

Rapport d'audit

Procédures du Fonds mondial en matière de gestion des recouvrements

GF-OIG-20-006
17 mars 2020
Genève, Suisse

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

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

Créé en 2005, le Bureau de l'Inspecteur général est une unité indépendante du Fonds mondial, mais qui en fait néanmoins partie intégrante. Il rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Comité de l'audit et des finances, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial. Il exerce ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux.

Nous contacter

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

Formulaire en ligne >

Disponible en anglais, espagnol, français et russe.

Courrier postal :
Bureau de l'Inspecteur général
Le Fonds mondial
Global Health Campus
Chemin du Pommier 40 – CH 1218
Genève, Suisse

Courriel : hotline@theglobalfund.org

Ligne téléphonique gratuite :
+1 704 541 6918

Service disponible en anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe

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

Pour tout supplément d'information
www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

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

Rapport consultatif

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

Rapport d'enquête

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

Table des matières

1.	Résumé.....	4
1.1.	Opinion.....	4
1.2.	Réalisations clés et bonnes pratiques	4
1.3.	Difficultés et risques principaux	5
1.4.	Notation.....	5
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction.....	5
2.	Historique et contexte.....	6
3.	Aperçu de l’audit	8
3.1.	Objectifs.....	8
3.2.	Portée et méthodologie	8
3.3.	Correction des faiblesses identifiées précédemment	8
4.	Constatations	10
4.1.	Procédures et contrôles insuffisants en matière d’identification, de notification, de suivi et de signalement des dépenses non conformes	10
5.	Tableau des actions convenues	13
	Annexe A : Classification générale des notations de l’audit	14
	Annexe B : Méthodologie.....	15

1. Résumé

1.1. Opinion

La procédure du Fonds mondial en matière de gestion des recouvrements a évolué au cours des cinq dernières années. Une note de politique opérationnelle sur le « Recouvrement de fonds de subventions » a notamment été publiée en avril 2017, précisant la procédure à suivre en cas de dépenses non conformes non identifiées par le Bureau de l'Inspecteur général. Une équipe de recouvrement a été créée et un responsable principal du recouvrement a été nommé en octobre 2015. L'équipe apporte son soutien au Comité des recouvrements et sert de lien avec les équipes de pays chargées de la gestion des subventions. Un module Recouvrement a également été intégré dans le système de gestion des subventions, afin d'inclure la procédure de recouvrement dans les opérations courantes de gestion des subventions.

Malgré ces améliorations, l'identification et la notification des montants potentiellement recouvrables enregistrent plusieurs faiblesses, qui nuisent à la précision et la complétude du compte de recouvrement du Fonds mondial. Pour chacun des dossiers examinés aux fins du présent audit, les mises en demeure (représentant un recouvrement total de 2,27 millions de dollars US) ont été envoyées tardivement. En moyenne, les équipes de pays ont attendu 240 jours avant de les envoyer (et jusqu'à 405 jours dans un cas), alors que le délai maximal autorisé est de 120 jours. De plus, dans 19 % des cas examinés par le Bureau de l'Inspecteur général, aucune mise en demeure n'a été envoyée, représentant un montant recouvrable total de 0,67 million de dollars US. Dans ces cas, aucun autre élément de preuve ne faisait état d'un règlement des dépenses non conformes. Malgré ces retards de recouvrement de près de deux ans, aucune perte financière n'est observée, le Fonds mondial conservant la possibilité de récupérer ces fonds auprès des maîtres d'œuvre.

Les faiblesses ci-avant, déjà relevées dans l'audit de 2016 de la procédure de recouvrement, sont en partie dues au non-respect des politiques et procédures par les équipes de pays chargées de la gestion des subventions. Les procédures et contrôles visant à identifier, résoudre, suivre et signaler les montants recouvrables sont **partiellement efficaces**. À ce titre, il convient d'établir des contrôles de suivi indépendants d'un bout à l'autre de la procédure de recouvrement, depuis la notification et le suivi jusqu'au règlement.

1.2. Réalisations clés et bonnes pratiques

Des structures ont été établies afin de faciliter le suivi stratégique et la gestion de la procédure de recouvrement.

