



Independent observer  
of the Global Fund

## Le Fonds mondial fait de nets progrès en matière de gestion des risques : BIG

Dans son rapport annuel pour 2016, le Bureau de l'Inspecteur général indique que, bien que des lacunes significatives persistent, de nets progrès sont enregistrés sur l'ensemble des six domaines clés de l'architecture des risques (voir la figure ci-après).

Nous avons brièvement [évoqué](#) le sujet dans notre article du numéro 42 de l'OFM sur les cinq thèmes stratégiques ressortis des travaux du Bureau de l'Inspecteur général en 2016. Dans cet article, nous examinons de plus près ce que le Bureau de l'Inspecteur général avait à dire sur la façon dont le Fonds mondial a géré les risques.

Note de la rédaction : Le 16 mai 2017, le Bureau de l'Inspecteur général a publié un [rapport](#) sur son audit des procédures de gestion des risques du Fonds mondial. Nous comptons publier un article sur ce rapport dans le prochain numéro de l'OFM.

Figure : Résultats du Fonds mondial dans les six composantes clés de l'architecture de gestion des risques

- 1 Gouvernance
- 2 Culture du risque

3 Composantes de base  
Langage et taxinomie  
communs  
Politiques et normes  
Méthodologies cohérentes

4 Procédures et pratiques  
Appétit pour le risque et tolérance  
au risque convenus  
Rôles et responsabilités définis  
Identification des risques  
Atténuation des risques

5 Suivi et rapport  
Garanties sur les risques clés  
Suivi et analyse  
Rapport à la haute direction  
Rapport au Conseil  
d'administration

6 Outils de gestion des risques

Clé de lecture: Le plus souvent en place  
Bons progrès mais améliorations nécessaires  
Premiers stades

Source : Rapport annuel 2016 du Bureau de l'Inspecteur général

La suite de cet article repose sur la structure de la figure ci-dessus.

## 1. Gouvernance

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, le Fonds mondial est sur la bonne voie en matière de gouvernance des risques, tant au niveau du Conseil d'administration que du Secrétariat. Les mandats des nouveaux comités permanents adoptés en 2016 énoncent les domaines spécifiques de responsabilité des comités en matière de risque, ainsi que la portée de leur mission (suivi stratégique, prise de décisions ou consultation). La discussion des risques est désormais un point permanent de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et des comités. Le directeur de la gestion des risques informe régulièrement le Conseil d'administration et ses comités sur les principaux domaines de risque et présente chaque année au Conseil une déclaration de gestion des risques.

Néanmoins, indique le Bureau de l'Inspecteur général, deux domaines de gouvernance des risques continuent de requérir des améliorations significatives, à savoir a) la redevabilité et les procédures de suivi stratégique des domaines de risques transversaux et b) l'appétit pour le risque et la tolérance au risque.

### Redevabilité et procédures de suivi stratégique

À la différence des organisations dont la structure du Conseil d'administration comporte un comité consacré au risque, relève le Bureau de l'Inspecteur général, le modèle du Fonds mondial attribue les domaines de risques spécifiques aux différents comités en fonction de leur mandat. Cette démarche est appropriée dans le contexte du modèle institutionnel du Fonds mondial, ajoute-t-il, mais elle pose également des difficultés du fait que de nombreux risques significatifs auxquels l'organisation est confrontée dépassent les limites fonctionnelles (par exemple les achats et la chaîne d'approvisionnement, les contextes d'intervention difficiles ou la faible capacité d'absorption).

### Appétit pour le risque et tolérance au risque

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, le Conseil d'administration a en règle générale évité les discussions sur l'appétit pour le risque. Cela tient en partie au manque de perception commune du concept, estime le Bureau de l'Inspecteur général, et en partie à la crainte que la définition de propensions au risque spécifiques puisse envoyer un mauvais signal, selon lequel l'organisation serait prête à accepter certaines pertes ou certains échecs. Cela mène souvent à des prises de risque incohérentes du fait que les jugements ou perceptions personnels remplacent les normes et orientations institutionnelles.

