



Rapport d'audit

Le cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial Audit de suivi

GF-OIG-19-008
27 mars 2019
Genève, Suisse

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

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

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

Contactez-nous

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

[Formulaire en ligne >](#)

Disponible en anglais, français, russe et espagnol

Courriel :

ispeakoutnow@theglobalfund.org

Courrier postal :

Bureau de l'Inspecteur général

Fonds mondial

Global Health Campus

Chemin du Pommier 40

1218 Grand-Saconnex

Genève, Suisse

Service téléphonique gratuit de déclaration :

+1 704 541 6918

Message téléphonique :

+41 22 341 5258

Plus d'informations sur le BIG à l'adresse :

www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

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

Rapport consultatif

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

Rapport d'enquête

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

Table des matières

1.	Synthèse	4
1.1.	Opinion	4
1.2.	Principales réalisations et bonnes pratiques	4
1.3.	Principaux problèmes et risques.....	5
1.4.	Notations.....	5
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction	6
2.	Environnement et contexte.....	7
2.1.	Cadre d'indicateurs clés de résultats 2017-2022	7
2.2.	Principaux changements dans la gestion des processus du cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial.....	8
3.	Aperçu de l'audit	9
3.1.	Objectifs	9
3.2.	Portée	9
3.3.	Progrès au niveau de problèmes précédemment identifiés.....	9
4.	Constatations	11
4.1	Les processus de collecte, de consolidation et de communication des données des indicateurs clés de résultats ont enregistré des progrès significatifs. Des problèmes de contrôle ont toutefois été observés qui ont entraîné des inexactitudes négligeables pour certains indicateurs clés communiqués.	11
4.2	Faible utilisation de certains indicateurs clés de résultats dans les opérations quotidiennes imputable à des limites dans leur conception.....	14
5	Récapitulatif des actions convenues de la Direction.....	17
	Annexe A : Classification générale des notations d'audit	18
	Annexe B : Méthodologie	19

1. Synthèse

1.1. Opinion

Depuis 2004, année durant laquelle le premier cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial a été établi, les priorités d'évaluation de l'organisation ont été réorientées des buts au niveau des projets vers la mission et l'impact – c'est-à-dire le renforcement d'une riposte durable pour mettre fin aux épidémies. En juin 2016, le Conseil du Fonds mondial a approuvé un cadre d'indicateurs clés de résultats (KPI) destiné à mesurer les progrès par rapport à la Stratégie 2017-2022. Élaboré en consultant les principales parties prenantes, sa conception a intégré les recommandations des groupes consultatifs nommés par le Conseil, du Groupe technique de référence en évaluation (TERG) et d'audits du Bureau de l'Inspecteur général (BIG) sur le sujet¹.

Des progrès ont globalement été observés dans le processus d'élaboration et d'approbation du cadre d'indicateurs clés de résultats. La communication des indicateurs a été améliorée et, en 2018, ceux-ci ont en majorité fait l'objet d'un rapport – qui a permis au Conseil et à ses Comités de superviser les résultats des indicateurs clés. Les mécanismes de gouvernance et de supervision du cadre d'indicateurs clés de résultats sont de ce fait qualifiés d'**efficaces**.

Le Secrétariat a amélioré ses processus de collecte de données, de calcul des indicateurs clés et de communication des résultats. Ces processus incluent le recours à une schématisation des processus qui permet de formaliser les sources de données, les méthodes de calcul des indicateurs clés et la collecte automatisée de données pour quelques indicateurs. Des problèmes isolés de contrôle subsistent toutefois au niveau de la collecte des données et des processus de consolidation concernant certains indicateurs – ce qui entraîne des résultats inexacts. Ces inexactitudes étaient négligeables et ont principalement été identifiées par l'équipe ou le point focal en charge des indicateurs. Elles ont ensuite été corrigées dans les rapports ultérieurs. De ce fait, les résultats des indicateurs communiqués au Conseil au titre du cadre 2017-2022 sont substantiellement alignés sur les données sous-jacentes du Secrétariat. Les processus, les contrôles de la collecte des données, la méthodologie, le calcul et la communication des indicateurs clés de résultats sont donc qualifiés d'**efficaces**.

Malgré les améliorations apportées au processus d'élaboration des indicateurs clés de résultats, certaines limites affectent la conception d'indicateurs approuvés par le Conseil. Cette situation s'est traduite par des méthodes diversement matures d'utilisation des indicateurs dans l'organisation pour évaluer les résultats, rectifier le cap en temps voulu et dynamiser la responsabilité au niveau individuel. L'utilisation, par le Conseil du Fonds mondial et le Secrétariat, des données des indicateurs clés de résultats pour prendre des décisions fondées sur les résultats est considérée comme **partiellement efficace**.

1.2. Principales réalisations et bonnes pratiques

L'organisation a pris plusieurs mesures pour améliorer le cadre d'indicateurs clés de résultats 2017-2022, notamment :

Amélioration du cadre de communication des résultats – Une nouvelle structure de communication des indicateurs clés de résultats a été mise en place pour permettre une meilleure compréhension des résultats mesurés par les indicateurs, et pour mieux suivre la gestion des résultats. Cette nouvelle structure répartit les indicateurs clés de résultats entre quatre domaines thématiques : (i) financement, (ii) conception de programme, (iii) mise en œuvre, et (iv) impact et résultats. Elle permet aux décideurs d'avoir une vision stratégique des informations relatives aux indicateurs clés et permet d'intégrer aux informations de gestion une analyse descriptive afin

¹GF-OIG-16-009 : Le cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial et GF-OIG-16-008 : Stratégie du Fonds mondial – Processus de planification, de mise en œuvre et de suivi, en 2016.

d'expliquer les résultats et de fournir des informations contextuelles, le cas échéant. Si des limites affectent les données, elles sont communiquées à tous les niveaux (ex : Comités, Conseil et Comité exécutif de direction). Les membres du Conseil ont récemment salué l'amélioration de la communication des résultats des indicateurs clés.

