

Rapport de contrôle rapide

Contrôle rapide : Réduction des sommes allouées aux pays au titre du CS7

GF-OIG-25-013
4 septembre 2025
Genève, Suisse



Qu'est-ce qu'un contrôle rapide du BIG ?

Un contrôle rapide du BIG est un contrôle ciblé et rapide qui fournit une assurance limitée, opportune et fondée sur les risques concernant un sujet ou un processus pendant sa conception et sa mise en œuvre. Ce type de contrôle est particulièrement adapté 1) aux situations où des décisions importantes doivent être prises rapidement sur la base d'informations incomplètes, 2) aux situations où des processus critiques n'existent pas encore mais sont nécessaires de toute urgence, ou 3) aux crises organisationnelles et aux scénarios d'urgence.

L'objectif principal est de fournir une assurance dans un environnement en rapide évolution, de faciliter une identification et une résolution rapides des problèmes liés à la gouvernance, aux risques et aux contrôles, et de soutenir l'élaboration d'un processus approprié et adapté aux objectifs. Le contrôle vise à fournir au Conseil d'administration l'assurance que les processus ont été conçus et mis en œuvre de manière appropriée, en tenant compte de l'évolution du contexte opérationnel.

Étant donné que le contexte comprend des circonstances exceptionnelles et que les données fiables ou disponibles sont limitées, le degré d'assurance fourni par le BIG dans le cadre de ces contrôles est inférieur à celui de ses audits standard.

Le BIG prend diverses mesures pour atténuer deux types de risques inhérents à ce type de contrôles :

- (i) Risques relatifs à la qualité, en raison de la nécessité de fournir une assurance dans un délai court ;
- (ii) Risque relatif à l'indépendance, car des retours d'information provisoires et itératifs sont fournis à la direction au fur et à mesure de l'élaboration du processus.

Le BIG a sollicité l'avis d'experts du secteur afin de s'assurer que l'approche est conforme aux normes d'audit interne. Des contrôles de la qualité ont été intégrés afin de fournir une assurance quant à la qualité de la supervision et des données d'audit.

Le BIG fournit des informations à la direction afin de faciliter la prise de décision, mais ne prend pas de décisions exécutives. Le Secrétariat du Fonds mondial est responsable du processus.



Un contrôle ciblé et rapide...



1

qui fournit une **assurance** raisonnable dans un **environnement en rapide évolution**



... une assurance limitée, opportune et fondée sur les risques concernant des domaines ou des processus fonctionnels...



2

facilitant une **identification** et une **résolution rapides** des **problèmes liés à la gouvernance, aux risques et aux contrôles**



... pendant sa conception et sa mise en œuvre



3

soutenant l'élaboration d'un **processus approprié et adapté aux objectifs**

1 Synthèse

Contexte	Le paysage du financement des programmes de santé mondiale a rapidement évolué depuis le début de l'année 2025. En réponse à l'incertitude entourant le financement externe, le Fonds mondial a élaboré des adaptations à mi-parcours et des mesures progressives. Les principes qui les sous-tendent ont été discutés avec le Conseil d'administration du Fonds mondial, puis conçus et mis en œuvre par le Secrétariat du Fonds mondial. Ces mesures comprennent la réduction des enveloppes de financement allouées aux pays au titre du cycle de subventions 7 (CS7) et la redéfinition des priorités des programmes à l'aide d'un processus simplifié de révision des subventions. La réduction des sommes allouées aux pays au titre du CS7 constitue également le point de départ en amont d'un processus plus large visant à redéfinir les priorités et à réviser les subventions du CS7 afin de les adapter à la réduction des enveloppes de financement allouées aux pays.		
Vue d'ensemble et portée du processus	Afin de réduire les budgets de financement du CS7, une approche basée sur une formule a été mise au point. Elle consiste à réduire dans les mêmes proportions tous les fonds de subvention prévus non exécutés. Cette étape a été suivie d'une phase d'ajustement qualitatif afin de tenir compte des modifications apportées aux montants finaux. Conformément à l'approche discutée avec le Conseil d'administration en mai 2025, le Secrétariat a réduit les enveloppes de financement allouées aux pays au titre du CS7 de 1,43 milliard de dollars US, ce qui représente une réduction moyenne de 11 % des budgets des pays pour le CS7. Le contrôle rapide du BIG a porté sur ce processus, depuis les réductions basées sur une formule jusqu'à la communication aux organes de gouvernance des enveloppes de financement révisées finales allouées aux pays au titre du CS7. Le contrôle du BIG a pris fin au moment de cette communication aux organes de gouvernance. Le BIG n'a pas émis d'avis sur la conception de la formule méthodologique (« réduction proportionnelle des fonds non exécutés »), sur la communication des enveloppes de financement révisées aux pays et des budgets indicatifs des subventions, ni sur le processus de réduction des investissements catalytiques. En raison de la nature du sujet et du contexte, y compris des lacunes dans les informations disponibles, le degré d'assurance fourni par le BIG dans le présent rapport est inférieur à ce qu'il est dans ses rapports d'audit standard.		
Questions et observations du contrôle	Questions du contrôle	Observations	
	Le processus visant à réduire les sommes allouées aux pays au titre du CS7 a-t-il été conçu et mis en œuvre de manière appropriée ?	Le processus a été conçu et mis en œuvre de manière appropriée. Aucun problème significatif n'a été identifié dans les hypothèses de gestion retenues ou dans les données utilisées, malgré le caractère limité des données dans certains domaines. Le processus a atteint un niveau raisonnable de robustesse, proportionnel à la nécessité de soutenir une réduction des budgets de 11 %. On a observé un équilibre raisonnable entre la rapidité d'exécution et la robustesse du processus : Le processus a été mené à bien en six semaines et demie, parallèlement aux activités courantes du Secrétariat, avec des contrôles et des équilibres mis en place pour en préserver la qualité. Certaines possibilités et certains risques futurs ont été identifiés et doivent être pris en considération. Voir la section 4.	
	La formule quantitative a-t-elle été mise en œuvre de manière raisonnable et appropriée ?	La formule a été mise en œuvre de manière raisonnable, équitable et appropriée. Les subventions du CS7 ont été diminuées selon une formule uniforme, en réduisant proportionnellement les budgets de subvention non exécutés. Les hypothèses retenues pour estimer les budgets non exécutés ont été raisonnables et reposaient sur des données substantiellement exactes. Cela a permis de réduire équitablement les budgets des subventions, sur la base des fonds non exécutés estimés.	
	Les processus relatifs aux ajustements qualitatifs ont-ils été conçus de façon appropriée et mis en œuvre de manière raisonnable ?	Le processus d'ajustement qualitatif a été raisonnablement bien mis en œuvre compte tenu du contexte dans lequel il se déroulait. Le Secrétariat a mis en œuvre plusieurs niveaux de contrôle afin de renforcer la solidité du processus et d'améliorer la cohérence entre les portefeuilles.	
	Les rapports présentés aux organes de gouvernance étaient-ils suffisamment raisonnables et appropriés ?	La communication de l'information aux organes de gouvernance incluait un niveau suffisant de détails pour transmettre à la fois l'impact global de la réduction au niveau macroéconomique et ses implications au niveau des portefeuilles. Les rapports ont efficacement décrit les variations de fonds dans des contextes essentiels et ont été produits en temps opportun.	
Notation du BIG	Absence de problème significatif		