## 2. Culture du risque

Le Bureau de l'Inspecteur général estime qu'aussi bien le Conseil d'administration que la direction exécutive donnent le bon « ton aux échelons supérieurs » en soulignant l'importance d'une gestion efficace du risque pour la réussite de l'organisation. Les ressources allouées à la fonction de gestion des risques ont considérablement augmenté, et des modifications significatives ont été apportées aux procédures opérationnelles en vue de « donner une présence et une voix à la fonction de la gestion du risque dans les processus de prise de décisions opérationnelles ».

« Modifier [la culture] requerra notamment la mise en place de mécanismes d'incitation et de cadres de gestion des résultats récompensant la bonne prise de risque. »

Néanmoins, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, les éléments fondamentaux de l'instauration d'une culture de risque efficace en sont encore aux premiers stades. Bien que la valeur de la gestion des risques soit de plus en plus reconnue à tous les niveaux de l'organisation, ajoute-t-il, le sentiment reste largement répandu – à tort – qu'il y a une contradiction inhérente entre les pratiques de gestion du risque et de respect de la conformité, d'une part, et l'efficacité et la rapidité opérationnelles de l'autre. « Bien que cette culture soit en train d'évoluer », indique le Bureau de l'Inspecteur général, « la modifier requerra notamment la mise en place de mécanismes d'incitation et de cadres de gestion des résultats récompensant la bonne prise de risque, la gestion efficace des risques et une conformité solide aux contrôles, tout en reconnaissant l'excellence en matière de prestation opérationnelle ».

### 3. Composantes de base

Selon le Bureau de l'Inspecteur général, au cours des deux dernières années, le Fonds mondial a apporté plusieurs améliorations importantes à son cadre de politique de gestion des risques. Le Conseil d'administration a approuvé une [politique de gestion des risques](#), qui définit entre autres les responsabilités de suivi stratégique des risques et fournit un cadre de haut niveau de différenciation des risques. Au niveau du Secrétariat, indique le Bureau de l'Inspecteur général, une note de politique opérationnelle a été approuvée en 2016 qui définit les objectifs globaux en matière de gestion des risques des subventions, expose les principes régissant l'intégration de la gestion des risques dans le cycle de vie des subventions et décrit les responsabilités et les principales procédures d'identification, d'atténuation, de gestion et de signalement des risques.

Note de la rédaction : Le titre complet de la note de politique opérationnelle est « Gestion des risques durant le cycle de vie des subventions » (en anglais : Risk Management Across the Grant Lifecycle). Trouver des notes de politique opérationnelle spécifiques sur le site du Fonds mondial peut s'avérer compliqué. Il faut d'abord chercher le manuel des politiques opérationnelles. Dans ce manuel (disponible en anglais), la manière la plus rapide de trouver la note de politique opérationnelle sur la gestion des risques est de chercher les mots suivants : identification, mitigation (en anglais et sans guillemets).

L'étape suivante, explique le Bureau de l'Inspecteur général, est la définition par le Fonds mondial d'un langage commun en matière de risque et la mise au point de méthodologies cohérentes. Les concepts fondamentaux tels que les catégories de risque, les risques inhérents et résiduels, la tolérance au risque et les échelles de notation doivent être définis de façon cohérente, et doivent être relativement bien compris par tous les acteurs du risque au sein de l'organisation. « Une telle perception commune manque encore au Fonds mondial », juge le Bureau de l'Inspecteur général.

Quant aux méthodologies, déclare le Bureau de l'Inspecteur général, les ateliers de gestion des risques se sont avérés utiles pour encadrer un dialogue structuré sur l'évaluation des risques au moyen d'un ensemble commun d'outils et de démarches. « Toutefois, étant donné que la méthodologie et les pratiques associées sont nouvelles, le Secrétariat n'a pas encore évalué formellement les enseignements

de ces projets pilotes, perfectionné les procédures et méthodologies et, plus important encore, intégré les démarches d'identification et d'atténuation des risques de manière cohérente ».

#### 4. Procédures et pratiques

Le Bureau de l'Inspecteur général indique que la note de politique opérationnelle a clarifié les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques durant le cycle de vie des subventions : les équipes de pays ont la responsabilité primaire d'identification et de gestion des risques ; les propriétaires des risques généraux fournissent des conseils sur l'identification et la hiérarchisation des risques dans leurs domaines fonctionnels respectifs, et le Département de gestion des risques assure la coordination et le suivi stratégique globaux. « Les politiques et normes étant désormais en place, les méthodologies sont en cours d'introduction, les rôles et responsabilités sont clarifiés, et les procédures globales d'identification et d'atténuation des risques sont de plus en plus formalisées ».