Le Comité des recouvrements¹ étudie les stratégies de résolution des cas de dépenses non conformes au regard des politiques applicables, des considérations d'ordre interne et du droit de l'organisation à obtenir un recouvrement sur le plan juridique, et conseille le Directeur exécutif en conséquence. Le Comité se réunit régulièrement et rend compte semestriellement au Conseil d'administration et à ses comités. L'amélioration des dispositifs de suivi stratégique a contribué à la baisse de la part des montants de recouvrement bruts restant due, passée de 54 % (69,32 millions de dollars US) en 2015 à 17 % (34,73 millions de dollars US) en 2019.

Les dispositifs d'enregistrement des montants recouvrables ont été améliorés au moyen d'un module Recouvrement intégré dans le système de gestion des subventions.

En juin 2019, le Secrétariat a mis en service un module Recouvrement dans le système de gestion des subventions. Les équipes de pays sont désormais tenues d'entrer les montants potentiellement non conformes dans le module, puis d'y ajouter les mesures relatives à la procédure de recouvrement

¹ Le Comité des recouvrements se compose du directeur de la gestion des risques (président), du directeur financier, du directeur de la gestion des subventions et du directeur du Département des questions juridiques et de la conformité/conseiller juridique.

telles que les ajustements apportés par la direction, les remboursements dus par les bénéficiaires principaux, et les montants recouverts. Le Secrétariat a également planifié d'améliorer la fonctionnalité de signalement du module, courant 2020.

1.3. Difficultés et risques principaux

Procédures et contrôles insuffisants en matière d'identification, de notification, de suivi et de signalement des dépenses non conformes

La politique relative aux recouvrements définit clairement la procédure à suivre par les équipes de pays chargées de la gestion des subventions, de l'identification des dépenses non conformes par les fournisseurs de garanties, au suivi et au règlement des montants recouvrables. Les rôles et responsabilités sont également clairement définis. Les directeurs financiers sont responsables de la procédure de recouvrement de bout en bout, et les gestionnaires de portefeuille du Fonds sont tenus d'en rendre compte. Cependant, les équipes de pays n'ont pas respecté cette procédure. Les mises en demeure de tous les dossiers échantillonnés par le Bureau aux fins du présent audit ont été envoyées tardivement (représentant un montant recouvrable de 2,27 millions de dollars US au total), avec un retard de 405 jours dans un cas, alors que le délai maximal autorisé est de 120 jours. Ces retards excessifs sont en partie dus aux multiples discussions et négociations engagées entre les équipes de pays et les maîtres d'œuvre afin de convenir des montants recouvrables. Même si ces échanges représentent une part normale et nécessaire des règlements, ils ne doivent pas mener à une gestion des montants non conformes en dehors de la procédure institutionnelle, qui affaiblit le niveau de suivi stratégique et d'examen attendu du Comité des recouvrements.

De plus, 25 % (0,13 million de dollars US) de transactions non conformes identifiées par les notes de clôture du Bureau de l'Inspecteur général et 17 % (0,54 million de dollars US) des cas identifiés dans les rapports du fournisseur de garanties du Secrétariat n'ont pas été officiellement suivis de mises en demeure envoyées aux bénéficiaires principaux. De ce fait, ces cas n'ont pas suivi la procédure institutionnelle de recouvrement, nuisant à la complétude du compte des recouvrements.

1.4. Notation

Objectif 1 : Efficacité des procédures et contrôles visant à identifier, résoudre, suivre et signaler les montants recouvrables

Notation : Partiellement efficace

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Le Secrétariat examine la procédure de recouvrement et définit des contrôles supplémentaires selon que de besoin, afin d'identifier, suivre et signaler l'ensemble des montants potentiellement non conformes. Cet exercice couvre les éléments ci-après :

- les transactions potentiellement recouvrables auprès des sources officiellement suivies et visées par la procédure de recouvrement ;
- les mises en demeure préparées dans les délais prescrits par la politique, assorties de contrôles visant à identifier et suivre les cas de non-conformité ; et
- l'établissement d'un outil de signalement opérationnel afin d'améliorer la visibilité globale des montants recouvrables potentiels et confirmés, notamment en matière d'évolution du règlement et d'exigences de la politique, afin de garantir un suivi stratégique optimal du Secrétariat, notamment du Comité des recouvrements.