2 Environnement et contexte

Évolution rapide du paysage du financement de la santé

Depuis janvier 2025, le financement externe de la santé a connu des évolutions importantes. Conjuguées à des changements majeurs dans le soutien apporté par les partenaires au niveau des pays, les incertitudes entourant la conversion des promesses de dons des donateurs du Fonds mondial au titre du CS7 ont contraint celui-ci à réagir sur plusieurs fronts.

Tension entre vitesse et agilité d'une part, qualité et robustesse d'autre part

La mise en œuvre de la réduction à mi-parcours des budgets des pays au titre du CS7 a nécessité une action immédiate, ce qui a créé une tension entre la rapidité et la robustesse du processus. Tous les risques associés ont dû être soigneusement évalués, en trouvant un équilibre entre l'agilité et le degré de rigueur requis dans les circonstances actuelles.

Les principaux risques généraux à gérer ont été les suivants : (i) le risque que les pays dépensent davantage que les fonds disponibles et (ii) le retard potentiel dans la finalisation des enveloppes révisées allouées aux pays au titre du CS7 – lequel était susceptible de compromettre le temps disponible pour une mise en œuvre efficace.

Réponse du Secrétariat pour soutenir les pays et renforcer la gestion de l'actif et du passif

De nouvelles adaptations à mi-parcours et des mesures progressives ont été conçues et mises en œuvre par le Secrétariat du Fonds mondial, notamment : des leviers spécifiques du budget de fonctionnement, le ralentissement des activités de subvention au niveau des pays, la réduction des sommes allouées aux pays pour le cycle de subvention 7 (CS7), la redéfinition des priorités des programmes par le biais de révisions des subventions. Les étapes clés incluent :

Avril 2025

Mesures provisoires pour ajuster les plans de mise en œuvre des subventions au titre du CS7 communiquées aux parties prenantes dans les pays.

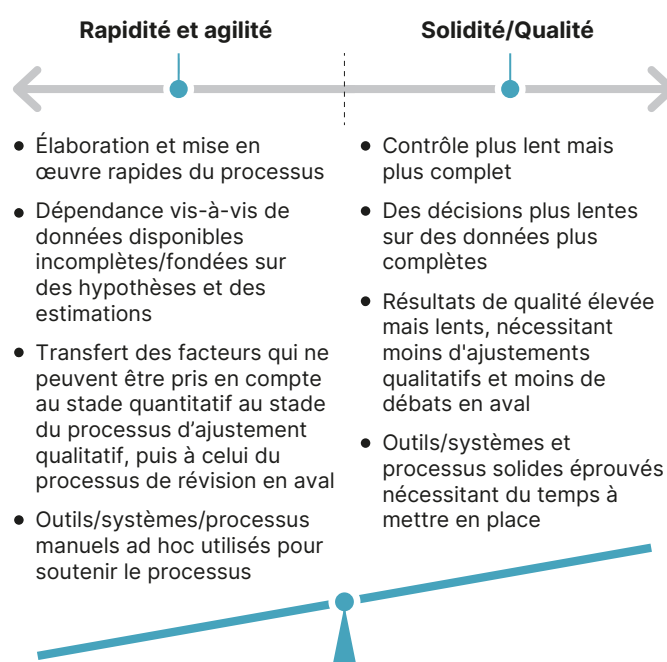
Juillet-Septembre 2025

Redéfinition des priorités programmatiques par le biais de processus de révision en cours devant s'achever en septembre 2025.

