas totalement définis et suivis : Le Secrétariat a défini des indicateurs clés de résultats stratégiques pour suivre les progrès vis-à-vis de quatre des sept sous-objectifs SRPS. Il existe des indicateurs clés de résultats stratégiques pour la gestion financière, l'alignement des financements sur les plans stratégiques nationaux, la chaîne d'approvisionnement et les données, mais il n'en existe pas pour les ressources humaines pour la santé, les réponses et systèmes communautaires ou la santé reproductive, des femmes, des enfants et des adolescents. Le Comité de la stratégie a approuvé les indicateurs définis en 2017. Les trois sous-objectifs restants, qui représentent 65 % des investissements totaux, ne font actuellement pas l'objet d'une surveillance ou d'un suivi au moyen d'indicateurs de résultats définis. À la suite d'une décision du Conseil, le Secrétariat prévoit d'évaluer ses progrès par rapport aux trois sous-objectifs restants par le biais d'études d'évaluation. Il s'agira essentiellement d'examens qualitatifs, mais le problème est qu'il n'existe actuellement pas de données de départ approuvées pour ces sous-objectifs qui permettraient des comparaisons avec les résultats des études d'évaluation – une fois celles-ci finalisées.

Au niveau opérationnel, les indicateurs de résultats de la gestion financière sont définis de façon appropriée pour mesurer les progrès de l'objectif stratégique. Le département de la gestion financière et du contrôle des programmes a élaboré des outils destinés au suivi de routine des résultats, lesquels sont regroupés au pôle chargé des politiques. À l'inverse, aucun indicateur de résultat opérationnel pour les activités de la chaîne d'approvisionnement n'a été pleinement établi. Les définitions, cibles et outils de collecte des données des indicateurs pour quatre des cinq indicateurs de résultats opérationnels liés à la chaîne d'approvisionnement n'avaient pas été approuvés par le Secrétariat en septembre 2018. Le seul indicateur de résultat défini qui mesure la disponibilité des médicaments et produits identifiés contre le VIH, le paludisme et la tuberculose, et les diagnostics transversaux, cible une réduction de 15 % par an des indisponibilités. Cependant, il n'existe pas de processus relatif à la façon dont cette cible sera atteinte ou mesurée.

Inadéquation et inefficacité du cadre destiné à suivre les investissements pour des SRPS dans les subventions : Le Fonds mondial dispose d'un cadre de résultats assorti d'indicateurs définis pour suivre ses programmes de lutte contre les maladies. Le Secrétariat a élaboré un tableau de bord SRPS qui suit 20 indicateurs pour les pays essentiels et à fort impact. Bien que le cadre soit approprié pour les interventions axées sur les maladies et suive les progrès au niveau de l'organisation, ces indicateurs ne sont pas suffisants pour toutes les composantes SRPS des subventions. En effet, ils ne suivent pas efficacement la disponibilité et la qualité des résultats des investissements dans les systèmes communautaires ou dans les systèmes de données et de la chaîne d'approvisionnement à l'échelon des subventions. Pour atténuer le problème, le Secrétariat a élaboré des orientations imposant aux équipes de pays d'inclure des indicateurs de suivi du plan de travail lorsqu'il n'existe pas d'indicateur défini pour les activités importantes. Cependant, ces indicateurs de suivi ne sont pas utilisés de façon régulière. Environ 84 % des subventions contrôlées ayant des composantes SRPS importantes n'avaient pas d'indicateurs de résultats ou d'indicateurs de suivi du plan de travail, ou,

lorsqu'il y en avait, ils n'étaient pas surveillés par les équipes de pays ni pris en compte pour les notations des résultats des subventions. Le Comité technique d'examen des propositions (organe indépendant du Secrétariat) a examiné des demandes de financement d'activités SRPS incluant une analyse des indicateurs du cadre de résultats, ciblant des indicateurs d'impact, de résultat et de couverture. Ce comité a indiqué que les investissements pour des SRPS étaient souvent suivis par des indicateurs de produits et de processus plutôt que par des indicateurs de résultats et d'impact. Le Comité technique d'examen a en outre indiqué que la demande de financement de plusieurs subventions ayant des investissements substantiels pour des SRPS ne comportaient pas d'indicateurs axés sur les SRPS.