Mise en œuvre du cadre de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés de résultats – Un cadre de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés de résultats a été mis en œuvre. Il attribue des responsabilités claires vis-à-vis des résultats des indicateurs clés ainsi que de la collecte et de la validation des résultats. Il contient des détails relatifs à la méthodologie utilisée pour collecter les données et calculer les indicateurs, ainsi que sur les interdépendances entre chaque indicateur clé.

Utilisation plus active des données sur les indicateurs clés de résultats au sein de l'organisation – En 2018, on a commencé à établir des rapports trimestriels sur les progrès par rapport au Plan de mise en œuvre de la stratégie à l'intention du Comité exécutif de direction. Des produits attendus individuels sont liés au cadre d'indicateurs clés de résultats et les rapports mentionnent les indicateurs dont les résultats sont insuffisants, ainsi que des mesures correctives et des délais pour rectifier le cap. Les examens de portefeuille de pays permettent une analyse plus systématique des progrès et des risques dans des pays spécifiques qui pourraient avoir un impact sur les résultats des indicateurs clés. Des efforts supplémentaires ont été engagés pour améliorer la compréhension et l'utilisation des données des indicateurs clés dans le cadre de sessions « pique-nique » destinées à l'ensemble du personnel, et par le biais de sessions personnalisées pour certains départements.

1.3. Principaux problèmes et risques

Des améliorations significatives ont été apportées aux processus de collecte, de consolidation et de communication des données des indicateurs clés de résultats, mais des problèmes isolés de contrôle subsistent. Ces problèmes de contrôle sont liés à l'inadéquation des contrôles de qualité (comme la validation des données extraites des systèmes ou des processus de collecte de données qui sont pesants et propices aux erreurs) et aux mécanismes de responsabilité destinés à veiller à l'exactitude des résultats communiqués. Bien que ces problèmes aient entraîné la communication de résultats inexacts au Conseil et aux Comités, les erreurs étaient négligeables et ont principalement été identifiées par le Secrétariat. Elles ont ensuite été corrigées dans les rapports ultérieurs.

Des limites affectant la conception de certains indicateurs clés de résultats font qu'ils sont peu utilisés dans les opérations quotidiennes. Cela concerne notamment des méthodologies et processus mal définis pour un indicateur clé, des objectifs substratégiques clés non mesurés, et un manque de données pour calculer trois indicateurs clés². Cette situation limite la capacité de l'organisation à utiliser les résultats des indicateurs clés pour évaluer de façon sûre les résultats et prendre des décisions en temps voulu lorsqu'il est nécessaire de rectifier le cap. Certains indicateurs clés de résultats sont bien intégrés dans les opérations quotidiennes de l'organisation, incluses dans des objectifs de résultat des départements et des individus, et utilisés dans l'évaluation et la communication des résultats, mais d'autres ne le sont cependant pas.

1.4. Notations

Objectif 1. Adéquation et efficacité des processus et contrôles relatifs à la collecte, à la méthodologie de calcul, au calcul et à la communication des données

Notation du BIG : **Efficace**. Globalement, les processus et contrôles relatifs à la collecte, à la méthodologie, au calcul et à la communication des données sont bien définis et mis en œuvre. Cependant, des problèmes isolés de contrôle ont été observés qui se sont traduits par la

² Pour deux de ces trois indicateurs, des indicateurs intermédiaires servent actuellement à suivre les résultats.

communication de résultats inexacts. Les inexactitudes étaient négligeables et ont été identifiées par l'équipe ou le point focal en charge des indicateurs clés de résultats. Elles ont ensuite été corrigées dans les rapports ultérieurs.

Objectif 2. Adéquation et efficacité des processus relatifs à l'utilisation des données des indicateurs clés de résultats pour des prises de décisions fondées sur les résultats par le Conseil du Fonds mondial et le Secrétariat

Notation du BIG : **Partiellement efficace**. Des améliorations ont été apportées concernant l'utilisation des données des indicateurs clés de résultats pour des prises de décisions fondées sur les résultats. Cependant, des limites affectant la conception de certains indicateurs clés se sont traduites par une utilisation insuffisante de ces indicateurs dans les opérations quotidiennes du Fonds mondial.

Objectif 3. Adéquation et efficacité des mécanismes existants de gouvernance et de supervision du cadre d'indicateurs clés de résultats

Notation du BIG : **Efficace**. Le processus d'élaboration et d'approbation du cadre d'indicateurs clés de résultats – qui a, contrairement au précédent, été approuvé huit mois avant le lancement de la stratégie – a été amélioré. La majorité des indicateurs clés de résultats ont été communiqués en 2018, ce qui a permis au Conseil et à ses Comités d'exercer leur rôle de supervision des résultats du Fonds mondial à des fins décisionnelles. Au niveau du Secrétariat, le Comité exécutif de direction suit trimestriellement les progrès des indicateurs clés dont les résultats sont insuffisants et gère les mesures correctives et les délais pour rectifier le cap.

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Pour remédier aux problèmes isolés de contrôle identifiés concernant la collecte, la consolidation et la communication des indicateurs clés de résultats, le Secrétariat révisera le cadre de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés et soutiendra la schématisation des processus pour intégrer la responsabilité vis-à-vis de la qualité des données des indicateurs et de la gestion des résultats au niveau de la direction exécutive. La schématisation des processus sera examinée et ajustée le cas échéant pour intégrer des contrôles de la qualité des données.

