



Rapport d'audit

Audit des investissements du Fonds mondial dans le renforcement des capacités et l'assistance technique

GF-OIG-20-009
3 avril 2020
Genève, Suisse

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

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

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

Contactez-nous

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

[Formulaire en ligne >](#)

Disponible en anglais, français, russe et espagnol

Courrier postal :
Bureau de l'Inspecteur général
Fonds mondial
Global Health Campus
Chemin du Pommier 40
1218 Grand-Saconnex
Genève, Suisse

Courriel :

hotline@theglobalfund.org

Service téléphonique gratuit de déclaration :

+1 704 541 6918

Message téléphonique :

+41 22 341 5258

Plus d'informations au sujet du BIG

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	5
1.3.	Principaux problèmes et risques.....	6
1.4.	Notations.....	7
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction	7
2.	Environnement et contexte.....	8
2.1.	Renforcement des capacités et assistance technique	8
2.2.	Rôle des partenaires dans le renforcement des capacités et l'assistance technique.....	9
2.3.	Gestion, par le Fonds mondial, du renforcement des capacités et de l'assistance technique	10
3.	Aperçu de l'audit	11
3.1.	Objectifs	11
3.2.	Portée	11
3.3.	Progrès au niveau de problèmes précédemment identifiés.....	11
4.	Constatations	12
4.1	Efficacité limitée du suivi des investissements imputable à la faiblesse des structures de gouvernance et de supervision	12
4.2	L'inadéquation des politiques, des procédures et des outils s'est traduite par une approche ad-hoc de l'initiation, de la mise en œuvre et du suivi.	16
5.	Récapitulatif des actions convenues de la Direction.....	20
	Annexe A : Problèmes relatifs à l'assistance technique et au renforcement des capacités de précédents audits	
	21	
	Annexe B : Classification générale des notations d'audit	22
	Annexe C : Méthodologie	23

1. Synthèse

1.1. Opinion

Les investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités se sont révélés efficaces pour atteindre les objectifs programmatiques du Fonds mondial et renforcer les systèmes de santé. S'agissant du cycle de financement 2017-2019, ces investissements ont représenté 839 millions de dollars ou 8 %¹ des allocations totales du Fonds mondial. Ce montant vient en complément des 332 millions de dollars² d'investissements dans l'assistance technique de partenaires bilatéraux et des 118 millions de dollars³ d'investissements dans l'assistance technique financés par le biais d'initiatives stratégiques.

Le Fonds mondial dispose d'un contrôle limité de l'orientation des investissements des partenaires dans ce domaine et, dans certains cas, d'une visibilité restreinte des investissements eux-mêmes – ce qui réduit sa capacité à dynamiser des synergies entre les investissements. Il est également nécessaire de promouvoir un engagement et une coordination plus soutenus des partenaires. Bien qu'un cadre ait été élaboré pour régir l'engagement des partenaires, il est nécessaire de mettre efficacement en œuvre ses différentes composantes. Des ressources et des structures de gouvernance appropriées sont indispensables pour superviser et suivre ces investissements et communiquer sur eux. Pour l'heure, le Fonds mondial n'est pas en mesure de vérifier l'efficacité et l'impact de ses investissements dans l'assistance technique. Par conséquent, la stratégie et les structures de gouvernance nécessaires pour orienter les investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités **nécessitent une nette amélioration.**

Des politiques et des processus limités existent pour initier, mettre en œuvre et suivre ces investissements, et différentes pratiques et approches sont en place à différents niveaux du Secrétariat pour les gérer. Il est fréquent que l'assistance technique ne soit pas étayée sur une évaluation des besoins assortie de produits attendus et de délais clairs. Par ailleurs, les résultats des prestataires d'assistance technique ne font l'objet d'aucune évaluation systématique. Ces problèmes sont aggravés par le modèle d'appropriation nationale du Fonds mondial – en fonction duquel les pays sont chargés d'identifier leurs besoins, ainsi que par le modèle de mise en œuvre – en vertu duquel les maîtres d'œuvre dans le pays ont souvent pour mission de recruter des prestataires pour le renforcement des capacités et l'assistance technique. Il existe une marge de manœuvre pour renforcer l'engagement entre le Secrétariat, le pays et les maîtres d'œuvre afin de valider les besoins et de définir des produits attendus précis. Des insuffisances ont aussi été identifiées au niveau des enregistrements des investissements dans l'assistance technique et de la communication les concernant. Les politiques, les processus et les contrôles de mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et d'assistance technique sont qualifiés de **partiellement efficaces.**

Bien que le Fonds mondial ait élaboré un cadre pour améliorer le rapport coût-efficacité, sa mise en œuvre n'en est qu'à ses débuts dans la mesure où il n'a pas encore été appliqué à des domaines tels que l'assistance technique et le renforcement des capacités. Les processus existants destinés à garantir le caractère économique et l'efficacité de la gestion de ces investissements sont considérés **partiellement efficaces.**

Pour remédier aux problèmes mis en lumière dans le présent audit, il sera nécessaire d'améliorer les processus internes du Fonds mondial, en particulier concernant la supervision et le suivi, et de renforcer massivement la coordination des initiatives d'assistance technique et de renforcement des capacités à tous les niveaux du partenariat considéré globalement. Compte tenu du caractère décentralisé du modèle de partenariat du Fonds mondial, il n'est ni faisable ni souhaitable de choisir une approche centralisée de la gestion des activités d'assistance technique et de renforcement des capacités. Bien que la marge d'amélioration des processus internes du Fonds mondial soit

¹ Systèmes centraux d'information sur les données du Fonds mondial.

² Données sur l'assistance technique et les partenariats du Fonds mondial.

³ Données sur l'investissement et les informations stratégiques du Fonds mondial.

importante, les progrès dans ce domaine dépendent de l'efficacité du partenariat dans son ensemble et de la coordination des activités. En 2019, le Secrétariat a engagé des travaux pour améliorer les résultats de l'engagement des partenaires. Si elles sont mises en œuvre efficacement, les mesures à prendre identifiées dans le cadre de ces travaux devraient générer des améliorations significatives.

Globalement et sur la base des constatations du présent audit, les principaux domaines prioritaires devraient à l'avenir être : a) l'élaboration d'un plan structuré de mise en œuvre permettant de promouvoir efficacement des mesures pour soutenir l'engagement des partenaires, b) l'établissement de mécanismes appropriés de gouvernance et de surveillance transversaux au sein des fonctions du Secrétariat afin d'améliorer la coordination et la supervision des investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités, et c) le développement de mécanismes efficaces, comme des protocoles d'accord ou d'autres cadres, afin de fournir au Fonds mondial une meilleure visibilité des investissements des partenaires bilatéraux et une capacité à planifier et coordonner conjointement ces investissements avec les programmes du Fonds mondial afin d'optimiser les synergies.