Mai-Juin 2025

Processus pour réduire les sommes allouées aux pays au titre du CS7 lancé, puis achevé au 30 juin 2025.

Ces mesures s'inscrivent dans le cadre d'un ensemble plus large d'adaptations et de mesures prises par le Secrétariat afin de gérer la situation financière globale de l'organisation de manière cohérente. De plus, tout le long de l'année 2025, le Secrétariat a suivi de près les sources de financement, les conversions de promesses de dons et les engagements au titre des subventions dans le cadre de sa gestion actif-passif. En raison des incertitudes liées aux taux de conversion des promesses de dons et aux délais de paiement, le Fonds mondial a prévu un éventuel décalage entre les engagements actuels au titre des subventions et les ressources disponibles. La réduction des sommes allouées aux pays au titre du CS7 est une mesure importante pour aider à maintenir une position positive dans la gestion actif-passif et garantir la conformité avec la politique globale de financement de l'organisation¹.



1. Lien vers la politique globale de financement du Fonds mondial (dernière consultation le 12 août 2025).

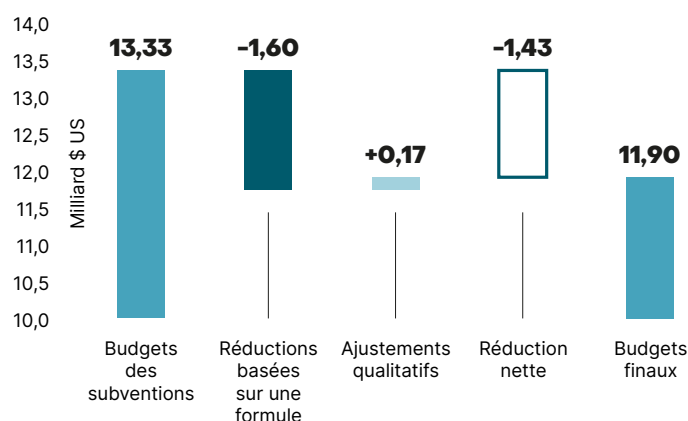
Processus du Secrétariat du Fonds mondial pour réduire les sommes allouées aux pays au titre du CS7

Le processus a été achevé en six semaines et demie. Tout a commencé par une communication interne sur une série de réductions et a abouti à une diminution des enveloppes de financement allouées aux pays et des budgets indicatifs des subventions, qui ont été communiqués aux parties prenantes dans les pays.

Le processus a appliqué une réduction initiale basée sur une formule² à l'ensemble des budgets non exécutés de toutes les subventions, laquelle a été suivie d'un processus d'ajustement qualitatif afin de tenir compte du contexte national. Les enveloppes réduites allouées aux pays ont été communiquées aux parties prenantes dans le pays avant le 30 juin 2025. Ce processus est suivi d'un exercice de redéfinition des priorités programmatiques par le biais de révisions des subventions.

L'approche basée sur une formule a initialement abouti à une proposition de réduction de 1,6 milliard de dollars US, soit 12 % du budget initial ou 16 % du budget prévu non exécuté.

Cette étape a été suivie d'un processus d'ajustement qualitatif, qui a pris en compte des facteurs tels que le contexte des portefeuilles, l'impact du financement bilatéral (sur la base des informations disponibles), le statut de CID³, des considérations en matière de pérennité, de transition et de cofinancement⁴, et les lacunes programmatiques critiques. Des réajustements à la hausse des ajustements qualitatifs de 166 millions de dollars US ont été accordés, ce qui a abouti à une réduction finale de 1,43 milliard de dollars US, soit 11 % du budget initial ou 15 % du budget prévu non exécuté.



