

La politique de gestion des risques du Fonds mondial¹

INTRODUCTION

- 1 Le risque peut être défini comme l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs de l'organisation. La gestion des risques est, par conséquent, le processus d'identification et de gestion de cette incertitude ou risque, dans le but d'atteindre les objectifs.
- 2 Le Fonds mondial a pour mission de lutter contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans les pays les plus durement touchés. Les opérations du Fonds mondial concernent divers partenariats, des contextes humanitaires et de développement difficiles et une vaste étendue géographique. Le risque fait partie de l'activité du Fonds mondial au quotidien. Il convient manifestement d'équilibrer les risques de la mission, c'est-à-dire le risque de ne pas accomplir la mission du Fonds mondial qui consiste à lutter contre les trois maladies, avec le risque fiduciaire.
- 3 Une gestion efficace des risques est un élément clé de la bonne gouvernance et fournira une assurance raisonnable, mais non absolue, que :
 - a. Les risques graves sont identifiés et suivis, permettant ainsi à la direction de prendre des décisions et d'agir en temps opportun ;
 - b. Les possibilités sont exploitées au maximum en sachant que les risques seront gérés ; et
 - c. Les objectifs, tels qu'énoncés dans la stratégie du Fonds mondial, sont atteints.
- 4 Le Secrétariat utilise de nombreux outils opérationnels pour exécuter cette politique, comme indiqué dans le cadre de gestion des risques institutionnels. Ce cadre sera mis à jour par le Secrétariat en cas de besoin et ces mises à jour seront communiquées régulièrement au Conseil d'administration et à ses Comités.

LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE ET DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

- 5 Le Fonds mondial vise à intégrer la gestion des risques à sa culture, à la planification stratégique, à la prise de décision et à l'allocation des ressources. Une approche coordonnée permet à la direction de gérer les risques de manière volontariste. Cette politique vise à orienter la prise de décision de l'organisation en matière de gestion des risques pour atteindre des résultats optimaux.

PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES

- 6 Le Conseil d'administration, la direction et les autres membres du personnel doivent être en mesure de gérer les risques de manière volontariste et d'assumer la responsabilité commune des processus de gestion des risques. Par conséquent, pour être efficace, la gestion des risques du Fonds mondial suit les principes suivants :
 - a. La gestion des risques facilite, plutôt qu'elle n'entrave, la réalisation des objectifs ;

¹ Telle qu'adoptée par le Conseil d'administration à sa trente-deuxième réunion tenue en novembre 2014 (décision GF/B32/DP11)

- b. La gestion des risques fait partie intégrante des processus organisationnels normaux et de la prise de décision. Elle doit utiliser un langage et des concepts simples et encourager une réflexion logique ;
- c. La gestion des risques est calibrée et adaptée aux contextes interne et externe du Fonds mondial ;
- d. La gestion des risques doit être coordonnée entre les différentes entités responsables afin d'éviter les lacunes et les redondances ;
- e. La gestion des risques est transparente et inclusive, permettant aux décideurs à tous les niveaux de l'organisation de participer et aux parties prenantes d'être représentées ;
- f. La gestion des risques est un processus dynamique et continu ; et
- g. En prenant des décisions sur les risques, l'effet de ces décisions sur l'objectif ultime, obtenir un impact maximal sur les trois maladies, doit être soigneusement équilibré. L'effet net de chaque décision de gestion du risque sur cet impact doit être positif, c'est-à-dire que les avantages devraient l'emporter sur les coûts.

7 Ces principes sont fondés sur les recommandations du *Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO)*.

PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

- 8 Le processus de gestion des risques standard comprend quatre étapes :
- a. Identifier les risques – ce sont les personnes qui ont une connaissance approfondie des objectifs définis et des opérations qui sont les mieux à même d'identifier les risques.
 - b. Évaluer les risques – il s'agit du processus de catégorisation et d'évaluation des risques. Les risques sont évalués en notant leur impact et leur probabilité.
 - c. Les mesures de gestion des risques – des mesures sont prises pour gérer le risque. Les risques identifiés sont consignés dans un plan de gestion des risques, tout comme les mesures de gestion convenues. D'une manière générale, le risque peut être accepté, couvert ou atténué d'une autre manière, ou encore évité.
 - d. Suivi et examen – un suivi et une évaluation continus assurent que les processus de gestion des risques fonctionnent, et que les risques actuels et émergents sont gérés. Le suivi des risques devrait faire partie du processus de gestion des résultats généraux de l'organisation et être clairement lié aux indicateurs de résultats.

CATÉGORIES DE RISQUE

- 9 Un système de classification est utile pour s'assurer que les principaux risques sont identifiés. Les catégories identifiées sont :
- a. Stratégique par exemple la réalisation des objectifs stratégiques, les partenariats, la réputation de l'organisation ;
 - b. Externe par exemple le politique des bailleurs de fonds, la dynamique de l'épidémie ;
 - c. Interne par exemple, l'utilisation des ressources financières, des systèmes, la sécurité du personnel, la responsabilité juridique et les questions de conformité avec la réglementation, et l'attention portée à un comportement éthique. Ils peuvent encore être divisés en :
 - i. Processus de gestion des subventions (y compris les risques fiduciaires tels que le blanchiment d'argent et la fraude) ; et
 - ii. Processus d'appui.
- 10 Dans les processus d'appui, on peut citer tous les **risques financiers** liés à la liquidité, à la gestion actif/passif, au change et aux investissements.
- 11 Les risques liés aux subventions sont la principale source de risque opérationnel, pour laquelle un vaste processus de gestion des risques opérationnels est appliqué.