1.2. Principales réalisations et bonnes pratiques

Initiatives en cours pour améliorer l'engagement des partenaires

Le Secrétariat du Fonds mondial et l'Organisation mondiale de la Santé ont récemment renégocié leur accord-cadre. Le nouveau document promeut la responsabilité, attribue des rôles et des responsabilités à chaque partenaire concernant l'initiation de services, la fourniture, le suivi et la communication des résultats. La renégociation s'est traduite par une réduction des coûts administratifs prévus de 13 % à 7 %⁴. L'accord est davantage déployé par l'établissement d'un plan opérationnel pour la région Afrique qui recense les principaux domaines prioritaires, les services engagés, les produits attendus et les étapes décisives entre les équipes de l'OMS dans le pays et les équipes de pays de la division de la gestion des subventions du Fonds mondial.

Améliorer la gestion des investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités en exploitant les bonnes pratiques

Plusieurs bonnes pratiques pourraient être exploitées à différents niveaux du portefeuille du Fonds mondial pour améliorer l'engagement des partenaires et les investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités, par le biais de provisions pour des projets bilatéraux⁵, d'initiatives stratégiques et de subventions. En ce qui concerne l'engagement avec des partenaires bilatéraux, l'initiative 'Soutenir la santé' de la GIZ est dotée d'une approche totalement transparente avec le Fonds mondial, depuis l'initiation d'une assistance technique dans le pays jusqu'à l'évaluation de l'impact et la communication des résultats. Cette approche a permis aux équipes de pays du Fonds mondial d'évaluer, avec les pays, leurs besoins et les insuffisances qui perduraient après le soutien de la GIZ, et de procéder à d'éventuelles reprogrammations.

Pour les Initiatives stratégiques, un cadre complet de suivi et d'évaluation est en place pour l'initiative sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre⁶. Cela facilite des évaluations et des communications régulières et systématiques qui permettent de mesurer l'impact des investissements dans l'assistance technique, notamment celle déployée dans le cadre de l'initiative. En ce qui concerne l'assistance technique financée via les subventions du Fonds mondial, l'équipe de pays du Burkina Faso tient à jour une feuille complète de suivi de toute cette assistance (court terme, long terme, produits attendus, délais, coûts) liée aux trois maladies et aux systèmes de santé. Cela facilite une meilleure coordination des financements entre les donateurs, le suivi de la fourniture de l'assistance technique et l'évaluation de son impact. Les problèmes peuvent aussi être identifiés et atténués rapidement.

⁴ Applicable pour tout nouvel accord signé après octobre 2018.

⁵ Financement directement canalisé par des partenaires bilatéraux utilisant une partie de leur contribution au Fonds mondial pour fournir une assistance technique au pays.

⁶ Directives et cadre pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage 2017-2019 de l'initiative sur les questions liées aux communautés, aux droits et au genre.

1.3. Principaux problèmes et risques

Nécessité d'améliorer la gouvernance et la supervision de l'engagement des partenaires

Le Fonds mondial n'a pas encore mis en œuvre de cadre complet établissant des principes, des objectifs et des indicateurs clés de résultat relatifs à la gestion de son engagement avec les partenaires qui fournissent un renforcement des capacités ou une assistance technique. Les rôles et les responsabilités à tous les échelons du Secrétariat – de même qu'entre le Fonds mondial et ses partenaires au niveau du siège et des pays – doivent être mieux définis afin de promouvoir une responsabilité relative à la fourniture et au suivi des activités. La gestion, la supervision et le suivi des investissements dans le renforcement des capacités et l'assistance technique connaissent actuellement une approche fragmentée. Au sein du Secrétariat, ces domaines sont couverts par cinq divisions/départements et sept équipes secondaires, et les structures de gouvernance et de surveillance destinées à regrouper les composantes de la répartition de l'assistance technique entre ces différentes équipes sont limitées. À l'échelon des pays, bien que les instances de coordination nationale soient censées aider à coordonner les activités, dans la pratique elles jouent un rôle très restreint. Le modèle du partenariat étant un modèle décentralisé, le Fonds mondial n'a pas pour mission ou n'a pas la capacité de coordonner de façon centralisée les différentes activités de ses partenaires – il est donc possible que des lacunes, des chevauchements ou d'autres problèmes potentiels ne soient pas rapidement identifiés et atténués.

L'un des principaux problèmes relatifs à l'engagement des partenaires concerne l'étendue du contrôle. Le Fonds mondial dispose généralement d'une visibilité restreinte, ou d'un contrôle limité, des activités de renforcement des capacités et d'assistance technique financées par d'autres partenaires. Bien que les provisions pour des projets bilatéraux axés sur l'assistance technique représentent un pourcentage significatif des ressources promises au Fonds mondial, ce dernier n'a pas de visibilité sur la façon dont ces ressources sont utilisées. Il est par conséquent difficile d'évaluer l'ampleur des synergies entre les différentes activités de renforcement des capacités et d'assistance technique financées par le Fonds mondial et par ses partenaires – ce qui accroît le risque de duplication et de minimisation de l'impact global.

Politiques et procédures pour régir la gestion de l'assistance technique

Bien que des matériels et des outils d'orientation aient été élaborés pour gérer l'assistance technique, l'absence de cadre précis, de rôles et de responsabilités définis, et de structures appropriées de gouvernance pour le suivi de l'assistance technique – tous avalisés au niveau institutionnel – a eu pour effet que ceux-ci n'ont jamais été mis en œuvre. La gestion de l'assistance technique financée via les subventions du Fonds mondial et les initiatives stratégiques est actuellement laissée à la discrétion des équipes de pays de la division de la gestion des subventions et des gestionnaires de l'équipe chargée de l'information stratégique, plutôt que de politiques, processus et systèmes. Ainsi, de nombreuses lacunes ont été identifiées durant le présent audit au niveau des processus et des contrôles (voir l'Annexe A).

L'assistance technique est régulièrement engagée en l'absence de vision globale des besoins, des lacunes et de la façon dont des investissements spécifiques sont censés y répondre. L'attribution de contrats d'assistance technique ne s'appuie pas sur des plans de travail clairs ni des détails des produits attendus, et sa fourniture ne fait pas l'objet d'un suivi systématique. Ainsi, il n'est pas possible d'analyser de façon significative sa mise en œuvre et son impact, pour en corriger le cours ou exploiter les bonnes pratiques.

1.4. Notations

	<p>Objectif 1. La stratégie et les structures de gouvernance du Fonds mondial pour régir et superviser les investissements dans le renforcement des capacités et l'assistance technique.</p> <p>Notation du BIG : Nécessitent une nette amélioration</p>
	<p>Objectif 2. Les politiques, les processus et les contrôles pour mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités et d'assistance technique, y compris l'initiation, la mise en œuvre et le suivi de tels investissements.</p> <p>Notation du BIG : Partiellement efficaces</p>
	<p>Objectif 3. Les processus existants pour garantir le caractère économique et l'efficacité dans la gestion des investissements dans le renforcement des capacités et l'assistance technique.</p> <p>Notation du BIG : Partiellement efficaces</p>

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

En réponse aux constatations, le BIG et le Secrétariat ont approuvé un ensemble de mesures et de produits attendus liés. En particulier, le Secrétariat du Fonds mondial élaborera :

- un plan de travail pour l'engagement des partenaires afin de renforcer et de mettre en œuvre les mesures décidées en 2019 du Comité d'organisation sur l'engagement des partenaires du Fonds mondial,
- un plan de mise en œuvre pour améliorer le suivi des investissements dans le renforcement des capacités et l'assistance technique financés par le Fonds mondial, au-delà des seuils définis au titre des nouvelles subventions.