En outre, par le biais des travaux du cadre de responsabilité vis-à-vis des résultats, le Secrétariat élaborera et mettra en œuvre de nouveaux indicateurs de résultats pour mesurer, communiquer et suivre les résultats de l'organisation.

Le Conseil du Fonds mondial ayant été pleinement informé des limites qui affectent la conception du cadre actuel d'indicateurs clés de résultats, aucune action convenue de la direction n'est requise. Il conviendrait toutefois de tenir compte de ces limites parallèlement à d'autres enseignements alors que le Secrétariat œuvre en continu pour renforcer le suivi stratégique des résultats et que le Conseil se prépare à fixer des indicateurs clés de résultats associés à la prochaine Stratégie du Fonds mondial.

2. Environnement et contexte

2.1. Cadre d'indicateurs clés de résultats 2017-2022

La stratégie 2017-2022 du Fonds mondial est une feuille de route pluriannuelle qui fixe des priorités pour accélérer les progrès de la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Elle inclut des objectifs ambitieux et des cibles pour mesurer les avancées.

Le cadre d'indicateurs clés de résultats 2017-2022 a été élaboré pour suivre les progrès en direction de la réalisation de ces objectifs et cibles. Il sert également d'outil de gestion pour régir la gouvernance et la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation.

Le cadre d'indicateurs clés de résultats a été élaboré parallèlement à la stratégie. Le processus a inclus des consultations du Conseil, des Comités du Conseil, de différents groupes constitutifs et de partenaires techniques. Le Conseil a approuvé le cadre en juin 2016³, avant le début de la période de mise en œuvre de la stratégie.

Le cadre a été élaboré dans le respect des principes suivants³ :

- Alignement du cadre sur la stratégie 2017-2022
- Établissement du cadre pour la durée de la stratégie⁴
- Réduction du nombre d'indicateurs clés de résultats et renforcement de leur ciblage
- Complément du cadre d'indicateurs clés stratégiques par des communications régulières d'informations sous-jacentes sur les résultats
- Garantie de la visibilité et de la mesurabilité des indicateurs.

Le cadre d'indicateurs clés de résultats comprend différents niveaux d'informations sur les résultats liées au partenariat et/ou au Fonds mondial en particulier. Il inclut :

- 12 indicateurs clés de résultats stratégiques, subdivisés en 22 sous-indicateurs clés, pour mesurer les progrès en direction de la réalisation des quatre objectifs stratégiques du Fonds mondial ;
- Neuf indicateurs clés de mise en œuvre (iKPI), subdivisés en 10 sous-indicateurs clés, qui servent en interne pour suivre des contributions, produits et résultats spécifiques nécessaires pour atteindre les indicateurs clés stratégiques et les objectifs stratégiques globalement. Ces iKPI ont été approuvés par le Comité exécutif de direction en janvier 2017. Depuis lors, le Secrétariat a décidé d'intégrer ces indicateurs dans le nouveau cadre de résultat et de responsabilité.

Le Conseil a nommé un Groupe consultatif pour l'établissement des cibles des indicateurs clés de résultats stratégiques qui est chargé d'examiner les cibles élaborées par le Secrétariat. Ce processus a inclus une consultation et un examen du Comité technique d'examen des propositions et du Groupe technique de référence en évaluation (TERG)⁵. Le Conseil a ensuite approuvé les cibles des indicateurs clés de résultats en avril 2017.

Le Secrétariat du Fonds mondial rend compte deux fois par an des résultats des indicateurs clés devant les Comités⁶ et le Conseil. Le rapport sur les indicateurs clés pour la période 2017-2022 est thématique et couvre l'ensemble de la chaîne des résultats. Il s'appuie sur des données financières, d'achat et programmatiques, et inclut des informations tirées d'évaluations effectuées par le Secrétariat et le TERG. Il fait aussi état des progrès par rapport à des cibles assorties de délais et à des produits attendus du Plan de mise en œuvre de la stratégie du Fonds mondial (SIP). Ces données complètent les résultats des indicateurs clés et aident le Conseil à interpréter et comprendre ces

³ Document GF/B35/EDP05 – Cadre stratégique d'indicateurs clés de résultats 2017-2022, approuvé en juin 2016.

⁴ Toute évaluation à mi-parcours de la stratégie peut donner lieu à des révisions des cibles ou des méthodologies des indicateurs clés de résultats. L'idée est toutefois d'établir un cadre d'indicateurs clés pour la durée de la stratégie.

⁵ Documents GF/B36/ERO8A et GF/B36/ERO8B sur le cadre stratégique d'indicateurs clés de résultats 2017-2022 : Propositions de cibles de résultats et document GF/B38/ER13A sur l'indicateur clé de résultat 12b : Disponibilité de technologies médicales abordables.

⁶ Comité de l'audit et des finances et Comité de la stratégie.

résultats, à évaluer les progrès par rapport à chaque composante de la stratégie et à éclairer les mesures nécessaires pour rectifier le cap. Tous les objectifs de la stratégie sont communiqués via les résultats des indicateurs clés ou via des rapports thématiques.