DIFFÉRENCIATION DES RISQUES

- 12 Les directives relatives à la différenciation des risques définissent le degré de risque que le Fonds mondial est prêt à accepter dans la poursuite de ses objectifs. La définition des seuils de risque assure que les risques ne sont pas exagérément ou insuffisamment gérés, et que les ressources limitées sont utilisées efficacement.
- 13 C'est le Conseil d'administration qui approuve le cadre proposé pour la différenciation des risques.
- 14 S'agissant du risque lié aux subventions, la différenciation se fait à deux niveaux :
 - a. Moyennes – fixer des objectifs pour les niveaux de risque globaux du portefeuille de subventions ;
 - b. Plages – en dehors desquelles l'exposition à un risque particulier peut encore être acceptée, mais sous réserve d'un examen plus minutieux et de l'approbation et aussi longtemps que le niveau de risque global moyen reste dans les seuils approuvés.
- 15 En ce qui concerne les processus d'appui, les niveaux de risque sont définis en termes de mesure dans laquelle chaque processus est conforme au cadre de contrôle interne du COSO, indicateur de la qualité de la gestion des risques.
- 16 En ce qui concerne le risque spécifique de détournement de fonds, le Fonds mondial a adopté une politique de « tolérance zéro » qui indique qu'il ne tolère pas la corruption, la fraude, le détournement ou des abus de toute sorte en ce qui concerne ses subventions. Pour toutes les personnes concernées, l'éthique et l'intégrité ont une incidence directe sur ce risque. Il est essentiel d'assurer la formation du personnel pour reconnaître les risques, faire part des préoccupations et chercher des conseils pour atténuer les risques.
- 17 Le risque étant dynamique, les directives relatives à la différenciation des risques seront suivies et ajustées au besoin.

REGISTRE DES RISQUES ORGANISATIONNELS

- 18 Les risques critiques sont détaillés dans le registre des risques organisationnels. Ce registre définit le risque, le niveau de risque, les mesures de gestion du risque, le principal propriétaire du risque et la date d'examen. Il sert de référentiel des risques les plus graves qui ont une incidence sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Il permet à la direction et au Conseil d'administration de suivre ces risques, individuellement et dans leur ensemble, et de s'assurer que des mesures d'atténuation appropriées sont prises.

POLITIQUES ET PROCÉDURES

- 19 Le Fonds mondial vise à gérer les risques en assurant que des politiques et des procédures appropriées sont documentées et tenues à jour pour protéger la mission, les personnes, les fonds, l'information, les relations et la réputation.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le Conseil d'administration²

- 20 Le Conseil d'administration est responsable en dernier ressort devant les parties prenantes du Fonds mondial du suivi stratégique de la mise en œuvre d'une gestion efficace des risques. Le Conseil d'administration est chargé de :

² Extrait de « Effective Enterprise Risk Oversight – the Role of the Board of Directors », COSO, septembre 2009

- a. Comprendre la philosophie du risque de l'organisation et approuver le cadre de différenciation des risques ;
 - b. Identifier dans quelle mesure la direction a mis en place une gestion des risques efficace ;
 - c. Examiner le portefeuille de risques et le comparer aux seuils de risque approuvés ; et
 - d. S'informer sur les risques les plus graves et pour savoir si la direction réagit de manière adéquate.
- 21 Le Conseil d'administration reçoit des informations qui lui permettent de s'acquitter de ses responsabilités, telles que décrites au paragraphe précédent. Le Conseil d'administration reçoit l'assurance sur ces informations auprès des fournisseurs d'assurance qui comprennent le vérificateur externe, le Bureau de l'Inspecteur général, le directeur de la gestion des risques et le directeur du Département des questions juridiques et de la conformité. Le Comité technique d'examen des propositions et le Groupe technique de référence en évaluation assurent un examen technique et une évaluation pertinents.
- 22 Les comités du Conseil d'administration lui donnent leurs avis et fournissent des orientations au Secrétariat sur les questions de gestion des risques qui relèvent de leur domaine de suivi stratégique.