2. Environnement et contexte

2.1. Renforcement des capacités et assistance technique

Le Fonds mondial n'a pas formellement défini le renforcement des capacités. Il est toutefois communément admis qu'il englobe des activités conçues pour permettre aux pays de développer leurs compétences et qualifications dans des domaines considérés comme essentiels pour le succès des programmes, ou, plus généralement, qui contribuent à rendre les systèmes de santé plus efficaces et efficaces⁷. Ces activités accroissent la capacité des pays à disposer à long terme de systèmes résilients et pérennes pour la santé afin de mettre un terme au VIH, à la tuberculose et au paludisme en tant qu'épidémies. L'assistance technique est définie dans le cadre du modèle de financement⁸ comme l'engagement de personnes dotées d'une expertise technique pertinente et spécifique pour soutenir un dialogue national inclusif, les activités préparatoires, les processus d'établissement des subventions ou la mise en œuvre de programmes soutenus par le Fonds mondial.

Les activités d'assistance technique incluent souvent la formation, le mentorat, l'examen de la documentation, l'analyse des données, et l'élaboration et la diffusion d'outils et de directives pour répondre à des besoins techniques spécifiques. Elles peuvent être fournies par le biais d'un large éventail de systèmes et au moyen de différentes méthodes. L'assistance technique peut être hautement centralisée autour d'un groupe concentré de prestataires ou décentralisée avec une faible coordination entre des consultants indépendants œuvrant à court terme. Il peut s'agir d'une activité exceptionnelle réalisée par des consultants ou d'une assistance à long terme fournie par un conseiller résident⁹.

- **Court terme** : assistance technique destinée à combler une lacune.
- **Long terme** : soutien destiné à renforcer les capacités à négocier, concevoir, mettre en œuvre ou suivre les subventions du Fonds mondial. Cela inclut un soutien pour se lancer dans des processus de plaidoyer et de responsabilisation, et améliorer l'interface entre les programmes du Fonds mondial et les systèmes de santé dans leur ensemble.

L'assistance technique peut avoir lieu tout le long du cycle de vie d'une subvention du Fonds mondial :

- **Élaboration de la demande de financement** : aide à la conception du programme pendant la préparation de la demande de financement. ATTENTION : les subventions du Fonds mondial ne peuvent servir à financer les coûts des consultants ou de l'assistance technique pour la préparation ou la rédaction d'une demande de financement.
- **Établissement des subventions** : aide pour répondre aux évaluations des risques et des capacités des maîtres d'œuvre proposés durant le processus d'établissement des subventions. Les bénéficiaires principaux dont c'est la première expérience peuvent aussi avoir besoin d'aide lorsqu'ils se préparent à signer un accord de subvention.
- **Mise en œuvre** : soutien pour atteindre les cibles programmatiques, utiliser efficacement les fonds, gérer les problèmes de mise en œuvre ou le renforcement des capacités du pays sur le long terme, pour optimiser un impact pérenne.

⁷ Cadre de l'Organisation mondiale de la Santé qui décrit les systèmes de santé au regard de six composantes de base ou « piliers » : (i) fourniture de services, (ii) effectifs de santé, (iii) systèmes d'information sur la santé, (iv) accès aux médicaments essentiels, (v) financements et (vi) leadership/gouvernance.

⁸ <https://www.theglobalfund.org/en/funding-model/throughout-the-cycle/technical-cooperation/>.

⁹ Article de Global Public Health « Defining and assessing evidence for the effectiveness of technical assistance in furthering global health » (Gary R. West*, Sheila P. Clapp, E. Megan Davidson Averill et Willard Cates, Jr.), publié par Taylor & Francis (Routledge) <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17441692.2012.682075>.

2.2. Rôle des partenaires dans le renforcement des capacités et l'assistance technique

En tant qu'institution de financement, le Fonds mondial ne fournit en général pas directement d'activités de renforcement des capacités et d'assistance technique aux bénéficiaires de ses subventions. Il a plutôt recours à des partenaires techniques pour opérationnaliser l'élaboration et la mise en œuvre de programmes, apportant un soutien aux bénéficiaires des subventions et aux instances de coordination nationales lorsque cela est nécessaire ou demandé. Les partenaires fournissent également au Secrétariat du Fonds mondial d'importantes informations sur le contexte national et une expertise technique. L'engagement actif des partenaires et la collaboration avec ceux-ci – qu'il s'agisse de partenaires bilatéraux, d'organisations multilatérales, de gouvernements bénéficiaires, de la société civile, du secteur privé, de fondations, de représentants de communautés de personnes vivant avec les trois maladies, d'organisations internationales des Nations Unies ou d'autres partenaires techniques – sont essentiels pour garantir l'efficacité du renforcement des capacités et de l'assistance technique.

Les principaux rôles du Secrétariat sont d'exploiter les partenariats mondiaux, comme les partenariats multilatéraux et les ressources additionnelles telles que les provisions pour des projets bilatéraux, pour soutenir les pays, de s'aligner sur les partenaires dans différents domaines de collaboration en fonction de la stratégie du Fonds mondial, des priorités programmatiques et des principaux obstacles à la mise en œuvre des subventions, de rassembler les partenaires autour de thématiques techniques spécifiques liées aux trois maladies ou à des systèmes résistants et pérennes pour la santé, et de mettre en œuvre les initiatives stratégiques impliquant ces partenaires.

Le Fonds mondial a classé ces investissements comme suit :

- Provisions pour des projets bilatéraux : estimées à 332 millions de dollars, dans le cadre de la promesse de don d'un bailleur de fonds au Fonds mondial (par exemple, 5 % de la promesse de la France sont adressés à Expertise France pour fournir une assistance technique aux pays inclus dans le portefeuille du Fonds mondial).
- Investissements intégrés dans les subventions du Fonds mondial : estimés à 839 millions de dollars¹⁰.
 - Les activités de renforcement des capacités sont évaluées à 500 millions de dollars. Toutefois, comme le Fonds mondial n'a pas défini le renforcement des capacités et les différentes activités des subventions qui entrent dans son champ, il n'y a pas de mécanisme pour suivre l'ensemble des activités et il se peut donc que ce montant soit incomplet.
 - Les activités d'assistance technique sont évaluées à 339 millions de dollars. Elles couvrent principalement les honoraires professionnels externes réglés dans le pays aux agences techniques pour leur aide sur des sujets divers et variés liés aux programmes des subventions et nationaux, comme le financement, le soutien programmatique, la gouvernance, la gestion de la chaîne des achats et des stocks.

Bien que les investissements soient pour la plupart mis en œuvre par l'intermédiaire de fournisseurs d'assistance technique individuels, le Fonds mondial estime que les partenaires multilatéraux représentent environ 40 % des investissements totaux¹¹.

Outre les provisions pour des projets bilatéraux et les montants financés par les subventions, des investissements dans le renforcement des capacités et l'assistance technique sont inclus dans les initiatives stratégiques, mais il n'est pas possible d'identifier ces investissements de façon distincte.