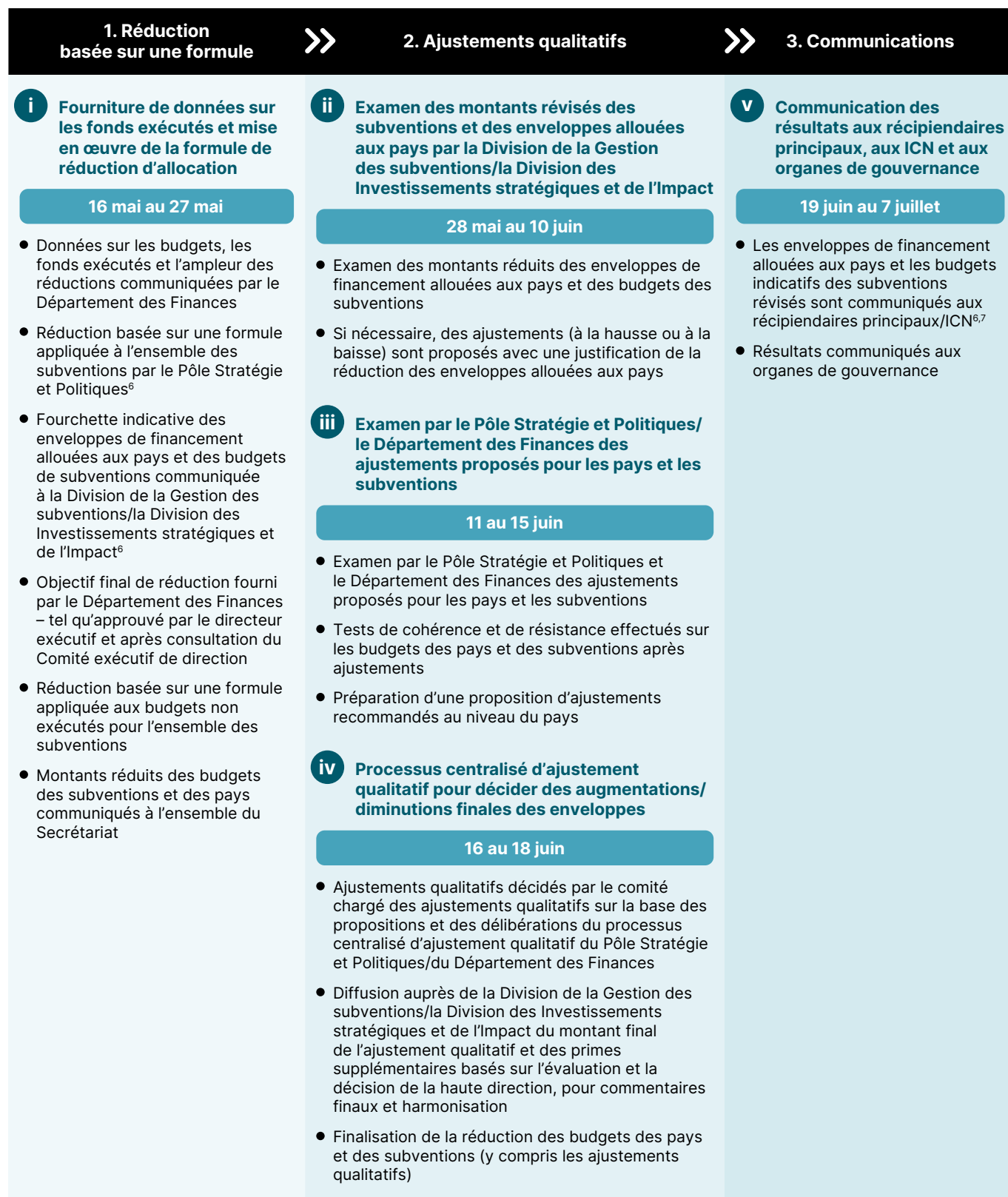
2. Le calcul basé sur une formule exclut les fonds qui ont déjà été exécutés et procède à une réduction proportionnelle des financements restants au titre du CS7.

3. CID – Contexte d'intervention difficile.

4. Pérennité, transition et cofinancement.

3

Contexte : Étapes du processus – Mai à juillet 2025⁵



5. Orientations relatives aux ajustements qualitatifs pour la réduction des montants des financements au titre du CS7.

6. SPH : Pôle Stratégie et Politiques, GMD : Division de la Gestion des subventions, SIID : Division des Investissements stratégiques et de l'Impact, CTs : Équipes de pays, PR : récipiendaires principaux, ICN : instance de coordination nationale.

7. Le présent contrôle ne couvre pas la communication aux parties prenantes dans le pays des enveloppes de financement allouées aux pays et des budgets indicatifs des subventions après leur révision. Cette question sera examinée dans le cadre d'un prochain contrôle rapide du processus de révision des subventions prévu par le BIG.

Observations détaillées : Réductions basées sur une formule

Travaux effectués dans le cadre du contrôle rapide du BIG

Processus contrôlés

- Hypothèses retenues pour déterminer le montant total de la réduction.
- Exhaustivité et exactitude raisonnables des sources de données dans le contexte actuel.
- Hypothèses retenues pour arriver aux dépenses prévues exécutées :
 - Détermination du taux moyen de dépense
 - Base de calcul et application cohérente des hypothèses.
- Application systématique de la réduction basée sur une formule aux budgets non exécutés pour toutes les subventions.

Processus non contrôlés

- Conception de la formule méthodologique (« fonds non exécutés proportionnellement réduits ») telle qu'elle a été présentée au Conseil d'administration et discutée avec celui-ci en mai 2025.

Observations

Sous-étape du processus

Opinion du BIG

Déterminer le montant final de la réduction

Ce montant à réduire a été basé sur des hypothèses de gestion et une projection détaillée des scénarios possibles de conversion des montants des promesses de dons des donateurs au titre du CS7.

Les hypothèses de gestion du Secrétariat concernant cette sous-étape du processus étaient **raisonnables**. Les hypothèses ont été substantiellement exactes et confirmées par les progrès ultérieurs réalisés au niveau de la conversion de l'encours des promesses de dons.

Calcul des prévisions des montants des fonds non exécutés

Les montants des budgets non exécutés au titre du CS7 ont été réduits selon une approche basée sur une formule. Les niveaux de dépenses prévus pour chaque subvention ont fait l'objet d'une prévision afin de déterminer le montant des fonds non exécutés au 30 juin 2025.

Un modèle a été élaboré à partir d'une combinaison de données financières et d'hypothèses de gestion, notamment des informations sur les budgets et les dépenses des subventions. Le Département des Finances a utilisé plusieurs hypothèses de gestion pour établir une projection des dépenses prévues au 30 juin 2025. Cela comprenait l'utilisation d'un facteur de lissage pour calculer les dépenses prévues sur la base des tendances antérieures.