Le Secrétariat

- 23 La responsabilité première de gestion des risques au quotidien incombe au Directeur exécutif.
- 24 Le Directeur exécutif délègue la responsabilité de la gestion des risques à travers une structure de gestion visant à assurer un encadrement efficace, la reddition des comptes et la prise de décision. Le rôle de la direction consiste à promouvoir une culture consciente des risques, à intégrer la gestion des risques dans les cadres généraux de gestion, à assurer que les risques sont systématiquement évalués et que des mesures appropriées de gestion des risques sont prises. La gestion des risques est la responsabilité de l'ensemble du personnel dans l'organisation.
- 25 En rapport avec la création et le suivi stratégique des subventions, la responsabilité première de la gestion des risques du Secrétariat incombe à la direction et à d'autres membres du personnel des divers divisions et départements qui forment conjointement les équipes de pays. À cet effet, le Secrétariat fait appel aux services d'agents locaux du Fonds qui accomplissent diverses activités visant à surveiller, à vérifier et à communiquer l'information sur les résultats des subventions.
- 26 L'agent local du Fonds est un élément essentiel des dispositions fiduciaires du Fonds mondial. Toutefois, il ne s'agit pas d'un « agent » au vrai sens du mot et il n'a pas le pouvoir de représenter le point de vue du Fonds mondial ou de prendre des décisions concernant les subventions. L'agent local du Fonds travaille en étroite collaboration avec l'équipe de pays pour agir avant que le Fonds mondial signe un accord de subvention avec le bénéficiaire principal, ainsi que lors de la gestion de la subvention en cours et par rapport à la clôture de la subvention.
- 27 Le Conseiller juridique a un rôle spécifique dans la gestion du risque juridique, réglementaire et réputationnel.
- 28 Le Fonds mondial a une fonction de gestion des risques, assumée par le directeur de la gestion des risques, dont les responsabilités comprennent :
- a. Formuler et tenir à jour la politique de gestion des risques ;
 - b. Coordonner et faciliter le développement et le fonctionnement des processus de gestion des risques au sein du Secrétariat ;
 - c. Faciliter la préparation du registre des risques organisationnels et évaluer les risques en matière de plans stratégiques et de travail ;

- d. Coordonner la communication régulière de l'information sur les risques auprès de la direction et du conseil d'administration ;
- e. Vérifier que les processus de gestion des risques fonctionnent (fonction de conformité) ;
- f. Contribuer aux activités liées à l'éthique de l'organisation.

Ces activités aboutissent à l'assurance qui est fournie au Conseil d'administration.

Bureau de l'Inspecteur général

- 29 Le Bureau de l'Inspecteur général a pour mission de fournir une garantie indépendante et objective sur la conception et l'efficacité, mais aussi sur la qualité, des contrôles et des processus en place pour gérer les principaux risques qui pèsent sur les programmes et les activités du Fonds mondial.
- 30 Tous les systèmes, processus, opérations, fonctions et activités au sein du Fonds mondial et des programmes qu'il finance (y compris ceux qui sont en place ou réalisés par les bénéficiaires, les partenaires, les fournisseurs et les prestataires de services de ses programmes) sont soumis à l'examen, à l'évaluation et au suivi stratégique de l'Inspecteur général. Ce dernier peut également assumer un rôle consultatif à l'appui de la mission et des objectifs du Fonds mondial.

Maîtres d'œuvre

- 31 Les maîtres d'œuvre sont tenus d'obtenir des résultats programmatiques avec les fonds fournis. Ce sont les principaux agents de la réalisation de la mission du Fonds mondial et leur responsabilité première est de gérer les risques dans les subventions qu'ils gèrent. Les maîtres d'œuvre sont tenus d'utiliser les systèmes de contrôle interne pour veiller à ce que (i) les fonds soient effectivement et efficacement orientés vers l'obtention des résultats programmatiques pour les personnes qui en ont besoin et (ii) les données programmatiques et financières soient exactes, à jour et complètes. Ces systèmes de contrôle qui doivent également fournir les niveaux d'assurance appropriés font l'objet d'un examen régulier des organismes externes, tels que le vérificateur externe, l'équipe de pays du Secrétariat, l'agent local du Fonds et le Bureau de l'Inspecteur général, tout au long du cycle de vie de la subvention. Lorsque des sous-réceptaires sont concernés, le principal réceptaire a la responsabilité de les gérer.

Instances de coordination nationale

- 32 Ces instances sont au cœur de l'engagement du Fonds mondial en faveur de l'appropriation au niveau local et de la prise de décision participative. Ces partenariats à plusieurs parties prenantes au niveau des pays élaborent des propositions et les présentent au Fonds mondial sur la base des besoins prioritaires au niveau national. Après l'approbation de la subvention, elles suivent les progrès au cours de la mise en œuvre. Les instances de coordination nationale comprennent des représentants des secteurs public et privé, notamment les gouvernements, les organismes multilatéraux ou bilatéraux, des organisations non gouvernementales, les institutions universitaires, des entreprises privées et des personnes vivant avec les maladies. Pour chaque subvention, l'instance de coordination nationale désigne un ou plusieurs organismes publics ou privés pour servir de réceptaires principaux.
- 33 Les instances de coordination nationale exercent une fonction essentielle de suivi stratégique et de contrôle des résultats des réceptaires de subventions. Leur rôle dans la gestion des risques est de détecter les faiblesses des résultats ou des systèmes de contrôle et de stimuler des mesures correctives.