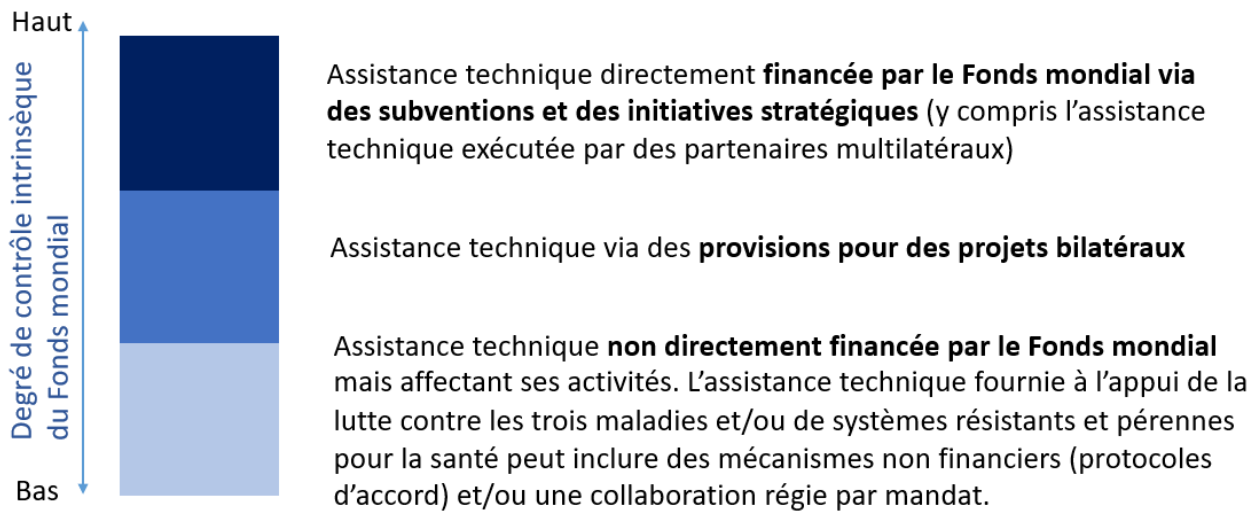
Un montant significatif de l'assistance technique à l'échelon des pays n'est pas financé par le Fonds mondial mais bénéficie aux programmes des subventions. Cela inclut l'assistance technique d'autres donateurs/institutions de financement et des ministères de la Santé pour les interventions en faveur de systèmes résistants et pérennes pour la santé ou des trois maladies. En fonction des accords

¹⁰ Données sur le financement des programmes – juillet 2019.

¹¹ Amélioration des résultats du Comité d'organisation sur l'engagement des partenaires du Fonds mondial #1 : Cibler l'effort.

financiers, le Fonds mondial dispose de différents degrés de contrôle sur l'assistance technique dans les pays.

Figure 1 : Degré de contrôle du Fonds mondial sur les investissements dans le pays consacrés à l'assistance technique et au renforcement des capacités



2.3. Gestion, par le Fonds mondial, du renforcement des capacités et de l'assistance technique

Compte tenu du caractère spécialisé de l'assistance technique, du renforcement des capacités et des partenaires liés impliqués dans leur mise en œuvre, le Fonds mondial gère les investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités à des degrés divers. Au sein du Secrétariat, le département chargé de l'assistance technique et des partenariats régit les questions liées à l'engagement des partenaires en matière d'assistance technique et de renforcement des capacités, ainsi que celles relatives à la formulation des politiques, aux processus et au suivi des investissements. Le département travaille en étroite collaboration avec le département chargé des relations extérieures qui régit la participation des donateurs ainsi qu'avec la division de la gestion des subventions qui sert de principal circuit de communication entre le Fonds mondial et les maîtres d'œuvre/les partenaires dans le pays. En outre, la division de la gestion des subventions assure aussi une surveillance des processus, notamment pour les investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités.

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

L'audit a eu pour objectif d'évaluer :

- la stratégie et les structures de gouvernance du Fonds mondial pour régir et superviser les investissements dans le renforcement des capacités et l'assistance technique,
- les politiques, les processus et les contrôles pour mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités et d'assistance technique, y compris l'initiation, la mise en œuvre et le suivi de tels investissements,
- les processus existants pour garantir le caractère économique et l'efficacité dans la gestion des investissements dans le renforcement des capacités et l'assistance technique.

3.2. Portée

L'audit a couvert la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 juin 2019. Il s'est intéressé à la fois aux problèmes préalablement identifiés par le Secrétariat et à ceux détectés par le BIG durant sa mission. Ce dernier a aussi étudié la conception des plans actuels et les mécanismes en cours pour remédier à ces problèmes. L'audit s'est principalement focalisé sur l'assistance technique et le renforcement des activités financés par le Fonds mondial. Les provisions pour des projets bilatéraux et les investissements directement financés par d'autres partenaires ont été exclus du champ de l'audit du BIG. Par conséquent, les observations relatives à ces programmes se limitent, en termes de portée, à l'accès du Fonds mondial aux informations et à la coordination de ces programmes avec les activités des subventions.

3.3. Progrès au niveau de problèmes précédemment identifiés

Il s'agit du premier audit du BIG des investissements du Fonds mondial dans le renforcement des capacités et l'assistance technique. Des audits antérieurs du BIG (voir l'Annexe A) ont identifié plusieurs problèmes liés à ces questions, comme par exemple, ceux portant sur l'Ukraine, le Myanmar, le Tchad, les pays d'Afrique occidentale et centrale (rapport consultatif), les environnements à risque élevé et d'autres.

Ces problèmes sont décrits plus en détail dans la section 4 du présent rapport.

Précédents travaux d'audit du BIG sur le sujet

[GF-OIG-17-002](#) Audit de la gestion des subventions du Fonds mondial dans les environnements à risque élevé

[GF-OIG-18-003](#) Audit des subventions du Fonds mondial à l'Ukraine

[GF-OIG-18-013](#) Audit des subventions du Fonds mondial à la République de l'Union du Myanmar

[GF-OIG-18-023](#) Audit des subventions du Fonds mondial à la République du Tchad

[GF-OIG-19-013](#) Rapport consultatif sur la mise en œuvre des subventions en Afrique occidentale et centrale

4. Constatations

4.1 Efficacité limitée du suivi des investissements imputable à la faiblesse des structures de gouvernance et de supervision

Dans la mesure où, au Fonds mondial, les investissements dans l'assistance technique sont principalement mis en œuvre par l'intermédiaire de partenaires multilatéraux, tels que l'OMS, l'ONUSIDA, l'UNICEF et le Partenariat Halte à la tuberculose, l'adéquation, l'efficacité et l'impact de ces investissements sont massivement tributaires de la capacité de l'organisation à gérer les partenariats concernés. L'audit a identifié les problèmes suivants relatifs à l'engagement des partenaires :

Partenaires multilatéraux

Le Secrétariat ne dispose que de données limitées pour suivre la portée, le statut et l'impact des activités de renforcement des capacités et d'assistance technique mises en œuvre par les principaux partenaires multilatéraux – et ce, bien que ces activités soient financées par le biais de subventions du Fonds mondial. Il n'est par exemple pas possible actuellement de définir avec précision l'ensemble des pays où l'OMS fournit une assistance technique, le montant des investissements, le caractère court-termiste ou long-termiste de l'assistance technique, ou l'évaluation de ses résultats ou de son impact.