L'absence d'indicateurs clairs pour les activités SRPS présente un risque important – celui que les notations des subventions ne reflètent peut-être pas le résultat réel de ces activités. Les subventions SRPS autonomes actuelles affichent un taux d'absorption moyen de 56 % et une notation globale de « B1 » (« résultat satisfaisant »). Les décalages des notations s'expliquent par différentes raisons au niveau des subventions ou des pays pris individuellement. La subvention SRPS de l'Éthiopie est actuellement notée « B1 » (« résultat satisfaisant ») alors que 51 % des activités sur lesquelles la notation a été établie ne sont pas financées par la subvention ou ont été reprogrammées sans actualisation des indicateurs. En Inde, 30 % des activités SRPS de la subvention Paludisme ne sont pas prises en compte dans la notation de la subvention. La subvention SRPS du Cambodge est notée « B1 » (« résultat satisfaisant ») avec un taux d'absorption de 48 % car des composantes importantes des systèmes communautaires ne sont pas incluses dans la notation de la subvention.

Conscient de la façon dont les problèmes susmentionnés affectent la capacité de l'organisation à suivre l'impact des investissements pour des SRPS et à corriger le cap en temps voulu durant la mise en œuvre, le Fonds mondial s'est engagé auprès de huit groupes de travail techniques différents, y compris des partenaires de développement, afin de définir de meilleurs moyens d'évaluer les résultats et l'impact des activités SRPS.

Action convenue de la Direction 4

Le Secrétariat :

- affinera et clarifiera les résultats attendus de l'ensemble des sous-objectifs SRPS,
- actualisera les indicateurs et l'approche d'évaluation pour un suivi et une évaluation de meilleure qualité des sous-objectifs SRPS et des activités de subvention liées.

Titulaire : Responsable de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact

Date cible : 31 décembre 2019

4.5. Les mesures d'atténuation des risques ne sont pas mises en œuvre conformément à la façon dont elles ont été conçues du fait des limites des mécanismes de suivi

Depuis 2011, le Fonds mondial améliore son approche, consacrant des ressources accrues à l'identification, l'évaluation et l'atténuation permanentes des risques inhérents aux subventions. À la suite des audits du BIG en Tanzanie¹³ et au Soudan du Sud¹⁴ en 2015, le Secrétariat a révisé ses directives de budgétisation et actualisé ses notes d'information SRPS en réponse aux risques uniques auxquels sont confrontés les investissements dans les systèmes, les équipements sanitaires et non-sanitaires et les infrastructures. Ces investissements sont transversaux aux systèmes de gestion des données, de la chaîne d'approvisionnement, des laboratoires, des ressources humaines et financière. Le Secrétariat impose désormais qu'avant le début des activités SRPS concernées, le maître d'œuvre effectue une étude de faisabilité, identifie des sources de financement supplémentaires pour finaliser le projet et traite les questions de la pérennité, de la supervision et des contrôles associés nécessaires pour atténuer les risques.

Toutefois, ces exigences ne sont pas régulièrement et efficacement appliquées, ce qui entraîne des retards dans l'exécution des activités. L'impact de l'absence de mise en œuvre des principales interventions SRPS, comme le renforcement de la gestion des laboratoires, des chaînes d'approvisionnement et des données, peut avoir des répercussions en aval sur d'autres aspects des systèmes de santé.

Études de faisabilité : Les pays soutenus par le Fonds mondial ont pour la plupart défini des plans stratégiques nationaux de lutte contre les trois maladies qui prévoient un cadre structuré pour identifier les bonnes interventions et modalités de mise en œuvre. Cependant, les maîtres d'œuvre n'ont pour la plupart pas établi de plans nationaux intégrant des activités de renforcement du système de santé, et ces activités ne sont pas toujours définies dans des plans axés sur les maladies ou couvrant l'ensemble du secteur. Les principales activités de renforcement du système ne sont habituellement pas mises en œuvre par les programmes nationaux de lutte contre les maladies, d'où il est difficile (en raison de la nécessité d'une coordination efficace) pour les maîtres d'œuvre de définir et de budgétiser de façon adéquate les activités de renforcement du système de santé durant la phase d'établissement des subventions.