Le Secrétariat **a établi des hypothèses de gestion raisonnables** et les données sous-jacentes au modèle de la formule ont été **substantiellement exactes** sans que l'on observe **de problèmes majeurs**.

L'évaluation de l'exactitude des dépenses prévisionnelles au 30 juin 2025 ne sera possible qu'une fois que le Secrétariat du Fonds mondial aura reçu les données validées relatives aux dépenses financières réelles au cours du second semestre 2025, ce qui sort du cadre temporel du présent contrôle. Cependant, **l'approche utilisée pour cette hypothèse était raisonnable**.

Application de la réduction basée sur une formule

Le Secrétariat a appliqué la réduction basée sur une formule de façon modélisée.

L'application de la formule par le Secrétariat a été **raisonnable**. Une formule uniforme a été appliquée à toutes les subventions (réduction de 16 % sur les montants prévus des budgets non exécutés). Cela a permis de s'assurer que chaque budget de subvention était **réduit de façon proportionnelle et équitable** en fonction de sa part de fonds non exécutés – promouvant ainsi équité et transparence au sein du processus.

Observations détaillées : Ajustements qualitatifs (1/2)

Travaux effectués dans le cadre du contrôle rapide du BIG

Processus contrôlés

- Conception du processus d'ajustement qualitatif, y compris les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre compte des différentes parties prenantes du Secrétariat.
- Efficacité de la mise en œuvre des contrôles internes entourant le processus d'ajustement qualitatif, y compris :
 - Collaboration avec un échantillon d'équipes de pays afin de comprendre l'approche adoptée à différentes étapes depuis la mise en œuvre des mesures de contingence.
- Fiabilité des données et des hypothèses utilisées durant le processus d'ajustement qualitatif.
- Conception et efficacité des contributions des parties prenantes du Secrétariat.

Processus non contrôlés

- Aucun

Observations

Sous-étape du processus

Opinion du BIG

Propositions de réajustement des ajustements qualitatifs

Le Secrétariat a adopté une approche à plusieurs niveaux pour générer et examiner des propositions d'ajustement qualitatif afin de déterminer lesdits ajustements :

- **Au niveau de l'équipe de pays** : Les équipes de pays ont élaboré des propositions initiales d'ajustement qualitatif concernant les subventions et les pays, avec la contribution des spécialistes techniques de l'équipe de pays élargie.
- **Au niveau des départements de la Division de la Gestion des subventions** : Ces propositions ont été consolidées dans les départements de la Division de la Gestion des subventions et examinées par les responsables individuels de ces départements, ce qui a permis d'obtenir des contributions supplémentaires des équipes techniques du Secrétariat.
- **Au niveau de la Division de la Gestion des subventions** : Les propositions ont été consolidées dans tous les départements de la Division de la Gestion des subventions et examinées par la direction de cette division avant d'être officiellement soumises au Pôle Stratégie et Politiques et au Département des Finances.

L'approche relative aux propositions d'ajustement qualitatif a été **raisonnable** compte tenu du contexte. Elle a permis d'équilibrer la nécessité d'une prise de décision rapide et la robustesse du processus, car l'approche de contrôle à plusieurs niveaux a offert plusieurs occasions d'examiner les propositions d'ajustement qualitatif.

On a observé **une collaboration proactive entre les équipes de pays et les parties prenantes dans le pays** depuis avril 2025. Dans plusieurs pays de l'échantillon, des discussions préliminaires ont eu lieu sur une projection de scénarios possibles, les gains d'efficacité et les priorités au sein des subventions, avant le début du processus. Cela a permis d'anticiper les difficultés et de planifier les réductions de financement afin de permettre une prise de décision plus rapide pendant le processus d'ajustement qualitatif.

Malgré la brièveté des échéances, **il y a eu de bons niveaux de coordination, de collaboration et de participation entre les différentes équipes opérationnelles et techniques du Secrétariat**. Plusieurs équipes⁸ ont participé aux différentes étapes du processus, favorisant ainsi une harmonisation précoce. Différentes approches ont été adoptées pour obtenir cette collaboration et le degré d'implication des équipes techniques du Secrétariat a varié, mais cela n'a pas eu d'incidence significative sur le résultat du processus.

8. Y compris la Division de la Gestion des subventions, la Division des Investissements stratégiques et de l'Impact, le Département de l'Approvisionnement, la Division des Finances et de l'Administration, le Département des Affaires juridiques et de la Gouvernance et la Division des Relations extérieures et de la Communication.

Observations détaillées : Ajustements qualitatifs (2/2)

Travaux effectués dans le cadre du contrôle rapide du BIG

Processus contrôlés (comme précédemment)

- Conception du processus d'ajustement qualitatif, y compris les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre compte des différentes parties prenantes du Secrétariat.
- Efficacité de la mise en œuvre des contrôles internes entourant le processus d'ajustement qualitatif, y compris :
 - Collaboration avec un échantillon d'équipes de pays afin de comprendre l'approche adoptée à différentes étapes depuis la mise en œuvre des mesures de contingence.
- Fiabilité des données et des hypothèses utilisées durant le processus d'ajustement qualitatif.
- Conception et efficacité des contributions des parties prenantes du Secrétariat.