Au cours des deux dernières années, le Fonds mondial a révisé ses accords-cadres avec deux de ses 15 principaux partenaires multilatéraux. En particulier, un accord-cadre révisé avec l'OMS s'appuie sur une annexe détaillée des responsabilités, des rôles et obligations entre le Fonds mondial et l'OMS, et clarifie les exigences d'information relatives à ces activités, notamment concernant le montant et le statut des investissements.

Partenaires bilatéraux

Le Fonds mondial dispose d'une visibilité limitée des investissements dans l'assistance technique fournis par le biais de ses partenaires bilatéraux. Le Rapport consultatif du BIG sur la mise en œuvre des subventions en Afrique occidentale et centrale a mis en évidence le fait qu'il n'existe pas de protocole d'accord entre le Fonds mondial et ses partenaires bilatéraux dont les promesses d'investissement dans l'assistance technique sont estimées à 332 millions de dollars par cycle d'allocation. Le flux limité d'informations et l'absence de coordination entravent un renforcement de l'additionnalité et des synergies entre les initiatives de renforcement des capacités du Fonds mondial et de ses partenaires.

Le Fonds mondial dispose d'un contrôle restreint sur les provisions pour des projets bilatéraux. Seul un des cinq principaux partenaires bilatéraux ayant inclus des provisions pour l'assistance technique dans le cadre de sa promesse de don était doté d'une approche totalement transparente et coordonnée de mise en œuvre de l'assistance technique. Un cadre d'indicateurs clés de résultat était en place et l'ensemble de l'assistance technique dans le pays était suivi et son impact évalué. L'information circulait en boucle pour être remontée entre le Fonds mondial et le partenaire. Un deuxième partenaire transmet des informations de façon irrégulière au Secrétariat concernant l'assistance technique fournie dans les pays du portefeuille du Fonds mondial. Pour les trois autres partenaires, aucune information n'est disponible pour permettre d'évaluer le type d'assistance technique fournie, les pays qui en bénéficient et les résultats liés. Bien que le Fonds mondial organise des appels bilatéraux mensuels avec ses partenaires, il s'agit d'appels entre représentants de haut niveau qui n'incluent pas de partage d'informations pertinentes sur l'assistance technique financée par le biais des provisions.

Absence de stratégie relative à l'engagement des partenaires pour régir l'initiation, la mise en œuvre et le suivi du renforcement des capacités et de l'assistance technique

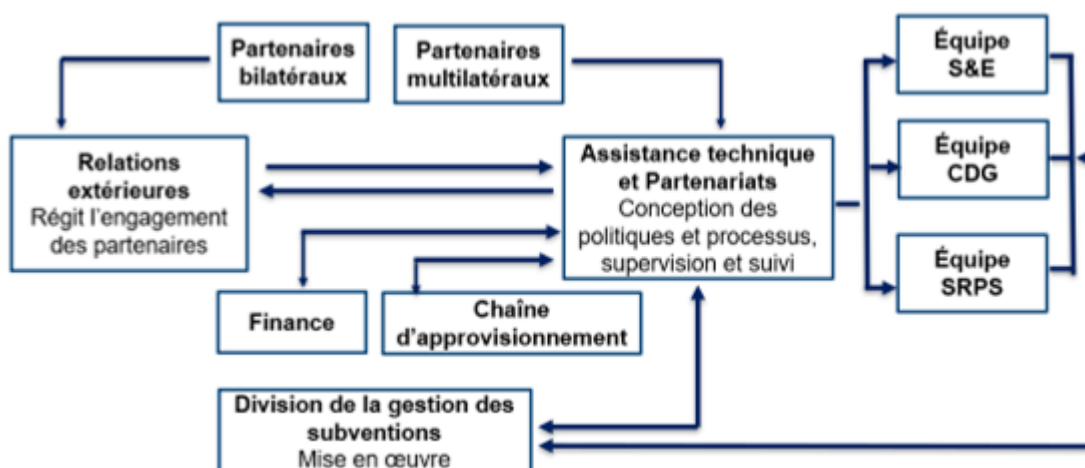
À ce jour, l'approche de l'engagement des partenaires vis-à-vis de l'assistance technique et du renforcement des capacités souffre de l'absence de composantes essentielles, notamment :

- des principes et objectifs précisément définis pour l'engagement des partenaires,
- des modalités clés pour les différents flux et circuits de financement et d'exécution, notamment les provisions pour projets bilatéraux, les initiatives stratégiques, les subventions du Fonds mondial et les partenariats multilatéraux,
- des responsabilités, rôles et obligations bien définis à tous les niveaux du Secrétariat, des sièges des partenaires, des maîtres d'œuvre et des partenaires dans le pays, et des instances de coordination nationale,
- des indicateurs clés de résultat permettant de suivre efficacement les progrès pour chaque engagement, et
- des politiques, des processus et des systèmes qui soutiennent l'initiation, la mise en œuvre et le suivi.

Ressources limitées et absence de structures de gouvernance pour superviser et suivre les investissements dans l'assistance technique et les partenariats axés sur celle-ci

Structures du Secrétariat – La gestion de l'assistance technique et de l'engagement des partenaires est décentralisée, répartie entre cinq divisions/départements. Le département chargé des relations extérieures régit l'engagement des partenaires bilatéraux, le département chargé de l'assistance technique et des partenariats régit l'engagement des partenaires multilatéraux et les équipes de pays de la division de la gestion des subventions régissent l'engagement des partenaires et l'assistance technique spécifiques d'un pays, en collaboration avec les maîtres d'œuvre et les instances de coordination nationale. En outre, différentes équipes à divers niveaux du Secrétariat – comme celles en charge des systèmes résistants et pérennes pour la santé, des questions liées aux communautés, aux droits et au genre, et du suivi et de l'évaluation – régissent des initiatives stratégiques qui impliquent l'engagement de partenaires et incluent des investissements dans l'assistance technique. Les responsabilités, les rôles et les obligations entre les équipes ne sont pas suffisamment définis, d'où chaque activité d'assistance technique fait l'objet d'une approche isolée. Bien qu'une approche décentralisée et transfonctionnelle de la gestion de l'assistance technique soit pratique car elle permet d'exploiter efficacement des expertises sur les sujets concernés, une coordination et des liaisons solides sont nécessaires pour garantir une initiation, une mise en œuvre et un suivi efficaces des investissements. Aucun mécanisme n'est actuellement en place pour regrouper l'ensemble des différents flux et circuits d'assistance technique afin d'établir une vision globale des activités d'assistance, des principaux problèmes et des meilleures pratiques. Par exemple, l'équipe en charge de l'assistance technique et des partenariats se réunit mensuellement avec les partenaires bilatéraux afin de discuter des différents sujets relatifs à l'assistance technique dans le pays. Cependant, les résultats et les mesures nécessaires ne sont pas communiqués aux équipes de pays de la division de la gestion des subventions. Les partenaires multilatéraux font l'objet d'une approche similaire.