L'absence de stratégie globale visible définissant les besoins de SRPS d'un pays se traduit par une planification limitée durant le dialogue au niveau du pays. De ce fait, la conception de ces activités débute habituellement après la signature de la subvention. En Éthiopie, l'évaluation des besoins de 56 % des activités de la subvention SRPS n'avait pas été achevée au moment de la signature de la subvention parce que le plan de transformation du secteur de la santé du pays qui définissait les activités n'était pas prêt. Cette situation réduit la capacité des programmes nationaux et du Secrétariat à définir de façon proactive les obstacles potentiels à une mise en œuvre efficace des activités SRPS. Les études de faisabilité du projet mentionnées plus haut n'ont pas été réalisées pour 33 % des subventions contrôlées, d'où les pays étaient incapables de définir les activités et d'identifier de façon proactive les obstacles avant que les projets ne soient en cours.

Lorsque des études de faisabilité ont été réalisées (comme en Tanzanie et au Libéria), les pays n'étaient pas capables de mettre en œuvre des mesures efficaces pour atténuer les principaux risques et ces projets n'ont par conséquent pas été finalisés dans les délais souhaités. Il faut en moyenne 12 mois pour achever des études de faisabilité et mettre en place des mesures d'atténuation des problèmes identifiés. Ces études débutent dès la signature d'une subvention, d'où il résulte que la première année de la période de mise en œuvre (au minimum) est consacrée à des activités préparatoires. Cela signifie que le Secrétariat et les maîtres d'œuvre doivent exécuter un certain

¹³ https://www.theglobalfund.org/media/2815/oig_gf-oig-16-002_report_fr.pdf.

¹⁴ https://www.theglobalfund.org/media/2803/oig_gf-oig-15-016_report_fr.pdf.

nombre d'activités préparatoires durant la phase d'établissement de la subvention pour s'assurer qu'une subvention pourra commencer à être pleinement mise en œuvre une fois qu'elle aura été signée.

Sources de financement du projet : Conscient que les investissements du Fonds mondial sont susceptibles de ne pas suffire pour couvrir l'ensemble des coûts des activités de renforcement du système de santé, comme le renforcement de la chaîne d'approvisionnement, des systèmes de laboratoire et des systèmes de données, le Secrétariat demande aux pays de fournir des informations sur le coût total du projet et sur les contributions attendues d'autres partenaires. Cela aide le Secrétariat à décider si le financement est ou non adéquat pour garantir une finalisation complète du projet sans que cela ne mette en péril les investissements du Fonds mondial. Sur les projets examinés, 83 % d'entre eux (renforcement des systèmes de la chaîne d'approvisionnement et des données, réhabilitations, rénovations et modernisations d'infrastructures de santé) n'avaient pas obtenu de financements d'autres sources/partenaires en complément des investissements du Fonds mondial pour mener à bien les projets de bout en bout. Cette situation affecte la capacité des pays à démarrer et achever des projets en temps voulu après réception de l'investissement initial du Fonds mondial.

De surcroît, lorsque des financements de contrepartie ont été promis, les ressources n'ont pas été décaissées au profit des programmes – ce qui s'est traduit par une réduction de l'ampleur des projets. En Tanzanie, par exemple, 40 % du financement de contrepartie destiné à la construction de logements pour les travailleurs de santé n'ont pas été versés, ce qui a entraîné une réduction du nombre de logements construits de 700 à 480. Au Pakistan et en Inde, le Fonds mondial a financé l'achat d'ordinateurs pour les activités de suivi et d'évaluation, mais les pays n'ont pas fourni les ressources pour acheter les logiciels nécessaires à leur fonctionnement, et les actifs achetés n'ont donc pas été utilisés. De même, le Fonds mondial a financé des générateurs de secours pour des entrepôts au Pakistan, mais les fonds n'étaient pas disponibles pour payer le carburant nécessaire à leur utilisation, ce qui a retardé de 12 mois l'exploitation de ces actifs.