Les indicateurs clés de résultats stratégiques sont détaillés ci-dessous :

		Strategic Targets			
Strategic Targets		1 Performance against impact targets (i) Estimated number of lives saved and (ii) Reduction in new infections/cases	2 Performance against service delivery targets 17 sub-KPI on HIV (7), Tuberculosis (6) and Malaria (4)		
Strategic Objectives		Maximize Impact Against HIV, TB and malaria	Build resilient & sustainable systems for health	Promote and protect human rights & gender equality	Mobilize increased resources
Strategic KPIs		3 Alignment of investment & need 4 Investment efficiency 5 Service coverage for key populations	6 Strengthen systems for health a) Procurement b) Supply chains c) Financial management d) HMIS coverage e) Results disaggregation f) NSP alignment 7 Fund utilization a) Allocation utilization b) Absorptive capacity	8 Gender & age equality 9 Human rights a) Reduce human rights barriers to services b) Key pop. And human rights in middle income countries c) Key pop. And human rights in transition countries	10 Resource mobilization a) Pledges b) Conversion 11 Domestic investments 12 Availability of affordable health technologies a) Availability b) Affordability

2.2. Principaux changements dans la gestion des processus du cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial

Depuis le dernier audit du BIG sur le cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial en 2016, la gestion des processus de ce cadre a évolué de façon significative. Par exemple :

Changements au niveau de la structure de l'équipe en charge des indicateurs clés

Auparavant, le processus de suivi et de communication des indicateurs clés de résultats était géré par l'Équipe de contrôle stratégique au sein du Département des finances. Cependant, depuis la mi-2017, la responsabilité de cette mission a été transférée au Département de la stratégie et de la politique afin d'avoir un meilleur alignement sur le suivi de la stratégie.

L'équipe en charge du suivi et de la communication des indicateurs clés de résultats (« l'équipe KPI ») est responsable de l'élaboration et de l'actualisation du cadre d'indicateurs clés. Elle coordonne la collecte des données relatives aux indicateurs ; elle suit et rend compte des résultats des indicateurs clés au Comité exécutif de direction, au Conseil et à ses Comités. L'équipe se coordonne avec les équipes de mise en œuvre de la stratégie et de gestion des projets pour veiller à ce que les liens soient bien établis et les processus rationalisés entre le rapport sur les indicateurs clés et le Plan de mise en œuvre de la stratégie du Fonds mondial, notamment au niveau de la définition et de la budgétisation annuelles des priorités.

Changements dans d'autres domaines

Des changements significatifs ont été apportés à la présentation des résultats des indicateurs clés au Conseil, aux Comités et pour usage interne, ainsi qu'aux processus et contrôles de coordination et de collecte des données des indicateurs clés de résultats. Ces changements sont décrits dans la [Section 4.1](#) du présent rapport.

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

L'audit a eu pour objectif de fournir au Conseil une assurance raisonnable quant à l'adéquation et l'efficacité des processus et contrôles du cadre d'indicateurs clés de résultats à l'appui de la stratégie du Fonds mondial pour 2017-2022.

L'objectif global de l'audit est de procéder à un examen pour savoir si les procédures, systèmes et contrôles nouvellement définis et qui sous-tendent les indicateurs de résultats stratégiques et de mise en œuvre sont efficaces pour mesurer et promouvoir la réalisation de la stratégie et des objectifs du Fonds mondial. En particulier, le BIG a évalué l'adéquation et l'efficacité de ce qui suit :

1. les processus et les contrôles de la collecte, de la méthodologie de calcul, du calcul et de la communication des données pour veiller à ce que le rapport sur les indicateurs clés de résultats soit valable, exact et complet ;
2. les processus d'utilisation des données des indicateurs clés de résultats pour les prises de décisions fondées sur les résultats par le Conseil du Fonds mondial et le Secrétariat, y compris pour rectifier le cap le cas échéant ;
3. les mécanismes existants de gouvernance et de supervision du cadre d'indicateurs clés de résultats.

3.2. Portée

L'audit a couvert l'ensemble des indicateurs clés de résultats stratégiques et de mise en œuvre communiqués au Conseil et aux Comités en 2017-2018. Les KPI 12a, KPI 12b et iKPI-h ont été exclus de l'examen dans la mesure où ils ont été examinés dans le cadre de l'[Audit de suivi des Procédures d'achat](#) publié en septembre 2018 (GF-OIG-18-018).

3.3. Progrès au niveau de problèmes précédemment identifiés

Un audit du BIG de 2016 du cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial avait observé les problèmes suivants :

- Les rapports sur les indicateurs clés de résultats n'éclairaient pas et ne régissaient pas efficacement les décisions stratégiques du fait (i) de retards initiaux dans la formulation du cadre d'indicateurs clés et dans la communication des indicateurs, et (ii) d'une analyse et d'une contextualisation limitées des résultats pour le Conseil, les Comités et le Comité exécutif de direction.
- Les objectifs des indicateurs clés de résultats n'étaient pas transmis efficacement pour responsabiliser les dirigeants.
- L'évaluation d'un certain nombre de domaines opérationnels de la stratégie du Fonds mondial n'était pas réalisée.
- Des lacunes existaient au niveau de la collecte, de la consolidation, de la communication et du suivi des données du fait (i) de l'absence de formalisation de la méthodologie de collecte et de consolidation, de contrôle de la qualité et de communication des données, et de l'absence de définition claire des rôles de différents contributeurs, (ii) de l'inadéquation des contrôles de qualité de la collecte et de la consolidation des données, et (iii) d'inefficacités dans les processus de collecte et de consolidation des données.

Précédents travaux d'audit du BIG sur le sujet

[GF-OIG-16-009](#) Le cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial

[GF-OIG-16-003](#) Stratégie du Fonds mondial – Processus de planification, de mise en œuvre et de suivi

Les problèmes et les risques identifiés dans le précédent audit ont été largement corrigés. Cependant, des améliorations restent possibles au niveau des processus de collecte, de consolidation et de communication des données des indicateurs clés de résultats. L'audit a constaté que des limites au niveau de la conception de certains indicateurs clés affectaient une utilisation efficace de ceux-ci dans les opérations quotidiennes du Fonds mondial, comme indiqué plus en détail dans la [Section 4](#) du présent rapport.