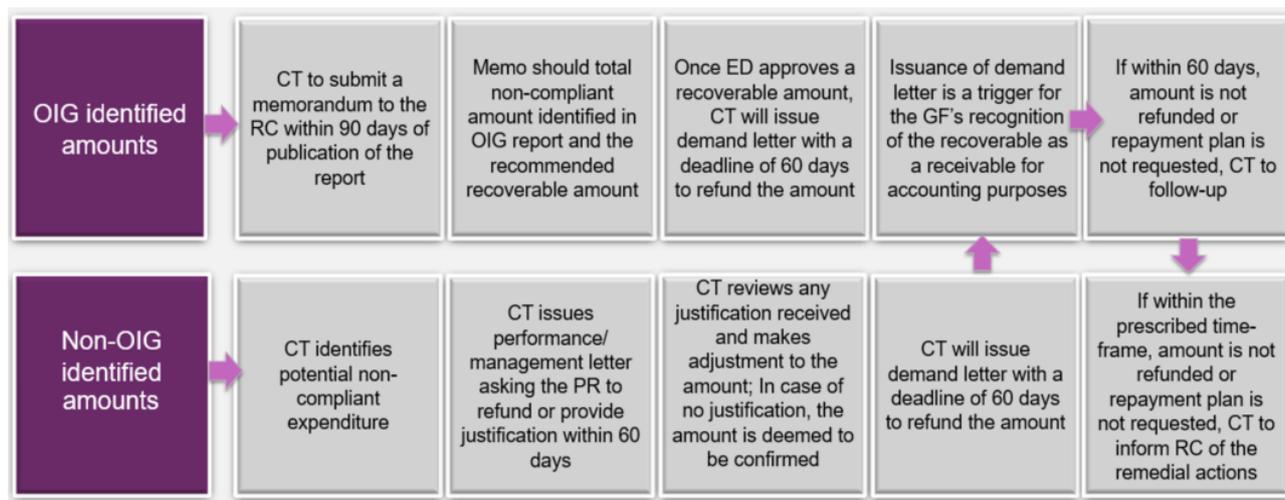
2. Historique et contexte

Introduction

Le Fonds mondial fournit des subventions afin de soutenir la mise en œuvre de programmes de santé publique dans plus de cent pays. Dans certains environnements, ces fonds sont exposés à des risques importants, du fait des déficiences institutionnelles et du manque de capacités des entités parties prenantes. Le Fonds mondial reconnaît le niveau modéré des risques de fraude et des risques fiduciaires du registre des risques organisationnels, et la capacité du Secrétariat à les infléchir fortement. La procédure de recouvrement a vocation à garantir que les fonds utilisés à des fins abusives soient restitués aux programmes ou au Fonds mondial.

La procédure de recouvrement

La procédure de recouvrement est enclenchée chaque fois que le Fonds mondial conclut à la non-conformité de dépenses engagées par les maîtres d'œuvre selon les directives en matière d'établissement des budgets. Par dépenses non conformes, on entend notamment les dépenses injustifiées, les dépenses engagées en dehors du cadre ou de la période de la subvention, les dépenses associées à des pratiques interdites, et d'autres types de non-conformité et de mauvaise gestion des fonds de subvention. Les recouvrements découlant de rapports d'audit et d'enquête publiés par le Bureau de l'Inspecteur général sont appelés montants « identifiés par le Bureau ». Les recouvrements « non identifiés par le Bureau » sont généralement identifiés dans le cadre de la gestion courante des subventions, mais incluent également les montants relevés par les enquêtes du Bureau n'ayant pas donné lieu à la publication d'un rapport. La procédure de recouvrement est présentée ci-après :



Pour chaque pays, le Secrétariat nomme un agent local du Fonds, chargé d'examiner les rapports sur les résultats actuels/demande de décaissement (RA/DD) envoyés par les bénéficiaires principaux. De plus, les équipes de pays chargent parfois un agent local du Fonds de mener des contrôles ponctuels dans des domaines préoccupants. Les rapports des agents locaux du Fonds et/ou d'autres fournisseurs de garanties (vérificateurs externes, agents financiers ou agents fiduciaires) incluent généralement des dépenses potentiellement non conformes. Ensuite, les équipes de pays en informent les bénéficiaires principaux et leur demandent d'apporter des pièces justificatives ou de restituer les fonds sous 60 jours. Elles examinent ces suppléments d'information avant l'échéance de 60 jours et émettent une mise en demeure réclamant les sommes non justifiées.

Rôles et responsabilités inhérents à la procédure de recouvrement

La politique relative aux recouvrements indique que les équipes de pays sont tenues de faire le lien avec les pays en cas de transactions non conformes et de demandes de recouvrement. Le directeur financier examine en particulier les rapports des bénéficiaires principaux sur les résultats actuels

et les rapports d'audits externes, et identifie les montants non conformes à inclure dans la mise en demeure, qui est ensuite validée par le gestionnaire de portefeuille de fonds.