Processus non contrôlés

- Aucun

Observations

Sous-étape du processus

Opinion du BIG

Contrôles de cohérence et tests de résistance effectués sur les budgets réduits et les propositions d'ajustement qualitatif

Une série de contrôles de cohérence et de tests de résistance ont été effectués sur les propositions de la Division de la Gestion des subventions par le Pôle Stratégie et Politiques et le Département des Finances.

Cela comprenait des contrôles de cohérence évaluant l'impact de la proposition par cohortes de pays, p. ex. en fonction du statut de CID, du niveau de revenu, de la région et de la classification du portefeuille. Plusieurs tests de résistance financière ont été réalisés en s'appuyant sur les budgets consacrés aux produits de santé et les données trimestrielles relatives aux dépenses afin de vérifier les hypothèses retenues.

L'approche relative aux contrôles et tests a été **raisonnable**. Ces examens ont soutenu le processus en fournissant des protections supplémentaires et des contrôles de la qualité des propositions d'ajustement qualitatif. Ces contrôles ont fourni :

- Une possibilité de prendre en considération davantage d'informations fondées sur des données pour vérifier la cohérence des propositions.
- Une approche plus cohérente pour l'examen des propositions.
- Une adaptation plus poussée des ajustements aux contextes nationaux.

Processus centralisé d'ajustement qualitatif

Une séance publique réunissant des représentants de toutes les équipes concernées du Secrétariat a été organisée afin de discuter des propositions d'ajustement qualitatif. Plusieurs pays et subventions ont été désignés pour faire l'objet d'une discussion ouverte, et des recommandations sur les propositions actualisées d'ajustement qualitatif ont été approuvées au cours de la séance.

Le processus centralisé d'ajustement qualitatif a été considéré raisonnablement bien structuré, inclusif et collaboratif. Il a permis un examen plus approfondi et une remise en question des propositions d'ajustement qualitatif de manière transparente et collaborative entre les équipes du Secrétariat.

Ajustements postérieurs au processus centralisé d'ajustement qualitatif

L'analyse a été davantage approfondie⁹ et des contributions ont été recherchées pour évaluer la pertinence des propositions d'ajustement qualitatif et des réductions finales. Cela a inclus des contributions supplémentaires de la part de hauts responsables du Secrétariat, de la Division de la Gestion des subventions et des équipes techniques du Secrétariat.

Des allocations supplémentaires et des annulations de réductions d'ajustement qualitatif ont été approuvées. Ces éléments ont permis de déterminer les sommes réduites définitives allouées aux pays.

Les ajustements apportés après le processus centralisé d'ajustement qualitatif ont permis de mettre en place davantage de mesures de protection et de contrôles de la qualité des propositions d'ajustement qualitatif, ce qui a conforté l'intégrité du processus.

Cela a fourni aux équipes du Secrétariat une occasion supplémentaire de vérifier la cohérence des montants réduits avant leur finalisation et d'accroître la justesse des montants réduits finaux.

9. Liée à des considérations relatives au coût des programmes essentiels, aux contextes spécifiques de financement de la santé et à d'autres facteurs.

Observations détaillées : Communication

Travaux effectués dans le cadre du contrôle rapide du BIG

Processus contrôlés

- Évaluation des lacunes éventuelles dans le niveau de détail des informations communiquées aux organes de gouvernance.
- Rapidité dans la communication des résultats.
- Évaluation des écarts importants (le cas échéant) par rapport aux contributions/discussions antérieures du Conseil d'administration.

Processus non contrôlés

- Communication des enveloppes de financement des pays et des budgets indicatifs des subventions aux bénéficiaires principaux/ICN, car ce processus sera examiné dans le cadre des prochains contrôles rapides du BIG portant sur la mise en œuvre de la révision des subventions pour un échantillon de portefeuilles importants.

Observations

Sous-étape du processus

Communication aux organes de gouvernance des résultats concernant les sommes réduites allouées aux pays au titre du CS7

Le rapport sur la réduction des sommes allouées aux pays au titre du CS7 a été communiqué au Comité de la Stratégie du Fonds mondial le 3 juillet 2025. Il a ensuite été présenté lors de la vingt-huitième réunion du Comité de la Stratégie qui s'est tenue les 7 et 8 juillet 2025.

Opinion du BIG

La communication de l'information aux organes de gouvernance incluait **un niveau suffisant de détails** pour transmettre à la fois l'impact global du processus au niveau macroéconomique et ses implications au niveau des portefeuilles.

Les rapports **ont efficacement décrit les variations de fonds dans des contextes essentiels**, y compris les contextes d'intervention difficiles (CID), les pays à faible revenu, les pays où la charge de morbidité est la plus élevée et diverses régions géographiques.

Les rapports ont été produits en temps opportun, dans les trois jours suivant la communication aux parties prenantes dans le pays des nouvelles enveloppes de financement des pays au titre du CS7 et des montants indicatifs des subventions.

4

Risques futurs et possibilités à prendre en considération (1/2)

Possibilités et risques futurs à prendre en considération

Il existe certains risques prospectifs que le processus de réduction des sommes allouées aux pays au titre du CS7 ne traite pas, soit en raison de sa conception, soit en raison de facteurs échappant au contrôle du Secrétariat. Bien que ce processus n'élimine pas tous les risques résiduels futurs, le BIG a confirmé que des efforts sont actuellement déployés pour suivre et atténuer ces risques dans la mesure du possible.