4. Constatations

4.1 Les processus de collecte, de consolidation et de communication des données des indicateurs clés de résultats ont enregistré des progrès significatifs. Des problèmes de contrôle ont toutefois été observés qui ont entraîné des inexactitudes négligeables pour certains indicateurs clés communiqués.

Les processus et les contrôles de collecte, de consolidation et de communication des données des indicateurs clés de résultats ont enregistré des progrès significatifs. Un cadre de responsabilité a en particulier été défini pour clarifier les rôles et les responsabilités vis-à-vis de différents indicateurs clés stratégiques et de mise en œuvre. Les points focaux basés dans différents départements du Secrétariat sont chargés de collecter, de traiter et de valider les données utilisées pour les rapports sur les résultats des indicateurs clés.

Des améliorations ont été apportées aux processus de collecte des données des indicateurs clés. Pour un certain nombre de ces derniers, les données sont désormais directement extraites de systèmes d'information internes comme le Système du Fonds mondial (GFS) et la nouvelle version du Système de gestion des subventions (GOS). Pour d'autres indicateurs clés, le processus de collecte des données est semi-automatisé et il est prévu qu'il soit totalement automatisé l'an prochain. L'audit a toutefois constaté des problèmes au niveau des processus et des contrôles de collecte, de consolidation et de communication de certains indicateurs clés de résultats :

Inadéquation des contrôles de qualité au niveau de la collecte et de la consolidation des données – Bien que le BIG n'ait pas identifié d'erreur significative durant les tests de contrôle des données, des lacunes ont été observées au niveau des contrôles destinés à garantir la qualité des données. Par exemple :

- Insuffisance des contrôles destinés à garantir la qualité et l'exactitude des données collectées auprès de différents systèmes – S'agissant du KPI 7 (*Utilisation des fonds : Capacité d'absorption*), les données sont extraites de deux mécanismes d'information distincts – l'ancienne version du Système de gestion des subventions (GSM) et la nouvelle version du Système de gestion des subventions (GOS). Cependant, l'impossibilité de procéder à un rapprochement adéquat des données n'a pas permis de garantir la qualité et l'exactitude des données collectées, en particulier l'absence de duplication de données, au moment de la communication du résultat de cet indicateur clé au Conseil au deuxième trimestre 2018. Un rapprochement a ultérieurement pu être opéré entre les deux systèmes. Il est peu probable que les inexactitudes se reproduiront dans la mesure où les nouvelles données seront uniquement saisies dans le GOS.
- Absence de dépôt centralisé pour documenter les résultats des indicateurs clés – S'agissant du KPI 11 (*Investissements nationaux*), il n'existe pas de méthode standard et courante de collecte de documents pour consolider les données utilisées pour le rapport sur les résultats des indicateurs clés. Les documents justificatifs sont conservés par les différents points focaux en charge des indicateurs clés de résultats et il n'existe pas de piste d'audit pour étayer la consolidation de chaque résultat de pays. De ce fait, les calculs ne peuvent pas être reproduits de façon indépendante et reposent sur les explications fournies par le personnel en charge du calcul original.
- Collecte et consolidation manuelles – Les processus de collecte et de consolidation de plusieurs indicateurs clés de résultats sont pesants et effectués manuellement. Les données doivent être fortement épurées avant d'être consolidées aux fins du calcul et de l'établissement du rapport sur les résultats des indicateurs clés, processus propice aux erreurs humaines. Par exemple, le KPI 9b (*Droits de l'homme : Populations clés et droits de l'homme dans les pays à revenu*

intermédiaire) est basé sur une analyse manuelle des budgets détaillés des subventions pour identifier si les activités correspondantes sont ou non liées aux populations clés ou aux droits de l'homme. En 2018, 69 budgets détaillés de subventions ont été analysés pour calculer le résultat de cet indicateur clé.

- Absence de méthodologie et de processus définis pour collecter, consolider et communiquer les résultats des indicateurs clés – Au moment de l'audit, des schématisations des processus n'avaient pas été finalisées pour quatre des 22 indicateurs clés et pour cinq des 10 iKPI. Cette situation a engendré un risque opérationnel lié au manque de clarté des responsabilités parmi les parties prenantes, à l'utilisation de méthodologies incohérentes durant des périodes différentes et à une absence d'appropriation pour garantir des résultats précis et correctement interprétés. Le Secrétariat a proactivement souligné ce problème avant l'audit et, à la fin 2018, une seule schématisation de processus n'avait pas été achevée (la méthodologie n'ayant pas encore été définie). Parallèlement, la réalisation des schématisations des processus pour les iKPI a été suspendue jusqu'à la finalisation du cadre de résultat et de responsabilité.
- Limites relatives à la disponibilité des données – L'exactitude du rapport sur les indicateurs clés de résultats est affectée par des problèmes relatifs à la disponibilité des données. S'agissant du KPI 11 (*Investissements nationaux*), les principales données utilisées sont par exemple d'origine externe et l'organisation a peu de contrôle sur leur disponibilité. Pour un pays, l'équipe utilise des estimations basées sur les meilleures données disponibles au moment de l'établissement du rapport, cependant, cette limite n'a pas été mentionnée dans le rapport sur les indicateurs clés de résultats adressé au Conseil.