Partenaires

34 Le Fonds mondial travaille en étroite collaboration avec des partenaires et compte sur leur soutien pour accomplir sa mission. Cette collaboration inclut un rôle dans la gestion des risques. Les partenaires assument ce rôle en apportant une assistance technique essentielle aux maîtres d'œuvre dans l'élaboration de propositions, la préparation des plans de mise en œuvre, l'assistance sur les questions programmatiques et la communication de l'information et diverses autres mesures de renforcement des capacités. Les partenaires servent également de source essentielle d'information et d'observations sur les risques stratégiques et opérationnels dans tous les aspects des opérations et formulent des avis et des recommandations sur les mesures visant à atténuer ces risques. Ces informations, observations et avis sont fournis par divers moyens, notamment à travers les quatre circonscriptions du Conseil d'administration n'ayant pas de droit de vote, mais également au quotidien grâce aux échanges entre le maître d'œuvre et le personnel du Secrétariat. Le Fonds mondial reconnaît que les avis de ces partenaires sont essentiels pour une mise en œuvre efficace de la gestion des risques.

Cadre institutionnel de gestion des risques du Fonds mondial³

INTRODUCTION

- 1 Le Fonds mondial a pour mission de lutter contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans les pays les plus durement touchés. Les opérations du Fonds mondial concernent divers partenariats, des contextes humanitaires et de développement difficiles et une vaste étendue géographique. Le risque fait partie de l'activité du Fonds mondial au quotidien. Il convient manifestement d'équilibrer les risques de la mission, c'est-à-dire le risque de ne pas accomplir la mission du Fonds mondial qui consiste à lutter contre les trois maladies, avec le risque fiduciaire.
- 2 Le Fonds mondial vise à appliquer la gestion des risques institutionnels grâce à une série d'éléments interdépendants, notamment :
 - a. La **politique de gestion des risques** du Fonds mondial
 - b. Les **modalités de gouvernance** sur la gestion des risques
 - c. La **différenciation des risques** à appliquer
 - d. La **gestion des risques opérationnels** pour atteindre les objectifs stratégiques du Fonds mondial
 - e. Le **registre des risques** organisationnels
 - f. Le **contrôle interne** appliqué aux processus du Secrétariat
- 3 Ce cadre décrit chacun des éléments et explique les liens qui les unissent, en offrant une vue d'ensemble. Chaque élément est décrit plus en détail dans des documents séparés.
- 4 Il est utile de commencer par définir⁴ ce qu'est la gestion des risques institutionnels :
Un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel du Fonds mondial, appliqué dans des situations stratégiques et à l'ensemble de l'organisation, afin d'identifier les événements susceptibles de l'affecter et de gérer les risques de telle sorte qu'ils ne dépassent pas les seuils fixés, dans le but de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.
- 5 Cette définition est adaptée du Cadre de gestion des risques institutionnels du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, l'un des cadres les plus largement utilisés dans la gestion des risques institutionnels. Elle explique que le principe sous-jacent de la gestion des risques institutionnels est que chaque entité existe pour créer de la valeur pour ses parties prenantes. Toutes les entités sont dans l'incertitude et les enjeux de la gestion consistent à déterminer le degré d'incertitude à accepter dans ses efforts pour accroître la valeur pour les parties prenantes. L'incertitude présente à la fois des risques et des occasions qui peuvent éroder ou accroître la valeur. La gestion des risques institutionnels permet à la direction de gérer efficacement l'incertitude et les risques et occasions qui l'accompagnent, en améliorant la capacité à créer de la valeur. La valeur est maximisée lorsque la direction définit la stratégie et

³ Le Cadre institutionnel de gestion des risques met en contexte la politique de gestion des risques approuvée par le Conseil d'administration présentée ci-dessus.

⁴ Attached as Annex 1 is a glossary of the main terms used throughout this Enterprise Risk Management Framework and its elements.

les objectifs de manière à créer un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés, et déploie de manière efficace et efficiente les ressources dans la poursuite des objectifs de l'entité. La gestion des risques institutionnels, selon le cadre du COSO, englobe :

- a. L'adaptation de la différenciation des risques à la stratégie – la direction examine l'approche de différenciation des risques de l'entité en évaluant des options stratégiques, en fixant des objectifs connexes et en élaborant des mécanismes pour gérer les risques connexes ;
 - b. L'amélioration des décisions de réponse au risque – la gestion des risques institutionnels apporte la rigueur pour identifier et choisir parmi les options de réponse au risque – la prévention, la réduction, le partage et l'acceptation des risques ;
 - c. La réduction des aléas et des pertes opérationnels – les entités acquièrent une meilleure capacité à identifier les incidents éventuels et à établir des réponses, en réduisant les aléas et les coûts ou pertes associés ;
 - d. L'identification et la gestion de divers risques touchant l'ensemble de l'institution – toute entreprise est confrontée à une multitude de risques qui affectent les différentes parties de l'organisation, et la gestion des risques institutionnels permet une réponse efficace aux impacts interdépendants, et des réponses intégrées à divers risques ;
 - e. La saisie des occasions – en considérant toute une série d'incidents potentiels, la direction est bien placée pour identifier et saisir des occasions de manière volontariste ;
 - f. L'amélioration du déploiement du capital – l'obtention des informations solides sur les risques permet à la direction d'évaluer efficacement les besoins généraux en fonds propres et d'améliorer l'allocation du capital.
- 6 Ces capacités inhérentes à la gestion des risques institutionnels permettent d'atteindre les objectifs de résultat de l'entité et de prévenir la perte de ressources. La gestion des risques institutionnels permet d'assurer une communication de l'information efficace et le respect des lois et règlements et d'éviter les dommages causés à la réputation de l'entité et les conséquences en découlant. En somme, la gestion des risques institutionnels permet à une entité d'atteindre ses objectifs et d'éviter les pièges et les surprises en cours de route. Elle permet à la direction et au Conseil d'administration de prendre de meilleures décisions stratégiques, plus « éclairée en matière de risque ».

PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES DU SECRÉTARIAT

- 7 Les éléments de la gestion des risques et du contrôle interne sont intégrés aux processus du Secrétariat, par exemple dans la finance, la gestion des subventions et les questions juridiques et de la conformité. En outre, lors de l'élaboration et de l'évaluation périodiques de la stratégie pluriannuelle de l'organisation, les examens de risque sont abordés de manière explicite en assurant une compréhension approfondie des facteurs de réussite de manière à ce que les risques entourant ces facteurs puissent être correctement et complètement pris en compte. Et dans le processus annuel de planification et de budgétisation des activités, une attention explicite est portée aux aspects liés au risque dans le choix entre les différentes options disponibles pour mettre en œuvre la stratégie pluriannuelle.
- 8 En outre, le Secrétariat a mis en place un ensemble de processus dédiés de gestion des risques qui sont élaborés, mis en œuvre et maintenus par la direction en consultation avec le Département de la gestion des risques, dirigé par le directeur de la gestion des risques. Ces processus sont brièvement décrits ci-dessous :
- a. **Gestion des risques opérationnels** : L'activité de base du Fonds consistant à fournir des fonds pour contribuer à la lutte contre les trois maladies, une proportion importante des ressources du Secrétariat est consacrée à l'identification, à l'évaluation et à l'atténuation permanente d'un ensemble complet de risques liés aux subventions. À compter de 2011, une méthode globale, appelée gestion des risques opérationnels, a été développée et mise en œuvre. Conformément au processus de gestion des risques opérationnels, les équipes de pays

documentent leur évaluation des 19 risques qui ont un impact sur la réussite d'une subvention, ainsi que la façon de les aborder au travers des plans d'action. Ces évaluations et les plans d'action sont examinés par les responsables des équipes, et par un comité des risques opérationnels co-présidé par le directeur de la gestion des subventions et le directeur de la gestion des risques. Ce processus donne lieu à une carte visuelle des modalités de mise en œuvre qui montre les principaux maîtres d'œuvre ainsi que les produits de base et les flux de capitaux, jusqu'au niveau du bénéficiaire final, et une « carte thermique » qui affiche visuellement le niveau de chacun des 19 risques principaux. Une telle carte thermique est illustrée à la figure 1 ci-dessous. Les informations provenant des évaluations sont agrégées et communiquées périodiquement aux responsables concernés afin qu'ils puissent prendre des mesures plus ciblées pour permettre d'atténuer les risques de manière optimale. Elle sert également de base au calcul de l'indice de risque du portefeuille, l'indicateur-clé de résultats institutionnels conçu pour mesurer et évaluer le niveau de risque opérationnel dans le portefeuille de subventions.

Figure 1 : un exemple de carte thermique des risques de subvention ; les couleurs indiquent le niveau de chacun des 19 risques, regroupés en 4 catégories de risque, le vert indiquant un risque « faible », le jaune un risque « moyen », le rouge un risque « élevé », et le rouge foncé un risque « très élevé » ;

| High Impact Operational Risk Profile | | | |
|--|--|--|---|
| 1. Programmatic & Performance Risks | 2. Financial & Fiduciary Risks | 3. Health Services & Products Risks | 4. Governance, Oversight & Management Risks |
| 1.1 Limited Program Relevance | 2.1 Low Absorption or Over-commitment | 3.1 Treatment Disruptions | 4.1 Inadequate CCM Governance & Oversight |
| 1.2 Inadequate M&E & Poor Data Quality | 2.2 Poor Financial Efficiency | 3.2 Substandard Quality of Health Products | 4.2 P Inadequate PR Governance & Oversight |
| 1.3 Not Achieving Grant Output Targets | 2.3 Fraud, Corruption, or Theft of Global Fund Funds | 3.3 Poor Quality of Health Services | 4.3 Inadequate PR Reporting & Compliance |
| 1.4 Not Achieving Program Outcome & Impact Targets | 2.4 Theft or Diversion of Non-financial Assets | 3.4 Inadequate Access and Promotion of Equity & Human Rights | 4.4 Inadequate Secretariat and LFA Management & Oversight |
| 1.5 Poor Aid Effectiveness & Sustainability | 2.5 Market and Macroeconomic Losses | | |
| | 2.6 Poor Financial Reporting | | |