1 Limites des données disponibles et vision des évolutions du financement bilatéral



Les informations relatives au financement bilatéral devraient jouer un rôle essentiel dans le processus. Cependant, le Secrétariat ne disposait pas de l'ensemble de ces informations au moment du contrôle du BIG. En conséquence, l'impact potentiel des évolutions du financement bilatéral n'a pas pu être systématiquement pris en compte dans les réajustements des ajustements qualitatifs proposés par le Secrétariat. Cela peut signifier que certains portefeuilles devront apporter d'autres modifications importantes à leurs subventions au titre du CS7 une fois que davantage d'informations seront disponibles.

Le Secrétariat pourrait envisager de collaborer avec les parties prenantes dans le pays afin d'élaborer des projections de scénarios possibles supplémentaires pour des pays essentiels où des évolutions importantes du financement bilatéral sont plus probables. Ces scénarios seraient susceptibles d'inclure une série d'évolutions potentielles au niveau du financement bilatéral. Ce processus pourrait aussi être soutenu par des orientations internes supplémentaires du Secrétariat sur les différents outils et approches à la disposition des équipes de pays et des parties prenantes dans le pays pour réagir aux nouvelles informations relatives au financement bilatéral.

Cela viendrait compléter les efforts déjà déployés par le Secrétariat pour mobiliser l'ensemble des partenaires aux niveaux mondial, régional et national afin d'anticiper et d'identifier les évolutions du financement bilatéral de la lutte contre les trois maladies.

2 Évolutions volatiles futures des prix de marché



La tarification des produits et équipements sanitaires et non sanitaires est une hypothèse clé dans les budgets des subventions au titre du CS7. Dans le contexte actuel, il existe un risque accru de fluctuations imprévisibles de la tarification qui peuvent rendre obsolètes les hypothèses budgétaires actuelles.

Les variations futures des prix pourraient nécessiter d'autres ajustements des subventions par le biais de révisions plus ciblées et plus importantes. Cela pourrait invalider les décisions prises au cours du processus qui vise à réduire les sommes allouées aux pays au titre du CS7.

Aucune nouvelle piste n'est proposée au Secrétariat pour examen. Le Département de l'Approvisionnement déploie actuellement des efforts proactifs pour s'assurer que les prix font l'objet d'un suivi régulier et sont, dans la mesure du possible, stabilisés grâce à une collaboration précoce et active avec les fournisseurs. Cela a contribué à stabiliser les prix de plusieurs produits et équipements essentiels, qu'ils soient sanitaires ou non sanitaires, tout le long de l'année 2025. De plus, des travaux ont été entrepris pour mettre à jour les prix de référence des produits afin de s'assurer que les budgets des subventions tiennent compte des données les plus récentes.

4 Risques futurs et possibilités à prendre en considération (2/2)

Possibilités et risques futurs à prendre en considération

Il est possible d'améliorer encore le processus si a) il doit être répété et b) il devait servir à calculer une réduction plus importante des financements.

1 Réserve supplémentaire pour des ajustements futurs



Le Secrétariat pourrait envisager d'utiliser ce processus pour créer une réserve de financement supplémentaire qui pourrait être réattribuée aux pays à un stade ultérieur du cycle, en fonction du contexte. Cela impliquerait une réduction plus importante des sommes allouées à court terme afin de créer une réserve de financement centralisée. Ainsi, l'organisation disposerait de la souplesse nécessaire pour réagir à d'autres évolutions importantes en cas de probabilité élevée de leur survenue, p. ex. volatilité du financement bilatéral. Cette approche impose toutefois un arbitrage : il faut tenir compte des coûts administratifs et programmatiques pour le Secrétariat et les parties prenantes dans le pays liés à un accroissement des réductions des sommes allouées à court terme, ainsi que du travail supplémentaire nécessaire pour réallouer et réintégrer des fonds supplémentaires ultérieurement.

2 Clarification en amont du traitement des recouvrements et des pénalités relatives au cofinancement



Le Secrétariat pourrait améliorer l'efficacité du processus en clarifiant comment et quand les recouvrements ouverts et les pénalités relatives au cofinancement sont traités. Lorsque le Secrétariat a tenté d'appliquer ce processus pour la première fois, il a travaillé pour déterminer ces montants, proposer des ajustements qualitatifs et en débattre. Au final, toutes les propositions d'ajustement qualitatif liées à cette réduction ont été annulées (car elles suivraient le processus standard externe à l'ajustement qualitatif). Cela a induit des facteurs d'inefficacité dans l'approche et un surcroît de travail qui pourrait être évité dans des itérations futures.

3 Explorer plus en détail la manière dont les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et les pays dotés de plus grandes capacités nationales peuvent être évalués et mis à profit



Le Secrétariat pourrait envisager une approche plus rigoureuse pour obtenir, lorsqu'ils sont disponibles, des budgets et des plans de dépenses estimés et réels plus récents en matière de financement de la santé afin d'éclairer sa prise de décision. Compte tenu du contexte et des variables actuels, cela pourrait inclure le maintien et l'exploitation de budgets de financement, de plans de dépenses et de projections publics plus détaillés pour les portefeuilles essentiels afin de mieux évaluer les capacités nationales. Cela viendrait compléter les ensembles de données macroéconomiques existants et les estimations mondiales qui ont été recueillies et exploitées.