Pérennisation des financements : Aucun des pays contrôlés n'a communiqué de plans de pérennisation des activités SRPS soutenues par le Fonds mondial. Il n'existe actuellement pas de mesures établissant la façon dont les pays pérenniseront les investissements ou maintiendront les ressources humaines, le renforcement de la chaîne d'approvisionnement ou les équipements sanitaires et non-sanitaires financés par le Fonds mondial. Par exemple, 47 % des ressources consacrées aux activités SRPS sont investies dans les ressources humaines (pour payer les salaires des travailleurs de santé et des travailleurs communautaires), mais il y a peu de plan prévoyant de faire passer ces coûts à la charge des gouvernements dans des subventions futures. En Tanzanie, le Fonds mondial a financé la formation de 2 253 travailleurs de santé dans l'espoir que le gouvernement emploierait les travailleurs formés. Cependant, 920 seulement des 2 253 travailleurs de santé formés ont été recrutés par le gouvernement à la date de fin de la subvention, du fait de contraintes budgétaires.

Le Secrétariat a fourni de nombreuses notes d'information et directives pour promouvoir la mise en œuvre des activités SRPS, qui couvraient la plupart des principales activités soutenues par le Fonds mondial. Cependant, ces directives n'ont pas été régulièrement appliquées soit parce qu'elles ne sont pas obligatoires soit parce que le Secrétariat ne suit pas régulièrement la façon dont elles sont utilisées.

Action convenue de la Direction : Se reporter à l'action convenue de la Direction 2.

5. Récapitulatif des actions convenues de la Direction

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
<p>1a. Le Secrétariat évaluera ses aptitudes et ses capacités à mettre en œuvre la feuille de route SRPS et à élaborer un plan approprié d'apprentissage et de développement pour des SRPS pour le cycle 2020-2022.</p> <p>1b. Le Secrétariat définira les rôles, les responsabilités et les principaux processus des SRPS au sein du cadre actuel de résultat et de responsabilité à l'échelon de l'organisation.</p>	30 juin 2020	Directeur de Cabinet
<p>2. Le Secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • révisera les notes d'information et les instructions existantes sur les SRPS pour encourager une poursuite de l'intégration des investissements du Fonds mondial dans les systèmes et les processus nationaux, et pour définir des exigences minimales dans les demandes de financement qui tiennent compte du caractère différencié des portefeuilles. • travaillera avec le Comité technique d'examen des propositions et le Comité d'approbation des subventions pour s'assurer que les pays satisfont aux exigences minimales ou que des justifications solides sont fournies durant les processus d'examen et d'approbation des demandes de financement et des subventions. • élaborera et mettra en œuvre un plan de gestion du changement pour soutenir la mise en œuvre d'instructions nouvelles et révisées dans le cadre des lancements d'opérations. 	31 décembre 2019	Responsable de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact
<p>3. Conscient de la mission du Fonds mondial pour lutter contre les limites de la chaîne d'approvisionnement et les contraintes liées, le Secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborera une feuille de route pour remédier aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement dans le pays en privilégiant une amélioration de la disponibilité des médicaments et des produits pour les patients. La feuille de route inclura des activités identifiées, des étapes majeures, des budgets et des sources de financement, et une liste des partenaires de collaboration. Le Comité d'orientation de la chaîne d'approvisionnement du Secrétariat l'examinera trimestriellement. • élaborera des mesures opérationnelles trimestrielles et des mécanismes de collecte de données pour suivre la disponibilité des médicaments et des produits à l'échelon des pays. 	31 décembre 2019	Responsable du département des achats et de l'approvisionnement
<p>4. Le Secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • affinera et clarifiera les résultats attendus de l'ensemble des sous-objectifs SRPS, • actualisera les indicateurs et l'approche d'évaluation pour un suivi et une évaluation de meilleure qualité des sous-objectifs SRPS et des activités de subvention liées. 	31 décembre 2019	Responsable de la Division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact

Annexe A : Classification générale des notations d'audit

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

Annexe B : Méthodologie

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

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

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

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

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