En 2014, le Secrétariat a apporté d'importantes améliorations à la façon dont l'assurance concernant les résultats de la subvention est obtenue par un projet appelé « assurance mixte ». Ces améliorations seront intégrées dans le processus de gestion des risques opérationnels et dans les modalités de gouvernance sur la gestion des risques. Concrètement, la planification et l'exécution de l'assurance devront être formellement documentées ; les décisions sur l'assurance seront soumises à un examen plus minutieux de la gestion ; et une communication régulière de l'information sera créée et diffusée pour améliorer la gouvernance sur cet élément important de la gestion des risques opérationnels. En outre, la différenciation dans les approches d'assurance sera développée davantage qu'à l'heure actuelle et le recours à des prestataires d'assurance externes sera amélioré.

- b. **Registre des risques** : le registre des risques organisationnels documente les principaux risques de l'organisation en décrivant chaque risque, la probabilité de son occurrence, l'impact probable s'il se produit, la vitesse à laquelle l'action sera nécessaire pour répondre au risque, les développements internes et externes, les mesures d'atténuation prises, si le risque a augmenté, diminué ou est resté stable depuis la dernière mise à jour du registre, et le niveau de risque résiduel (« élevé », « moyen » ou « faible ») après la prise en compte des mesures d'atténuation. Le registre est réexaminé par le Comité exécutif de direction au moins chaque trimestre et permet d'établir les priorités des mesures de gestion, de suivre les mesures d'atténuation et de rendre plus facilement compte au Conseil d'administration.
- c. **Contrôle interne** : le département de la gestion des risques a lancé un processus pour chaque année en fonction des priorités organisationnelles convenues pour évaluer systématiquement les processus du Secrétariat par rapport à un cadre de référence du contrôle interne⁵ dans le but d'assurer le respect de cette référence. Ce cadre devrait, à son tour, contribuer à une gestion des risques plus efficaces et plus systématique. Les éléments du cadre sont les aspects du contrôle de l'environnement (tels que la gestion des résultats, y compris les mesures incitatives, les rôles et responsabilités, et la capacité du personnel), l'évaluation des risques, les contrôles internes et les activités conçues pour contrôler l'efficacité des contrôles internes.
- 9 Ces principaux processus de gestion des risques sont pris en charge par les structures organisationnelles, par les directives établies pour la différenciation des risques et les indicateurs de risque clés (notamment, l'indice de risque du portefeuille et la mesure de la conformité avec le cadre de contrôle interne du COSO, mentionné ci-dessus) et par un suivi régulier et une communication ordinaire de l'information.
- 10 Le département de gestion des risques assure trois fonctions principales :
- Établir et maintenir les processus de gestion des risques dédiés décrits ci-dessus, définir les normes et fournir le soutien nécessaire à l'organisation de leur mise en œuvre ;
 - Le contrôle du respect de ces procédures et normes établies, en procédant à certaines vérifications et contrôles ordinaires et ad hoc, y compris les visites dans les pays pour s'ajouter aux informations présentées par la direction ; et
 - Veiller à ce que les composantes de la gestion des risques et du contrôle interne (environnement du contrôle, évaluation des risques, contrôles internes, suivi, information et communication) soient présentes et fonctionnent, et assurer une communication régulière de l'information auprès de la direction et du Conseil d'administration à ce sujet.
- 11 Le département de la gestion des risques est indépendant des autres divisions et départements, y compris ceux qui gèrent les subventions et les risques opérationnels, et en tant que tel il assume un rôle de « deuxième ligne de défense⁶ » (la direction formant la première ligne, et le Bureau de l'Inspecteur général la troisième ligne de défense). Le directeur de la gestion des risques est membre des comités de direction et préside le comité de recouvrement qui supervise les efforts du Secrétariat visant à recouvrer les fonds de subventions détournés.
- 12 L'un des objectifs de ce cadre de gestion des risques institutionnels, et donc du département de la gestion des risques, est de veiller à la coordination et au respect des activités de gestion des risques au sein de toute l'organisation qui peut autrement être trop « cloisonnée », entraînant ainsi des chevauchements et des lacunes. Il passe par la réalisation d'un niveau de cohérence dans la conception des processus et de la documentation, l'utilisation d'une terminologie commune, la communication transparente des risques à travers l'organisation et la formation des équipes de gestion des risques pour l'ensemble du Secrétariat.

⁵ Le contrôle interne – Cadre intégré du COSO, mai 2013.

⁶ Veuillez consulter l'Annexe 2 pour une définition du concept des trois lignes de défense.

- 13 Il n'est pas encore courant auprès des organisations similaires de disposer d'un département exclusivement consacré à la gestion des risques, dirigé par un directeur de la gestion des risques. Il convient de relever que, bien que le département de la gestion des risques soutienne et améliore la gestion des risques, la gestion détaillée des risques reste de la responsabilité du personnel d'encadrement.