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

Le présent audit a vocation à fournir des garanties raisonnables sur l'efficacité des procédures et contrôles visant à identifier, résoudre, suivre et signaler les montants recouvrables.

3.2. Portée et méthodologie

L'audit a échantillonné 90 subventions dans 15 pays et 12 notes de clôture d'enquête, afin d'examiner les contrôles et procédures visant à identifier les dépenses non conformes. Aux fins de son examen du suivi, du règlement et du signalement des montants recouvrables, le Bureau a examiné 21 cas de réduction des sommes allouées, 14 cas de radiations et 31 cas d'ajustements de la direction.

Le présent audit comprend un examen des processus, procédures et systèmes pertinents dans le cadre du recouvrement de dépenses non conformes, notamment :

- des entretiens avec des membres de plusieurs Divisions et Départements du Secrétariat du Fonds mondial ;
- un examen des systèmes et procédures facilitant la procédure de recouvrement ;
- un examen des documents pertinents tels que les notes de politique opérationnelle, les documents de procédures, les rapports d'audit externe, les rapports des agents locaux du Fonds, les RA/DD, les notes des équipes de pays au Comité des recouvrements, les procès-verbaux du Comité des recouvrements, les validations du Directeur exécutif relatives à l'ajustement des montants recouvrables, et les rapports du Comité des recouvrements au Comité de l'audit et des finances et au Conseil d'administration ;
- un examen de la fonctionnalité et du rendement du module Recouvrement du système de gestion des subventions du Fonds mondial ;
- un examen détaillé des dépenses non conformes identifiées par les fournisseurs de garanties, dont le Secrétariat ; et
- un examen du règlement des cas de recouvrement et des modes de suivi et de signalement utilisés.

Le présent audit couvre les contrôles et procédures du Secrétariat visant à identifier les dépenses non conformes. L'examen des modes d'identification et de confirmation des montants recouvrables vise principalement les recouvrements non identifiés par le Bureau, puisque les recouvrements identifiés par le Bureau ont été couverts par de précédents audits. L'examen du suivi, du règlement et du signalement des montants recouvrables couvre tous les montants, qu'ils aient ou non été identifiés par le Bureau. Le présent audit couvre la période de septembre 2017 à septembre 2019.

3.3. Correction des faiblesses identifiées précédemment

En 2016, le Bureau de l'Inspecteur général a entrepris un examen de portée limitée du [Rapport sur les recouvrements](#) présenté par le Secrétariat au Conseil d'administration du Fonds mondial pour le semestre prenant fin le 31 décembre 2015.

L'audit relevait des faiblesses importantes au niveau des procédures d'identification et de signalement exacts et complets des montants recouvrables dans le cours normal de la gestion des subventions (montants non identifiés par le Bureau). Il recommandait également d'améliorer l'exactitude et la complétude du signalement des recouvrements au Conseil d'administration.

Les actions convenues de la Direction ci-après avaient été établies :

- a) Le Secrétariat forme les équipes opérationnelles visées aux procédures d'identification et de signalement des recouvrements non identifiés par le Bureau, aux fins de garantir une

application cohérente. Les procédures liées aux recouvrements non identifiés par le Bureau sont également incluses dans les plans du système de gestion d'intégration accélérée.

- b) Le Secrétariat précise les orientations relatives aux délais de communication des cas de recouvrement au Comité des recouvrements suite à la publication de rapports d'audit et d'enquête du Bureau.

Même si les actions relatives aux montants recouvrables identifiés par le Bureau ont été mises en œuvre, des faiblesses clés persistent en matière d'identification, de notification, de suivi et de signalement des montants recouvrables non identifiés par le Bureau.

4. Constatations

4.1. Procédures et contrôles insuffisants en matière d'identification, de notification, de suivi et de signalement des dépenses non conformes

Identification et notification des montants recouvrables au moyen de mises en demeure

Les équipes sont censées préparer une notification officielle au récipiendaire principal, sous forme de lettre de résultats, de gestion ou de notification, détaillant les dépenses potentiellement non conformes. Dans ce courrier, l'équipe de pays accorde au récipiendaire principal 60 jours pour apporter des pièces justificatives, le cas échéant, ou rembourser les fonds sur le compte bancaire du programme. Tous les montants non résolus doivent être soumis à la procédure de recouvrement et à l'issue des 60 jours, l'équipe de pays est tenue d'envoyer au récipiendaire principal une demande de remboursement officielle au travers d'une mise en demeure. C'est uniquement une fois la mise en demeure envoyée que le recouvrement y afférent est attesté dans les comptes du Fonds mondial.