Figure 2 : Structure du Fonds mondial pour la gestion de l'assistance technique et le renforcement des capacités



Responsabilités, rôles et obligations – Alors que dans le département chargé de l'assistance technique et des partenariats, une responsabilité est assignée concernant l'engagement des partenaires, aucune responsabilité ne l'est pour la gestion des investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités. Les objectifs de résultat du responsable du département sont liés à l'activité des partenaires uniquement et non à l'activité de l'assistance technique.

Ressources – Actuellement, les obligations d'assistance technique et de renforcement des capacités incombent au département de l'assistance technique et des partenariats. Bien que ces investissements représentent presque 8 % des allocations totales et soient mis en œuvre par l'intermédiaire de plus de 30 partenaires importants et des milliers de consultants individuels, un seul individu supervise ces investissements et l'engagement des partenaires. Les rôles et obligations de cet individu incluent :

- l'élaboration de politiques, de processus et de systèmes pour les investissements dans l'assistance technique,
- le travail avec les équipes de pays de la division de la gestion des subventions pour faciliter l'initiation, la mise en œuvre et le suivi dans le pays d'investissements significatifs,
- la coordination, le suivi et la communication d'informations concernant ces investissements,
- la conduite et la gestion des relations avec tous les partenaires multilatéraux, depuis la gestion des contrats jusqu'aux rapports et analyses réguliers, et le soutien de l'équipe chargée des relations extérieures avec les partenaires bilatéraux.

En 2019, le Secrétariat du Fonds mondial a redonné la priorité à l'engagement des partenaires en commençant par une analyse approfondie des problèmes et des opportunités. Celle-ci a conduit à prendre six mesures axées sur la manière dont l'engagement des partenaires peut être amélioré, notamment en concevant une gestion des relations adaptée aux besoins, en promouvant des examens systématiques des initiatives stratégiques et des mécanismes normalisés à tous les niveaux de l'engagement des partenaires. Depuis juillet 2019, certains dispositifs clés ont été mis en œuvre dans le cadre d'une approche progressive et devaient être totalement en place d'ici à la mi-2020, notamment des accords de partenariat révisés. Bien que les six mesures destinées à améliorer l'engagement des partenaires soient conçues de façon adéquate, le cadre n'est pas assez priorisé actuellement et manque d'une approche de mise en œuvre structurée. Aucun plan de travail n'a encore été élaboré pour soutenir la mise en œuvre de ces mesures, assorti d'un calendrier des délais associés.

Action convenue de la Direction 1 :

Le Secrétariat élaborera un plan de travail pour l'engagement des partenaires afin de renforcer et de mettre en œuvre les mesures décidées en 2019 du Comité d'organisation sur l'engagement des partenaires du Fonds mondial.

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

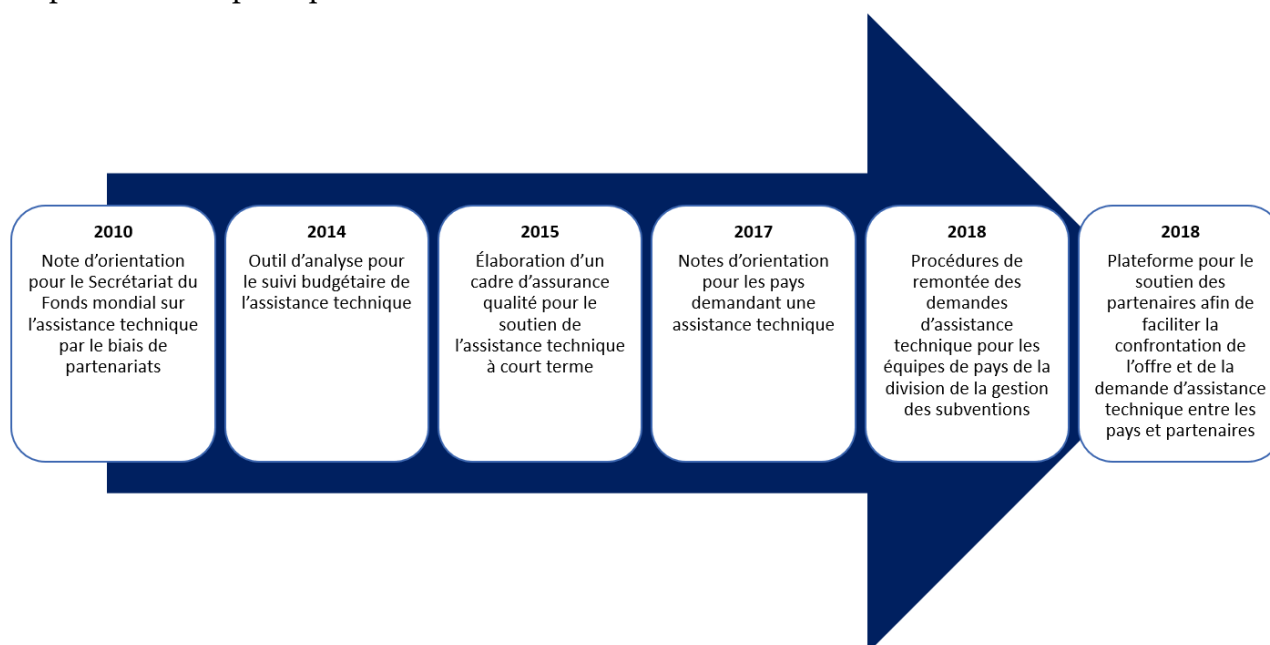
Date cible : 31 juillet 2020

4.2 L'inadéquation des politiques, des procédures et des outils s'est traduite par une approche ad-hoc de l'initiation, de la mise en œuvre et du suivi.

Le renforcement des capacités et l'assistance technique financés par le biais des subventions du Fonds mondial présentent de nombreux aspects. Dans le cadre du modèle d'appropriation nationale, les pays doivent identifier leurs besoins en matière de renforcement des capacités et d'assistance technique. Les maîtres d'œuvre des subventions recrutent ensuite directement des partenaires dans le pays pour assurer la fourniture des services requis. Au sein du Secrétariat, les équipes de pays de la division de la gestion des subventions et le département chargé de l'assistance technique et des partenariats sont responsables de la supervision et du suivi de ce processus. L'audit a toutefois identifié différentes lacunes au niveau de la supervision et du suivi.

Politiques et procédures soutenant le renforcement des capacités et l'assistance technique

Depuis 2010, le département de l'assistance technique et des partenariats a élaboré des procédures, des orientations et des outils d'analyse. Il s'agit de documents internes à ce département qui n'ont pas été avalisés dans le Manuel des politiques opérationnelles du Fonds mondial ou formalisés par le biais d'une autre structure de gouvernance afin d'être plus largement utilisés dans le cadre des procédures et politiques institutionnelles.