Inadéquation des mécanismes de responsabilité pour garantir l'exactitude des indicateurs clés de résultats – Bien que le cadre de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés de résultats ait été mis en œuvre depuis le début 2017, les mécanismes intégrés au cadre pour garantir le respect de cette responsabilité sont fragiles. Par exemple :

- Ponctualité de la communication des données – Pour la plupart, les transmissions des données des indicateurs clés à l'équipe en charge de ces indicateurs se font avec beaucoup de retard. Au moment du cycle de communication des indicateurs de novembre, seul un indicateur clé avait été communiqué à la date limite de transmission fixée par l'équipe. Un indicateur clé a été transmis 48 jours après la date limite et n'a donc pas été communiqué au Comité exécutif de direction pour examen avant transmission au Conseil. Un processus d'approbation distinct a été engagé pour permettre une transmission retardée.
- Responsabilité vis-à-vis de l'exactitude des données – Le cadre actuel de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés de résultats désigne les points focaux pour la collecte, la consolidation et la communication des données, mais il n'existe pas d'examen secondaire ou de validation finale formelle du responsable de département pour garantir l'exactitude du rapport. Ainsi, les inexactitudes et les différences de procédure ou de méthode ne sont détectées par les personnes en charge des indicateurs clés. S'agissant du KPI 6e (*Renforcement des systèmes pour la santé : Ventilation des résultats*), le processus de collecte et de consolidation des données repose par exemple exclusivement sur le point focal assigné à cet indicateur. Cette situation entraîne des problèmes d'efficacité et la nécessité de réaliser plusieurs validations entre le point focal et l'équipe en charge des indicateurs clés. Elle accroît aussi le risque d'erreurs non détectées, l'équipe en charge des indicateurs n'étant pas composée d'experts en matière de contenu des données sous-jacentes.

Bien qu'aucune erreur significative n'ait été identifiée, ces problèmes de contrôle ont entraîné la communication de résultats d'indicateurs inexacts au Conseil ou à ses Comité, ou en interne au sein des processus de suivi des résultats du Secrétariat. En particulier, cinq indicateurs clés stratégiques étaient inexacts en 2018 :

- Pour l'un des 17 sous-objectifs du KPI 2 (*Résultat par rapport aux objectifs de prestation de services liés à la prévention de la transmission mère-enfant*), le résultat communiqué différait de 4 % (75 % au lieu de 79 %) du pourcentage de femmes enceintes séropositives au VIH recevant un traitement antirétroviral.
- Pour le KPI 7b (*Utilisation des fonds : Capacité d'absorption*), le taux d'absorption communiqué était erroné de 2 % (le résultat communiqué était 66 % au lieu de 68 %). Outre le problème de contrôle noté plus haut, cet écart était aussi imputable au fait que des données supplémentaires relatives aux dépenses avaient été reçues des pays après la communication du résultat de l'indicateur clé au Conseil.
- Pour le KPI 9b (*Droits de l'homme : Populations clés et droits de l'homme dans les pays à revenu intermédiaire*), une approche plus complète fait actuellement l'objet d'un affinage pour le calcul de l'indicateur clé, et le résultat complet de cet indicateur sera communiqué au deuxième trimestre 2019. Le Secrétariat a identifié un certain nombre de cas dans lesquels cette nouvelle approche permettra d'avoir une vision plus précise des financements consacrés aux populations clés. Par exemple, le calcul du résultat d'un pays établi sur cette nouvelle base a mis en évidence un écart de 8 % (29 % au lieu de 37 %).
- Pour le KPI 11 (*Investissements nationaux*), les chiffres communiqués pour un pays différaient de 8 % du chiffre calculé par le BIG (118 % au lieu de 126 %).
- S'agissant des rapports internes du Secrétariat, des inexactitudes ont été recensées dans trois des cinq rapports d'examen de portefeuille de pays contrôlés qui servent au Secrétariat pour évaluer les résultats des pays et rendre compte d'informations sur les populations clés. La méthode de calcul du résultat des indicateurs clés était toujours en cours de finalisation au moment de la transmission du rapport d'examen de portefeuille de pays, cependant cette inexactitude n'a pas affecté le résultat final de l'indicateur clé communiqué au Comité et au Conseil.

Toutes les inexactitudes observées étaient négligeables et n'auraient pas affecté la supervision de la gestion des résultats du Conseil et du Comité. Trois inexactitudes ont directement été identifiées par l'équipe ou le point focal en charge des indicateurs clés, et deux ont été corrigées dans des rapports ultérieurs sur les indicateurs clés adressés au Conseil et aux Comités. Cependant, les contrôles de la collecte, la consolidation et la communication des données doivent être renforcés pour garantir que les problèmes observés n'entraînent pas d'erreurs matérielles à l'avenir.

Action convenue de la Direction 1

Le cadre de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés de résultats et les schématisations de processus seront révisés afin d'intégrer une responsabilité vis-à-vis de la qualité des données et de la gestion des résultats au niveau de la direction exécutive. Les schématisations de processus des indicateurs clés seront examinées et ajustées le cas échéant pour intégrer des contrôles de la qualité des données, comme des rapprochements, des examens primaires et secondaires des données et des résultats des indicateurs clés.

Titulaire : Responsable, Département de la Stratégie et du Pôle chargé des politiques

Date cible : 30 décembre 2019

4.2 Faible utilisation de certains indicateurs clés de résultats dans les opérations quotidiennes imputable à des limites dans leur conception

Le Conseil a approuvé le cadre stratégique d'indicateurs clés de résultats 2017-2022 en juin 2016 (huit mois avant le lancement de la stratégie). Il s'agit d'une amélioration significative par rapport au précédent cadre qui avait été approuvé 18 mois après le début de la période de mise en œuvre de la stratégie. La présentation des résultats des indicateurs clés a été actualisée pour tenir compte des enseignements et à la suite des contributions issues de différents examens du précédent cadre d'indicateurs clés, notamment de l'audit du BIG du Cadre d'indicateurs clés de résultats du Fonds mondial (rapport du BIG [GF-OIG-16-009](#)).