Selon la matrice des responsabilités de l'équipe de pays, les directeurs financiers sont tenus de veiller au suivi du remboursement et/ou de la justification de toutes les dépenses non conformes signalées dans les rapports d'audit et les examens de l'agent local du Fonds. Le lancement, le suivi et la résolution des procédures de recouvrement incombent au gestionnaire de portefeuille du Fonds.

Retard de notification des dépenses non conformes

Pour chacun des cas examinés aux fins du présent audit, représentant un recouvrement total de 2,27 millions de dollars US, les mises en demeure ont été envoyées aux récipiendaires principaux avec des retards importants. En moyenne, les équipes de pays ont attendu 240 jours avant d'envoyer ces courriers, loin des 120 jours autorisés au maximum. Dans un cas présentant un retard de 333 jours, l'équipe de pays a engagé la procédure de validation supplémentaire un an seulement après l'identification des dépenses non conformes. Dans les cas les plus fortement retardés, les équipes de pays ont demandé à l'agent local du Fonds d'apporter une confirmation supplémentaire ou de négocier le remboursement avant d'émettre une mise en demeure. Cette démarche est contraire aux dispositions de la politique en matière de recouvrement et signifie que le compte des recouvrements du Fonds mondial est constamment sous-estimé. Cela étant, le Fonds mondial reste en mesure de lancer une procédure de recouvrement tardive et n'a donc pas subi de pertes.

De plus, les lettres de résultats informant les récipiendaires principaux de dépenses non conformes ont été envoyées avec un retard de 193 jours en moyenne. Selon les directives opérationnelles, les récipiendaires principaux doivent être informés immédiatement dès lors que des dépenses sont considérées non conformes. En définitive, le délai total entre l'identification de dépenses non conformes, leur notification au moyen d'une lettre de résultats et l'envoi d'une mise en demeure est de 433 jours en moyenne, contre 120 jours autorisés au maximum.

Le manque de ponctualité des procédures de recouvrement est en partie dû aux multiples discussions et négociations engagées entre les équipes de pays et les maîtres d'œuvre afin de convenir des montants recouvrables. Même si ces échanges représentent une part normale et nécessaire de ces règlements, ils ne doivent pas mener à une gestion des montants non conformes en dehors de la procédure institutionnelle, qui affaiblit le niveau de suivi stratégique et d'examen attendu du Comité des recouvrements. À la lumière de ce constat, les personnes chargées du suivi et du contrôle des exceptions doivent veiller à identifier l'ensemble des dépenses non conformes et à informer les récipiendaires principaux sans délai des montants à restituer.

Défaillances du lancement de la procédure de recouvrement suite à des dépenses non conformes

L'identification de dépenses non conformes peut notamment se faire au moyen des notes de clôture publiées par les enquêteurs du Bureau de l'Inspecteur général. Dans ce cas, des mises en demeure doivent être envoyées immédiatement à la date de publication de la note de clôture, puisque le montant recouvrable est déjà confirmé. Cependant, dans 25 % des cas (trois sur douze), représentant

0,13 million de dollars US sur 1,02 million de dollars US, les équipes de pays n'ont pas envoyé les mises en demeure, alors qu'elles avaient reçu les notes de clôture du Bureau six mois auparavant. En conséquence, aucun de ces cas n'a été soumis à la procédure de recouvrement requise.

En lien avec l'identification de dépenses non conformes par divers fournisseurs de garanties, 90 subventions ont été examinées, dont 24 présentaient des dépenses non conformes d'une valeur totale de 13,02 millions de dollars US. Sur ces 24 subventions, les équipes de pays n'ont pas envoyé de mise en demeure dans 17 % des cas, soit 4 subventions, représentant un montant recouvrable de 0,54 million de dollars US au total. Les dépenses non conformes engagées par ces subventions avaient été identifiées par des fournisseurs de garanties près de deux ans auparavant. De plus, rien n'indiquait que les équipes de pays avaient lancé une procédure de résolution auprès des maîtres d'œuvre pouvant expliquer l'absence d'envoi d'une mise en demeure.