Les documents internes du département de l'assistance technique et des partenariats ne couvrent pas des domaines essentiels de l'assistance technique, comme par exemple les orientations pour évaluer le besoin d'assistance technique à l'échelon du pays et de la subvention. Cette situation a entraîné de nombreuses faiblesses au niveau des contrôles d'un bout à l'autre du cycle de déploiement de l'assistance technique par l'intermédiaire, principalement, des subventions aux pays, depuis l'initiation jusqu'au suivi des résultats et à l'évaluation de l'impact.

a. Stade de l'initiation – absence d'évaluations des besoins à l'appui de l'initiation des investissements dans l'assistance technique

Les orientations existantes permettant de clarifier l'évaluation des besoins requise à l'appui des investissements dans l'assistance technique sont limitées. Actuellement, les équipes de pays de la division de la gestion des subventions ont des points de vue divergents sur la façon dont les pays devraient décrire leurs besoins d'assistance technique. Certains considèrent que le besoin est décrit dans la demande de financement du pays, laquelle est examinée par le Comité technique d'examen des propositions et approuvée par le Comité d'approbation des subventions et le Conseil. Cependant, un examen des demandes de financement n'a permis d'identifier que des demandes générales et de

haut niveau concernant l'assistance technique. Les descriptions de l'assistance technique demandée ne sont pas ventilées entre problèmes spécifiques, activités et coûts associés. Par exemple :

- La demande de financement de la subvention Paludisme du Nigéria n'identifiait pas le besoin d'assistance technique pour la campagne de distribution de moustiquaires de 2019-2020. Cette assistance a ultérieurement été fournie par l'Alliance pour la prévention du paludisme, pour un coût de 400 000 dollars.
- La demande de financement de la subvention VIH de l'Indonésie ne mentionnait pas le fait que le Programme national de lutte contre le sida aurait besoin d'une assistance technique de l'OMS pour soutenir l'élaboration des politiques, l'accès aux services destinés aux personnes vivant avec le VIH, la qualité des données, le suivi et l'évaluation, et la mise en œuvre des programmes, pour un coût total de 2 095 300 dollars pour 2018-2020.

D'autres équipes de pays pensent que les besoins d'assistance technique sont documentés dans le mandat du prestataire d'assistance technique. Cependant, d'anciens audits du BIG (voir l'Annexe A) notamment ceux concernant le Tchad, l'Ukraine, le Myanmar et les environnements à risque élevé, ont révélé d'importantes insuffisances au niveau de l'évaluation des besoins et de l'initiation du processus régissant les investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités.

Aucune instruction n'est en place pour établir une vision d'ensemble des besoins globaux du pays pour les trois maladies et pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé, ou pour travailler avec les partenaires afin de garantir un soutien, une mise en œuvre et un suivi adéquats des principaux domaines d'activité.

Bonne pratique

Le Burkina Faso dispose d'une vision globale de l'ensemble des besoins d'assistance technique, contrats, coûts et produits essentiels attendus.

b. Stade de la mise en œuvre – degrés variables de granularité des mandats des contrats d'assistance technique

Il n'existe actuellement pas de directives standard pour l'élaboration de mandats et de contrats pour l'assistance technique. Conformément aux principes d'appropriation nationale du Fonds mondial, le processus est principalement régi par les pratiques et les réglementations d'approvisionnement en vigueur dans le pays et, dans une moindre mesure, par les directives d'achat du Fonds mondial. Ainsi, les mandats et contrats intègrent des degrés variables de granularité, ce qui limite dans certains cas la capacité de supervision du Secrétariat ou des récipiendaires principaux. Par exemple :

- Le contrat d'assistance technique entre l'Alliance pour la prévention du paludisme et Catholic Relief Services au Nigéria mentionne uniquement un plafond maximal de coûts de 400 000 dollars. Le contrat n'indique aucune ventilation supplémentaire et n'inclut pas le calendrier des activités ni les coûts associés.
- Les exécutions de contrat par l'intermédiaire d'un même partenaire multilatéral varient selon les différents contrats. S'agissant de l'OMS, la granularité du contrat varie également. Dans un cas, il n'y a pas de répartition détaillée du montant du contrat ni de description des produits ou résultats attendus au titre des services fournis. Dans un autre cas, les produits attendus et les délais d'exécution sont clairement définis.
- L'OMS fournit une assistance technique et un renforcement des capacités au programme de lutte contre le VIH de l'Indonésie depuis 2004. Cependant, aucune étape décisive n'a été définie, aucun plan de transition n'a été établi et aucun indicateur clé de résultat n'a été fixé pour mesurer l'efficacité de l'assistance fournie.

Certains contrats standard et modèles de contrat, procédures opérationnelles et mandats standard sont en place – que les récipiendaires principaux peuvent adapter pour certaines activités d'assistance technique et de renforcement des capacités, comme l'initiative stratégique sur les systèmes de données. Cependant, pour la plupart des activités, de tels outils n'existent pas pour

définir un champ d'action clair et des produits attendus des travaux à réaliser dans le cadre d'une activité d'assistance technique financée ou pour permettre une supervision et un suivi efficaces.

c. Suivi – absence de suivi des investissements dans l'assistance technique au niveau du Secrétariat et des maîtres d'œuvre

Les équipes de pays de la division de la gestion des subventions n'effectuent aucun suivi spécifique de la mise en œuvre de l'assistance technique, et ce même lorsque les montants sont substantiels ou lorsque l'assistance technique est essentielle pour atteindre les objectifs programmatiques. Dans les neuf pays de l'échantillon¹², les investissements dans l'assistance technique ne sont pas systématiquement inclus dans des mesures de suivi du plan de travail ou dans d'autres indicateurs de résultat des subventions, et leur fourniture et leur impact ne font donc pas l'objet d'une évaluation régulière.

Les équipes de pays laissent le suivi aux maîtres d'œuvre. Ces derniers disposent cependant d'indications limitées concernant la manière de suivre les investissements dans l'assistance technique, notamment la conception, la mesure et le suivi d'indicateurs dans le processus d'attribution des contrats. Dans trois pays de l'échantillon, il n'existait aucune approche structurée pour évaluer les résultats des partenaires afin d'éclairer les décaissements, les investissements dans l'assistance technique étant exécutés par l'intermédiaire d'un partenaire multilatéral. Les décaissements étaient partiellement versés par avance et leur solde l'était en fonction d'un calendrier approuvé dans le contrat mais non lié à la fourniture de produits attendus ou de résultats.

Sur les 21 portefeuilles examinés par le BIG, un seulement était doté d'un plan complet de suivi de l'assistance technique.

d. Données et communication d'informations – problèmes relatifs à la disponibilité et à l'exactitude de données à des fins de suivi

Bien que les directives de budgétisation du Fonds mondial fournissent des indications relatives aux exigences de communication d'informations sur les investissements dans l'assistance technique, l'audit a découvert plusieurs exceptions :

- On observe un manque de clarté quant à la façon dont il conviendrait d'enregistrer les investissements dans l'assistance technique à court et à long terme. Dans plusieurs cas, les coûts salariaux des partenaires multilatéraux sont comptabilisés dans le budget de la subvention comme de l'assistance technique, plutôt que comme des ressources humaines tel que requis en vertu des directives de budgétisation. Dans un cas, 21 % du budget de l'assistance technique étaient mal comptabilisés et n'étaient pas reliés à l'assistance technique. Dans un autre cas, un forfait était alloué au sein du budget, et ce bien que l'activité visée ou l'objet du budget n'aient pas été déterminés. Le montant représentait 8 % du poste du budget total de l'assistance technique.
- Bien que les objectifs des subventions allouées aux agences des Nations Unies incluent le renforcement des capacités, ces investissements ne sont pas ventilés dans le budget des subventions et assortis de plans de travail chiffrés. Il est de ce fait impossible d'évaluer le montant de la subvention qui est consacré au renforcement des capacités. Il en va de même pour les services fournis par les agents financiers qui assument une double fonction de contrôle fiduciaire et de renforcement des capacités.
- S'agissant des initiatives stratégiques du Fonds mondial, les coûts ne sont pas enregistrés de façon cohérente et régulière. Ainsi, on ne connaît pas le montant de l'assistance technique associé à chaque initiative.