Les principes utilisés pour concevoir le cadre prévoyaient notamment de l'aligner sur la stratégie 2017-2022, de définir des méthodologies de mesure et de compléter le rapport sur les résultats des indicateurs clés stratégiques par des informations essentielles sur les résultats afin de garantir la visibilité et la mesurabilité des indicateurs. Les forces et les faiblesses de chaque indicateur, notamment les problèmes liés aux données, ont été identifiées, documentées dans le cadre d'indicateurs clés de résultats et communiquées au Conseil et aux Comités.

L'efficacité du cadre est toutefois tributaire de nouvelles améliorations, à savoir :

- Absence de méthodologies et de processus définis pour un indicateur clé de résultat (sur 22) et trois iKPI (sur 10) – Le cadre d'indicateurs clés de résultats est utilisé depuis le début 2017. Cependant, la méthodologie et les processus pour un indicateur clé (le KPI 6a sur le *Renforcement des systèmes pour la santé : Systèmes d'achat*) n'ont toujours pas été définis. En outre, les définitions, les cibles et les outils de collecte des données de l'indicateur n'ont pas été approuvés par le Secrétariat pour trois iKPI (l'iKPI d1 sur *l'exactitude des prévisions – demande de produits*, l'iKPI-G sur *l'achat de produits dans le cadre du mécanisme d'achat groupé*, et l'iKPI I sur *le déploiement de produits innovants*). Les départements en charge de ces indicateurs clés faisaient l'objet d'une restructuration majeure au moment de l'audit, à la suite du recrutement d'une nouvelle équipe de haute direction à la fin 2018.
- Trois des sept sous-objectifs stratégiques de la Stratégie du Fonds mondial pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé ne sont pas mesurés – La Stratégie du Fonds mondial prévoit sept sous-objectifs pour des *systèmes résistants et pérennes pour la santé (RSSH)*. Avec l'approbation du Conseil, trois des sept sous-objectifs (ressources humaines pour la santé, communautés et prestation intégrée de services) ne font pas l'objet d'un suivi, que ce soit via le cadre d'indicateurs clés ou de tout autre indicateur de résultat défini. Ces sous-objectifs représentent 65 % des investissements directs et indirects engagés par le Fonds mondial pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé. La composante 'ressources humaines pour la santé' est la plus importante de ces investissements. Les progrès de ces sous-objectifs sont cependant suivis via le rapport interne du Plan de mise en œuvre de la stratégie du Fonds mondial (SIP) au Secrétariat. S'agissant des investissements directs consacrés au renforcement des systèmes, 36 % ne font pas l'objet d'un suivi via le cadre actuel d'indicateurs clés de résultats.
- Absence de données disponibles pour communiquer sur l'établissement de trois des 22 indicateurs clés de résultats – Des problèmes subsistent au niveau de la collecte des données pour trois indicateurs clés. Pour le KPI 5 (*Couverture des services destinés aux populations clés*) et le KPI 9c (*Populations clés et droits de l'homme dans les pays en phase de transition*), des indicateurs intermédiaires sont utilisés pour suivre les résultats, les données permettant d'évaluer le principe de l'indicateur clé visé n'étant pas disponibles. Pour l'un des 17 sous-objectifs du KPI 2 (*Pulvérisation intradomiciliaire d'insecticide à effet rémanent : cible de la prestation de service*), on ne dispose de données que pour 30 % des pays de la cohorte.

Les limites au niveau de la conception des indicateurs clés entravent l'efficacité d'un suivi régulier des résultats et la capacité à prendre des mesures correctives pour les indicateurs clés

insuffisamment performants. Cela limite la capacité du Fonds mondial à intégrer des indicateurs clés de résultats dans ses opérations quotidiennes et à dynamiser la responsabilité vis-à-vis des résultats des indicateurs clés et la réalisation des objectifs stratégiques. Ainsi, on observe des méthodes diversement matures d'utilisation des indicateurs clés de résultats par l'organisation à des fins de suivi des résultats. Par exemple :