« Cette prolifération a également mené à... une résistance passive de la part des équipes aux premières lignes, frustrées par le fardeau administratif substantiel de ce qui est souvent perçu comme de la paperasserie à faible valeur ajoutée. »

Cependant, précise le Bureau de l'Inspecteur général, plusieurs améliorations sont nécessaires. L'identification des risques reste une procédure relativement statique à différentes étapes clés du cycle de subvention, par exemple lors de l'établissement de celle-ci, plutôt qu'une procédure continue et dynamique éclairée par les retours d'information sur les résultats en temps réel pendant toute la durée de la subvention. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général est d'avis qu'il est possible d'améliorer considérablement les mesures d'atténuation, l'appropriation et la responsabilité quant à leur mise en œuvre et au suivi de leurs progrès.

Enfin, informe le Bureau de l'Inspecteur général, l'absence de définition claire de l'appétit pour le risque et de la tolérance au risque limite l'efficacité des pratiques actuelles de gestion des risques. Selon lui, le Secrétariat reconnaît cette lacune. Le directeur de la gestion des risques a récemment entamé les travaux de définition d'un cadre de propension au risque, à commencer par les principaux domaines de risque tels que la chaîne d'approvisionnement, les contextes d'intervention difficiles, ainsi que la pérennité et la transition.

#### 5. Suivi et rapport

Depuis 2013, des outils formels de communication de l'information sur les risques ont été mis au point, notamment un registre institutionnel des risques et un rapport sur les risques opérationnels, indique le Bureau de l'Inspecteur général. Une présentation sur les risques a désormais lieu à chaque réunion du Conseil d'administration.

Toutefois, ajoute le Bureau de l'Inspecteur général, la communication de l'information sur les risques reste relativement fragmentée, souvent sans indication claire des liens entre les sources liées comme le registre institutionnel des risques, les rapports sur les risques opérationnels, [les plans d'action hiérarchisés](#), les rapports du Bureau de l'Inspecteur général sur les risques et les mises à jour individuelles sur les différentes initiatives. « À mesure que l'organisation renforce sa gestion des risques, il y a lieu de prêter une plus grande attention à la conception d'un cadre intégré de communication de l'information sur les risques, rassemblant ces éléments distincts et fournissant au Conseil d'administration une vision globale des risques dans l'ensemble de l'organisation », affirme le Bureau de l'Inspecteur général.

Les mécanismes de garantie du Fonds mondial restent largement concentrés sur les risques fiduciaires, en grande partie en réaction à la faible tolérance des donateurs en matière d'usage abusif des fonds, explique le Bureau de l'Inspecteur général, tandis que les garanties sur les risques programmatiques clés

restent plus faibles et insuffisamment hiérarchisées.

## 6. Outils de gestion des risques

Plusieurs outils de gestion des risques opérationnels ont été élaborés au fil du temps pour évaluer et suivre les risques dans le portefeuille de subventions – comme l’outil Évaluation qualitative des risques, planification et suivi des mesures (QUART), l’outil d’évaluation des capacités et le tableau de bord des risques. Bien que chacun de ces outils ait des fins distinctes et valables, affirme le Bureau de l’Inspecteur général, « cette prolifération a également mené à une fragmentation analytique, à des chevauchements, à des évaluations parfois incohérentes, et à une résistance passive de la part des équipes aux premières lignes, frustrées par le fardeau administratif substantiel de ce qui est souvent perçu comme de la paperasserie à faible valeur ajoutée ».

Un outil intégré de gestion des risques est actuellement mis au point dans le cadre du projet Accélération de la gestion intégrée (AIM), dont le déploiement est prévu en 2017.

Le rapport annuel 2016 du Bureau de l’Inspecteur général (document GF-B37-12) devrait être disponible prochainement à l’adresse suivante : [www.theglobalfund.org/en/board/meetings/37](http://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/37).

[Read More](#)

---