4 Éviter une compensation régionale¹⁰ au niveau des propositions initiales d'ajustement qualitatif



Le Secrétariat pourrait envisager de renforcer les orientations et les contrôles lorsque des propositions d'ajustement qualitatif sont soumises par la Division de la Gestion des subventions, afin de prévenir ou de détecter toute compensation régionale¹⁰ au début du processus. Cela permettrait de garantir que les besoins de tous les départements soient identifiés et pris en compte dans les propositions d'ajustement qualitatif.

Les propositions initiales d'ajustement qualitatif de la Division de la Gestion des subventions ont fait l'objet d'importantes opérations de compensation au sein de chaque département de cette Division¹¹, ce qui a donné lieu à des arbitrages régionaux sans nécessairement tenir compte des priorités mondiales plus larges. Au final, tous les ajustements qualitatifs motivés par des compensations régionales ont été identifiés et annulés grâce au processus centralisé d'ajustement qualitatif et aux ajouts/annulations qui ont suivi. Cette pratique a entraîné certaines pertes d'efficacité au niveau de l'approche, qui peuvent être évitées si celle-ci est réutilisée à l'avenir.

5 Améliorer les rapports destinés aux organes de gouvernance



Le Secrétariat pourrait envisager d'ajouter certaines informations supplémentaires dans ses rapports aux organes de gouvernance, afin d'améliorer la transparence :

- concernant les limites liées aux données au sein du processus. Par exemple, mettre en évidence les lacunes dans les informations sur le financement du gouvernement des États-Unis ou sur les capacités de financement nationales¹².
- concernant le processus : par exemple, davantage de détails fournis sur les mesures prises pour rassurer les organes de gouvernance quant à la robustesse et à la nature consultative et collaborative du processus mis en place.
- dans les cas où certains portefeuilles ont fait l'objet d'ajustements en raison de plusieurs facteurs : certains portefeuilles ont fait l'objet d'un ajustement qualitatif du fait de différents facteurs, mais cela n'a pas été signalé en détail.

10. Les propositions d'ajustement qualitatif soumises par la Division de la Gestion des subventions se concentraient sur les besoins régionaux, car elles étaient basées sur la classification des départements de cette Division, plutôt que sur les besoins mondiaux plus larges. Par exemple, des ajustements à la hausse dans un portefeuille ont été compensés par des ajustements à la baisse dans un autre portefeuille du même département de la Division de la Gestion des subventions. Cela a donné lieu à des arbitrages au sein d'une même région, sans tenir compte des besoins mondiaux plus larges.

11. Organigramme du Fonds mondial www.theglobalfund.org/fr/staff/organizational-structure/ (dernière consultation le 14 juillet 2025).

12. Des discussions orales ont eu lieu avec le Conseil d'administration, mettant en évidence certaines de ces limites.

Annexe 1

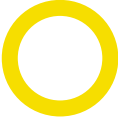
Notations et méthodologie du contrôle rapide

Les contrôles rapides menés par le BIG respectent les principes de l'audit interne tels que définis par le Global Institute of Internal Auditors. Ces contrôles sont régis par les normes internationales relatives à la pratique professionnelle de l'audit interne et par le Code de déontologie de l'IIA, garantissant ainsi la qualité, la cohérence et le professionnalisme des travaux du BIG. Ce dernier a élaboré une méthodologie pour les contrôles rapides qui établit des lignes directrices pour la conduite et la gestion de ces contrôles. La méthodologie est en outre étayée par l'acte constitutif du BIG, son manuel d'audit, son code de conduite et les mandats spécifiques à chaque mission, qui garantissent collectivement l'indépendance des auditeurs et préservent l'intégrité du processus de contrôle.

Les contrôles rapides du BIG fournissent une assurance limitée, opportune et fondée sur les risques concernant un sujet ou un processus pendant sa conception et sa mise en œuvre. Ils évaluent l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, en mettant particulièrement l'accent sur l'identification précoce des problèmes, et soutiennent le développement d'un processus approprié et adapté à l'objectif. Ces contrôles peuvent s'appuyer sur une combinaison de tests ciblés, d'entretiens, d'examen de documents et de triangulations avec d'autres sources de contrôle externe afin de parvenir à une conclusion équilibrée et fondée sur des preuves.

La méthodologie de notation utilisée dans les contrôles rapides reflète le degré auquel les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle sont conçus et fonctionnent efficacement pour soutenir la réalisation des objectifs. Les notations sont attribuées en fonction de la nature et de la gravité des problèmes identifiés, de la fiabilité des preuves disponibles et du contexte dans lequel le contrôle est effectué.

Classification des notations du contrôle rapide

Notations	Définition
 Absence de problème significatif	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques ont été conçus et mis en œuvre de manière raisonnable, compte tenu du contexte, et se sont révélés significativement efficaces pour soutenir la réalisation des objectifs.
 Problèmes modérés constatés	Problèmes d'importance modérée constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques ont été conçus et mis en œuvre de manière raisonnable, compte tenu du contexte, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.
 Problèmes significatifs constatés	Plusieurs problèmes significatifs et/ou un (des) problème(s) grave(s) constaté(s). Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques 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.
 Impossibilité de conclure	Aucune conclusion n'a pu être tirée en raison d'informations insuffisantes, incomplètes ou peu fiables. La conception et/ou la mise en œuvre des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques n'ont pas pu être évaluées de manière adéquate, et l'efficacité de ces processus reste indéterminée.