- **Au niveau du Conseil.** Les discussions sur les résultats des indicateurs clés ont considérablement évolué au cours des deux dernières années. Auparavant, elles étaient principalement axées sur la méthodologie ou la cible de chaque indicateur. Lors de la dernière réunion du Conseil de novembre 2018, les débats ont porté sur les données communiquées. Cependant, la discussion n'a pas encore évolué vers une évaluation sérieuse des résultats de l'organisation. L'accent est davantage placé sur le besoin de données et d'analyses supplémentaires à l'appui des indicateurs clés, et les débats sont limités concernant la fourniture d'orientations sur la manière dont l'organisation peut rectifier le cap des indicateurs clés en cas de fausse route.
- **Au niveau du Secrétariat.** On observe des incohérences dans la façon dont l'organisation utilise les indicateurs clés de résultats et les indicateurs clés de mise en œuvre dans ses activités quotidiennes. Certains indicateurs sont intégrés dans des processus opérationnels de bout en bout (incluant les objectifs des départements et des individus) et servent de base pour suivre les résultats. D'autres sont à un stade de développement moindre, ne sont pas reliés aux objectifs des départements et des individus, ou ne sont pas intégrés à des plans de travail annuels. Par exemple :
 - Intégration et utilisation des indicateurs clés de résultats – Sous l'égide du nouveau cadre d'indicateurs clés de résultats, le Secrétariat a amélioré le processus d'examen des résultats des pays. Cela inclut la constitution d'un Comité d'examen de portefeuille de pays (CPR) chargé d'évaluer les résultats des pays. Les rapports utilisés par les CPR incluent les résultats des indicateurs clés, selon le pays et les types d'activités financées. En outre, une série de sessions 'pique-nique' ont été organisées en 2018 pour former le personnel à l'utilisation des indicateurs clés de résultats dans les opérations quotidiennes de l'organisation. Des sessions spécifiques et personnalisées ont été organisées avec des équipes en charge de la gestion des subventions. Cependant, les indicateurs clés sont diversement utilisés dans les activités de base. Par exemple, le KPI 11 (*Investissements nationaux*) est intégré dans la politique de cofinancement du Fonds mondial. Il faut atteindre les cibles nationales pour avoir accès au montant total de la subvention durant sa phase d'établissement. Il en va de même pour le KPI 2 (*Résultats au regard des cibles de prestation de services*) et le KPI 7 (*Utilisation des fonds*). À l'inverse, le KPI 4 (*Efficacité des investissements*) n'est pas encore intégré dans les activités de gestion des subventions et sa communication est régie par des demandes ou des intérêts ponctuels. Le Secrétariat examine actuellement des approches adaptées pour promouvoir l'utilisation des indicateurs clés de résultats tout le long du cycle de vie des subventions.
 - Transmission des cibles des indicateurs clés à travers l'organisation pour dynamiser la responsabilité – Depuis le précédent audit, le Secrétariat a engagé des efforts significatifs pour que les indicateurs clés et les cibles de l'organisation soient transmis aux départements et aux individus. En particulier, des travaux ont consisté à établir des liaisons entre certains indicateurs clés et des activités de gestion des subventions, ce qui a permis d'intégrer des cibles des indicateurs clés dans les objectifs de résultat de membres individuels du personnel. Cependant, ces liaisons sont de nature générale et des liens plus solides sont nécessaires pour prendre en compte les rôles et la sphère d'influence des individus. Par exemple, tous les gestionnaires de portefeuille du Fonds œuvrant à la gestion des subventions ont la même cible fixée dans leurs objectifs de résultat (« écart de moins de 10 % entre la cible de la subvention et la cible de la stratégie »), indépendamment de l'ampleur de leur portefeuille ou du fait que l'organisation finance ou non l'activité.

- Absence de rapport complet ou systématique sur les iKPI – La mise en œuvre des indicateurs clés de résultats permet une évaluation précise des résultats, avec de solides liaisons vers les activités quotidiennes de l'organisation. Cependant, depuis l'approbation des indicateurs clés en janvier 2017, les iKPI n'ont pas fait l'objet de rapports réguliers (semestriels ou trimestriels). Certains iKPI n'ont été communiqués que comme des informations de gestion complémentaires dans le rapport sur les indicateurs clés ou le rapport SIP transmis au Comité exécutif de direction. Il en est de même pour le rapport SIP transmis trimestriellement au Comité exécutif de direction. Quatre, seulement, des neuf indicateurs clés de mise en œuvre ont été communiqués (pour la première fois) durant le cycle de communication de novembre 2018. Avant cela, un seulement des neuf iKPI avait été communiqué depuis l'adoption du cadre. Pour l'avenir, le Secrétariat a décidé de suspendre l'évaluation, la communication et le suivi des indicateurs clés de mise en œuvre. Au lieu de cela, le cadre de résultat et de responsabilité prévoit d'élaborer un nouvel ensemble d'indicateurs de gestion des résultats, préconisé par le Directeur exécutif et le Directeur de la gestion des risques.

Action convenue de la Direction 2

S'agissant des indicateurs internes de résultats destinés à suivre les résultats de l'organisation, le Secrétariat élaborera et mettra en œuvre, via les travaux du cadre de résultat et de responsabilité, de nouveaux indicateurs de résultats pour mesurer, communiquer et suivre les résultats de l'organisation.

Titulaire : Responsable, Département de la Stratégie et du Pôle chargé des politiques

Date cible : 30 décembre 2019

S'agissant des limites touchant la conception des indicateurs clés stratégiques, dans la mesure où le Conseil du Fonds mondial est pleinement informé des limites qui affectent la conception du cadre actuel d'indicateurs clés de résultats, aucune action convenue de la direction n'est requise. Il conviendrait toutefois de tenir compte de ces limites parallèlement à d'autres enseignements alors que le Secrétariat œuvre en continu pour renforcer le suivi stratégique des résultats et que le Conseil se prépare à fixer des indicateurs clés de résultats associés à la prochaine Stratégie du Fonds mondial.

5 Récapitulatif des actions convenues de la Direction

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
1. Le cadre de responsabilité vis-à-vis des indicateurs clés de résultats et les schématisations de processus seront révisés afin d'intégrer une responsabilité vis-à-vis de la qualité des données et de la gestion des résultats au niveau de la direction exécutive. Les schématisations de processus des indicateurs clés seront examinées et ajustées le cas échéant pour intégrer des contrôles de la qualité des données, comme des rapprochements, des examens primaires et secondaires des données et des résultats des indicateurs clés.	31 décembre 2019	Responsable, Département de la Stratégie et du Pôle chargé des politiques
2. De nouveaux indicateurs de résultats seront élaborés et mis en œuvre pour mesurer, communiquer et suivre les résultats de l'organisation via les travaux du cadre de résultat et de responsabilité,.	31 décembre 2019	Responsable, Département de la Stratégie et du Pôle chargé des politiques

Annexe A : Classification générale des notations d'audit

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

Annexe B : Méthodologie

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

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

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

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

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