MODALITÉS DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU SECRETARIAT POUR LA GESTION DES RISQUES

Le Conseil d'administration et la direction

- 14 Le Conseil d'administration et la direction ont la responsabilité commune de favoriser une culture consciente des risques qui encourage une prise prudente des risques dans les seuils de risque établis conformément à la stratégie de l'organisation. Une culture forte est celle dans laquelle les décisions sont prises de façon disciplinée, en tenant compte du risque et de la récompense de manière transparente et en connaissance de cause. Cette culture de prise de décision devrait imprégner toute l'organisation, des plus grandes décisions stratégiques aux décisions quotidiennes les plus courantes.
- 15 Tel que décrit dans la politique de gestion des risques, le Conseil d'administration est responsable en dernier ressort devant les parties prenantes du Fonds mondial de la supervision de la mise en œuvre d'une gestion efficace des risques. Il l'assume⁷ :
- En comprenant la philosophie de risque de l'organisation et en l'adaptant à l'approche de différenciation des risques ;
 - En sachant dans quelle mesure la direction a mis en place une gestion des risques efficace ;
 - En examinant le portefeuille de risques et en le comparant aux seuils de risque ;
 - S'informant sur les risques les plus graves et pour savoir si la direction réagit de manière adéquate.
- 16 Les modalités de suivi stratégique du Conseil d'administration concernant la gestion des risques sont les suivantes⁸:
- Le modèle de gouvernance standard du Conseil d'administration pour les questions transversales est appliqué (voir la figure 2 ci-dessous), ce qui signifie que tous les comités participent et contribuent à la gestion des risques et que chacun a une vue d'ensemble des risques.
 - Le directeur de la gestion des risques est chargé de constituer et de présenter le rapport sur les risques au Conseil d'administration. Ce rapport comprend une déclaration de garantie annuelle reflétant le point de vue indépendant du directeur de la gestion des risques sur la solidité et l'efficacité de la gestion des risques par le Secrétariat et sur les mesures d'atténuation y afférentes, et indique si le profil de risque est acceptable, s'améliore ou s'aggrave.
 - Le directeur de la gestion des risques rend compte au Directeur exécutif, tandis que la direction des comités contribue à l'évaluation annuelle des résultats du directeur de la gestion des risques. Ce dernier est tenu d'attirer l'attention sur les questions de fond sur lesquelles il est en profond désaccord avec le Directeur exécutif.
 - Une formation à la gestion des risques est activement proposée dans le cadre de la formation initiale assurée aux membres du Conseil d'administration et de ses comités. Des mesures sont prises dans le cadre des procédures de sélection et de nomination des membres des comités pour que des experts du risque soient recrutés.

⁷ Extrait de « Suivi stratégique efficace des risques d'entreprise – le rôle des administrateurs », COSO, septembre 2009

⁸ Comme défini dans le plan de gouvernance pour l'impact adopté par le Conseil d'administration lors de sa trente-deuxième réunion (novembre 2014), document GF / B32 / DP05.

Figure 2 : Modèle standard du Conseil d'administration pour les questions transversales appliqué à la gestion des risques :

| | |
|------------------------------|---|
| Board | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk Management is a standing agenda item at Board Meetings based on a report by the CRO ▪ Review portfolio of risk and measure against risk appetite ▪ Approve risk policies and frameworks and ensure that the Global Fund has the correct risk framework and practices in place |
| Board Chair/Board Vice-Chair | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Overall responsibility for ensuring that risk responsibilities are conducted effectively at the Board, and Committee level. |
| Coordinating Group | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensure that risk is being effectively addressed in each of the committees ▪ Ensure coordination across the committees as needed |
| 3 Board Committees | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk is a standing item on each committee meeting agenda (2x year) ▪ Consider the overall risk from the respective lens of each committee ▪ Identify any issues or concerns for Board consideration ▪ Review risk policies and frameworks from the respective lens of each committee (but do not approve) |
| Chief Risk Officer | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bi-annual report to the Committees on overall risk environment . (One consolidated report) ▪ Annual Assurance Report to the Board on the effectiveness of risk management and mitigations ▪ Create and manage a Comprehensive Risk Management Framework ▪ Conduct regular in-country verification of risk assessments (min 6/year) |

Le Secrétariat

- 17 Un Comité de direction de risque et d'assurance, présidé par le Directeur exécutif et comprenant tous les membres de l'équipe exécutive de direction qui ont la responsabilité commune de créer et de gérer des subventions, supervise la gestion des risques. En outre, les comités de risque et d'assurance régionaux examinent et approuvent les évaluations de la gestion des risques liés aux subventions et les plans d'atténuation des risques.
- 18 Au niveau des divisions et des départements, chaque équipe de direction est responsable de l'identification, de l'évaluation, de l'atténuation et du suivi des risques inhérents à leurs activités.
- 19 Pour chaque risque organisationnel identifié, il y a un propriétaire clair qui est essentiellement responsable de l'évaluation continue, de l'atténuation et de la communication de l'information, dûment habilité à orienter les ressources de l'organisation pour assurer une gestion optimale des risques. Le Fonds mondial étant une organisation matricielle, la plupart des risques sont gérés par au moins deux départements différents et, par conséquent, il est essentiel d'assurer une collaboration efficace entre les départements.
- 20 Comme mentionné précédemment, le département de gestion des risques assure le soutien et la conformité en facilitant la gestion coordonnée des risques à tous les niveaux pertinents, de la définition de la stratégie, en passant par la planification et la budgétisation de l'entreprise, à la gestion des risques dans chaque processus, et dans toute l'organisation. Il s'agit de la collaboration avec les partenaires et les maîtres d'œuvres, le cas échéant.