¹² Inde, Indonésie, Tanzanie, Mozambique, Nigéria, Roumanie, Îles Salomon, Afrique du Sud et Timor-Leste.

L'absence de politiques, de procédures et d'outils pour les investissements dans l'assistance technique réduit la capacité du Fonds mondial à mesurer leur efficacité et leur impact, voire à en corriger le cours le cas échéant.

- Les audits du BIG du Myanmar, du Soudan, du Tchad, du Niger, d'Ukraine, du Nigeria et de la mise en œuvre des subventions en Afrique occidentale et centrale ont observé que les investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités étaient déployés depuis plusieurs années sans amélioration notable des résultats.
- L'organisation dispose de capacités limitées pour évaluer les investissements par rapport aux besoins et pour reprogrammer des fonds le cas échéant. Historiquement, les investissements dans l'assistance technique affichent de faibles taux d'absorption (49 % en 2016, 80 % en 2017, 40 % en 2018). Cette situation met en évidence soit un mauvais alignement potentiel entre le besoin d'assistance technique et le montant budgétisé, soit un problème dans le déploiement de l'assistance technique là où l'on en a besoin.
- Le Fonds mondial a élaboré un cadre pour améliorer le rapport coût-efficacité. Cependant, sa mise en œuvre n'en est qu'à ses débuts, d'où le caractère économique, l'efficacité et la pérennité des investissements dans l'assistance technique et le renforcement des capacités ne sont pas systématiquement évalués. Actuellement, il n'existe pas de plan de mise en œuvre pour opérationnaliser le cadre dans les activités du Fonds mondial. Les économies d'échelle ne sont pas exploitées de façon adéquate pour réduire le coût de l'assistance technique fournie par l'intermédiaire des initiatives stratégiques et des subventions. Par exemple :
 - a) Les contrats d'assistance technique conclus avec d'importants partenaires multilatéraux sont signés avec un fournisseur unique et négociés chaque fois que le Fonds mondial s'engage avec le partenaire, dans le pays ou au niveau du Secrétariat.
 - b) S'agissant de l'assistance technique fournie pour le DHIS2, le tarif du consultant négocié dans le pays représentait la moitié du tarif facturé au Secrétariat du Fonds mondial.
 - c) Il existe un pool de consultants pour l'assistance technique financée via les initiatives stratégiques. Un consultant applique deux tarifs journaliers différents au titre d'une initiative stratégique – dont l'un est de 260 dollars plus élevé que l'autre (soit 44 % plus cher).

Action convenue de la Direction 2 :

En anticipation du prochain cycle de financement, le Secrétariat élaborera un plan d'action pour améliorer le suivi de l'assistance technique liée au renforcement des capacités et financée par le Fonds mondial, au-delà des seuils définis au titre des nouvelles subventions.

Titulaire : Directeur de la gestion des risques

Date cible : 30 juin 2021

5. Récapitulatif des actions convenues de la Direction

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
1. Le Secrétariat élaborera un plan de travail pour l'engagement des partenaires afin de renforcer et de mettre en œuvre les mesures décidées en 2019 du Comité d'organisation sur l'engagement des partenaires du Fonds mondial.	31 juillet 2020	Responsable de la division de la stratégie, de l'investissement et de l'impact
2. En anticipation du prochain cycle de financement, le Secrétariat élaborera un plan d'action pour améliorer le suivi de l'assistance technique liée au renforcement des capacités et financée par le Fonds mondial, au-delà des seuils définis au titre des nouvelles subventions.	30 juin 2021	Directeur de la gestion des risques

Annexe A : Problèmes relatifs à l'assistance technique et au renforcement des capacités de précédents audits

N°	Domaine clé	Description
1.	Mise en œuvre Stade de l'initiation	Audit de la gestion des subventions du Fonds mondial dans les environnements à risque élevé (GF-OIG-17-002) Les activités de renforcement des capacités nécessaires au titre de la politique de sauvegarde supplémentaire ne sont pas mises en œuvre régulièrement. Aucun plan de renforcement des capacités n'a encore été élaboré dans 10 des 15 pays de l'échantillon.
2.	Mise en œuvre	Audit des subventions du Fonds mondial à l'Ukraine (GF-OIG-18-003) Les activités détaillées du budget de l'assistance technique n'ont pas été chiffrées et la stratégie de mise en œuvre n'a pas été élaborée.
3.	Mise en œuvre Stade de l'initiation	Audit des subventions du Fonds mondial à la République de l'Union du Myanmar (GF-OIG-18-013) <ul style="list-style-type: none"> • Inadéquation de la mise en œuvre du renforcement des capacités par le bénéficiaire principal (plan de mise en œuvre non réalisé par le biais d'une évaluation approfondie, non exécuté et absence de suivi systématique) • Rôles et responsabilités des activités de renforcement des capacités non définis entre les parties prenantes
4.	Suivi	Audit de suivi des procédures d'achat (GF-OIG-18-018) Le rapport coût-efficacité du Service pharmaceutique mondial en tant que mécanisme unique d'approvisionnement n'a pas été pleinement évalué et le Fonds mondial n'a pas établi d'indicateur approprié pour suivre les résultats de l'accord du Comité Feu vert pour les produits antituberculeux de deuxième intention (y compris son rôle pour la fourniture d'assistance technique).
5.	Suivi Mise en œuvre Stade de l'initiation	Audit des subventions du Fonds mondial à la République du Tchad (GF-OIG-18-023) <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évaluation claire des besoins, y compris d'établissement de la définition d'indicateurs pour suivre les résultats • Retard dans la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités • Remise en question de l'efficacité du soutien au renforcement des capacités du fait de l'absence d'amélioration des résultats
6.	Suivi Stade de l'initiation Gouvernance	Mise en œuvre des subventions en Afrique occidentale et centrale (GF-OIG-19-013) <ul style="list-style-type: none"> • Coordination limitée de l'assistance technique entre les principaux partenaires à l'échelon des pays (Expertise France, GIZ Backup et Fonds mondial) pour s'assurer que l'assistance est ciblée et adaptée. • L'assistance technique financée par le Fonds mondial n'est pas basée sur une évaluation des besoins, n'est pas spécifique, ne fait pas l'objet d'un suivi régulier par rapport aux indicateurs clés de résultat.

Annexe B : Classification générale des notations d'audit

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

Annexe C : 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.