Dans ces cas précis, l'équipe et le Comité chargés des recouvrements n'ont aucune visibilité sur les montants recouvrables leur permettant d'en suivre le règlement et de fournir un suivi stratégique. Par exemple, deux demandes de financement d'optimisation du portefeuille ont été approuvées (une de 2,4 millions de dollars US liée à la tuberculose et une autre de 0,6 million de dollars US liée au paludisme), alors que l'équipe de pays aurait dû communiquer l'ensemble des recouvrements dus. Cependant, les mises en demeure n'ayant pas été envoyées aux bénéficiaires principaux, personne en dehors de l'équipe de pays n'avait connaissance de ce recouvrement afin d'en alerter le Comité d'approbation des subventions.

Identification des montants potentiellement non conformes dans le module Recouvrement du système de gestion des subventions

En juin 2019, le Secrétariat a mis en service un module Recouvrement dans le système de gestion des subventions, à des fins d'identification, de règlement, de contrôle et de suivi des montants recouvrables. La principale fonctionnalité du module est opérationnelle et d'autres aspects, notamment le suivi et le signalement, devraient être mis en place courant 2020.

Les équipes de pays sont tenues d'enregistrer l'ensemble des dépenses potentiellement non conformes signalées par les fournisseurs de garanties dans le module Recouvrements. De plus, les mises à jour et les ajustements pertinents apportés aux dépenses non conformes doivent également être enregistrés, à mesure que la procédure de résolution avec les bénéficiaires principaux progresse. Les exceptions ci-après ont été relevées par le présent audit en lien avec cette procédure :

- Sur l'ensemble des cas de dépenses potentiellement non conformes découlant de la validation de RA/DD, 15 % (4 cas sur 26), d'un montant cumulé de 1,04 million de dollars US, n'ont pas été enregistrés dans le système.
- Trente-trois pour cent des cas (4 sur 12) de transactions non conformes identifiées par les notes de clôture du Bureau, d'une valeur totale de 0,38 million de dollars US, n'ont pas été entrés dans le module Recouvrements.
- Vingt-trois pour cent (6 cas sur 26), d'un montant total de 1,45 million de dollars US, n'ont pas été validés par l'équipe de pays, coupant court aux étapes suivantes de notification des cas aux bénéficiaires principaux.
- Des dépenses non conformes ont été enregistrées à tort dans le système, sans pour autant être validées par le directeur financier régional, entraînant une sous-estimation du montant recouvrable de 0,91 million de dollars US.
- Une mise en demeure a été émise, d'un montant de 0,16 million de dollars US, mais n'a pas été enregistrée correctement dans le module Recouvrements, et n'a pas non plus été incluse dans le rapport sur les recouvrements du 31 décembre 2019 communiqué au Comité de l'audit et des finances.

Même si ces recouvrements ont été dûment réglés, ces exceptions faussent le statut du montant des dépenses non conformes identifiées par les fournisseurs de garanties, nuisant au suivi et au signalement des recouvrements.

Les exceptions sont en partie dues aux faiblesses de la conception actuelle du module Recouvrements du système de gestion des subventions, qui ne permet pas d'afficher automatiquement l'ensemble des dépenses potentiellement non conformes. Pour ce faire, l'équipe de pays doit sélectionner une subvention spécifique afin d'entrer dans le module la dépense non conforme déjà validée dans d'autres modules. Le Secrétariat a relevé ces faiblesses conceptuelles avant le début des travaux du présent audit et des mesures ont été établies afin d'y remédier.

En cas de dépenses non conformes identifiées par les notes de clôture du Bureau de l'Inspecteur général, les équipes de pays sont tenues de les entrer manuellement dans le module Recouvrements. Les étapes de validation supplémentaire incombant trimestriellement aux équipes de pays et aux directeurs financiers régionaux afin de garantir l'ajout des dépenses non conformes dans le module Recouvrements ne sont pas pleinement suivies.

Suivi et signalement des recouvrements

Les équipes de pays sont tenues de rendre compte semestriellement au Comité des recouvrements si le bénéficiaire principal n'a pas restitué le montant recouvrable ou a établi un plan de remboursement. Elles sont de ce fait contraintes de suivre activement les montants recouvrables et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les récupérer. Au 30 juin 2019, 8 cas sur 23 (35 %), d'un montant recouvrable total de 6,48 millions de dollars US, n'avaient pas été dûment présentés au Comité des recouvrements, alors que le délai de six mois était expiré et que la date butoir de remboursement était dépassée depuis 11 mois.