Différenciation des risques

- 21 La différenciation des risques vise à gérer les risques de telle sorte que tout écart par rapport à la réalisation des objectifs de l'organisation reste dans des limites acceptables.
- 22 Comme expliqué dans la politique de gestion des risques, la définition des directives relatives à la différenciation des risques vise à s'assurer que les risques ne sont pas exagérément ou insuffisamment gérés, et que les ressources limitées sont utilisées efficacement. La réduction des risques liés à la poursuite d'un objectif général a généralement un coût ; plus le seuil de risque est faible, plus le coût sera généralement élevé (ce qui revient pratiquement à éviter tout risque en n'entreprenant pas une activité particulière). Il est donc inefficace de gérer le risque à un niveau plus faible que nécessaire. En revanche, dépasser les seuils de risque expose l'organisation à un risque inacceptable que les principaux objectifs ne soient pas atteints.
- 23 L'établissement des seuils de risque concrets est un aspect important de la gestion des risques institutionnels. Néanmoins, il s'agit également de l'une des tâches les plus difficiles, en particulier pour les organisations qui n'ont pas de procédure fiable pour évaluer les niveaux de risque réel.
- 24 Concernant les risques liés aux subventions, les seuils sont fixés à deux niveaux :
 - a. **Moyennes** – fixer des objectifs pour les niveaux de risque dans le portefeuille de subventions : au niveau de la subvention, du portefeuille relatif aux maladies, national et régional, mais également pour chaque risque dans l'ensemble du portefeuille ;
 - b. **Plages** – en dehors desquelles l'exposition à un risque particulier peut encore être acceptée, mais sous réserve d'un examen plus minutieux et de l'approbation de la direction et aussi longtemps que le niveau de risque global moyen reste dans les seuils approuvés.
- 25 Un principe fondamental veut que le Fonds mondial soit prêt à accepter des risques plus élevés dans les subventions qui sont mises en œuvre dans des environnements plus risqués (par exemple dans les États fragiles), que dans les contextes de risque relativement plus faible. Par conséquent, un indice utilisé fournit une approximation fiable de ce niveau de « risque contextuel », par pays admissible. Il permet également de suivre l'évolution du niveau de risque global du portefeuille, en rapportant les mouvements dans l'indice du risque du portefeuille à ceux de l'indice de risque contextuel. En d'autres termes, si le risque contextuel augmente, nous pouvons nous attendre à enregistrer une augmentation similaire du niveau de risque dans les subventions du Fonds mondial, toutes choses étant égales par ailleurs. De même, s'agissant des risques qui sont intrinsèquement plus faciles à gérer, le seuil du Fonds mondial sera plus faible que le niveau des risques qui sont plus difficiles à contrôler, comme la chaîne d'approvisionnement ou les risques liés à la durabilité.
- 26 En ce qui concerne le risque spécifique de détournement de fonds, le Fonds mondial a adopté une politique de « tolérance zéro » qui indique qu'il ne tolère pas la corruption, la fraude, le détournement ou des abus de toute sorte en ce qui concerne ses subventions.
- 27 S'agissant des processus du Secrétariat, les seuils de risque sont définis en fonction du degré de conformité de chaque processus par rapport au cadre de référence de contrôle interne, indicateur de la qualité de la gestion des risques.
- 28 Le risque étant dynamique, les directives relatives à la différenciation des risques seront suivies et ajustées, le cas échéant, généralement au moins chaque année et conformément au cadre de différenciation des risques approuvé par le Conseil d'administration.

GLOSSAIRE DES TERMES

| | |
|-------------------------|--|
| Assurance | <ul style="list-style-type: none"> – mener des contrôles et des vérifications indépendants, pour être en mesure : – d’identifier et d’analyser les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques – de prendre des mesures d’atténuation des risques appropriées en réponse à ces risques – de savoir si ces mesures sont efficaces |
| Risque | L’effet de l’incertitude sur la réalisation des objectifs de l’organisation ou du programme. |
| Gestion des risques | Un processus mis en œuvre par le Conseil d’administration, la direction et d’autres membres du personnel du Fonds mondial, appliqué dans des situations stratégiques et à l’ensemble de l’organisation, afin d’identifier les événements susceptibles de l’affecter et de gérer les risques de telle sorte qu’ils ne dépassent pas les seuils fixés, dans le but de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs |
| Trois lignes de défense | Un moyen généralement accepté de décrire les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne dans une organisation au sein de laquelle le contrôle par la direction est la première ligne de défense, les différentes fonctions de contrôle des risques et de suivi stratégique de la conformité définies par la direction constituent la deuxième ligne de défense, et l’assurance indépendante la troisième. |