Cette obligation de suivi vise à garantir le règlement des cas conformément aux politiques et procédures de gouvernance. Par exemple, le mode de recouvrement d'un montant identifié par le Bureau a été négocié entre la Division de la gestion des subventions et le bénéficiaire principal, avant consultation du Comité des recouvrements et sans son accord. Dans ce cas, les parties ont convenu d'appliquer une réduction de la somme allouée de 2 pour 1 au regard des économies réalisées sur les subventions de la période 2014/2016. Le règlement de 3,7 millions de dollars US représente un ajustement de 23 % du budget de subvention approuvé pour la période 2014/2016, impactant fortement les activités inscrites aux programmes. Dans ce cas, aucun élément ne fait état de discussions et de mesures d'atténuation des conséquences programmatiques de la décision du Comité des recouvrements.

Action convenue de la Direction 1 :

Le Secrétariat examine la procédure de recouvrement et définit des contrôles supplémentaires selon que de besoin, afin d'identifier, suivre et signaler l'ensemble des montants potentiellement non conformes. Cet exercice couvre les éléments ci-après :

- les transactions potentiellement recouvrables auprès des sources officiellement suivies et visées par la procédure de recouvrement ;
- les mises en demeure préparées dans les délais prescrits par la politique, assorties de contrôles visant à identifier et suivre les cas de non-conformité ; et
- l'établissement d'un outil de signalement opérationnel afin d'améliorer la visibilité globale des montants recouvrables potentiels et confirmés, notamment en matière d'évolution du règlement et d'exigences de la politique, afin de garantir un suivi stratégique optimal du Secrétariat, notamment du Comité des recouvrements.

Date cible : 31 décembre 2020

Titulaire : Président du Comité des recouvrements et responsable principal du recouvrement

5. Tableau des actions convenues

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
<p>Le Secrétariat examine la procédure de recouvrement et définit des contrôles supplémentaires selon que de besoin, afin d'identifier, suivre et signaler l'ensemble des montants potentiellement non conformes. Cet exercice couvre les éléments ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none">• les transactions potentiellement recouvrables auprès des sources officiellement suivies et visées par la procédure de recouvrement ;• les mises en demeure préparées dans les délais prescrits par la politique, assorties de contrôles visant à identifier et suivre les cas de non-conformité ; et• l'établissement d'un outil de signalement opérationnel afin d'améliorer la visibilité globale des montants recouvrables potentiels et confirmés, notamment leur évolution et les exigences de la politique, afin de garantir un suivi stratégique optimal du Secrétariat, notamment du Comité des recouvrements.	31 décembre 2020	Président du Comité des recouvrements et responsable principal du recouvrement

Annexe A : Classification générale des notations de l'audit

<p>Efficace</p>	<p>Aucun problème ou peu de problèmes mineurs relevés. Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient, bien appliquées en permanence et efficaces pour donner une garantie raisonnable que les objectifs seront atteints.</p>
<p>Partiellement efficace</p>	<p>Problèmes modérés relevés Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient et généralement bien appliquées, mais un problème ou un nombre restreint de problèmes ont été identifiés et sont susceptibles de faire courir un risque modéré pour la concrétisation des objectifs.</p>
<p>Nécessite une nette amélioration</p>	<p>Un problème majeur ou un petit nombre de problèmes majeurs relevés Les pratiques en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques faiblesses de conception ou d'efficacité opérationnelle, à tel point que tant qu'elles ne sont pas corrigées, on ne peut raisonnablement garantir que les objectifs sont susceptibles d'être atteints.</p>
<p>Inefficace</p>	<p>Plusieurs problèmes majeurs et/ou un ou plusieurs problèmes fondamentaux relevés Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas conçues comme il se doit et/ou ne sont pas globalement efficaces. La nature de ces problèmes est telle que la concrétisation des objectifs est gravement compromise.</p>

Annexe B : Méthodologie

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

Les principes et les détails de la méthode d'audit du Bureau de l'Inspecteur général sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ces documents 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 au Fonds mondial et dans les pays, et servent à établir des évaluations spécifiques des différents domaines des activités de l'organisation. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs/fournisseurs d'assurances, servent également à étayer les conclusions.

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

Les audits portent sur un large éventail de sujets et mettent 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.