



Independent observer
of the Global Fund

UN POINT SUR LA GESTION DES RISQUES AU FONDS MONDIAL

Lors de sa réunion des 20 et 21 novembre, le Conseil d'administration a approuvé une nouvelle politique de gestion des risques en remplacement du cadre de gestion des risques qu'il avait adopté en 2009. Le Conseil a également adopté un cadre de différenciation des risques, un moyen pour identifier la tolérance ou la propension au risque.

La politique de gestion des risques et le cadre de différenciation des risques sont deux des six éléments interdépendants qui constituent le cadre de gestion des risques d'entreprise. Les quatre autres éléments sont les suivants :

- Modalités de gouvernance sur la gestion des risques ;
- Gestion des risques opérationnels ;
- Registre des risques organisationnels ;
- Contrôle interne appliqué aux processus du Secrétariat.

Les six éléments du cadre de gestion des risques d'entreprise sont traités dans l'annexe 1 du document du Conseil d'administration GF-B32-13 intitulé Politique de gestion des risques. La politique de gestion des risques elle-même figure dans l'annexe 3 du même document.

Selon le Secrétariat, la politique codifie essentiellement les pratiques de gestion des risques qui ont été mises en place ou renforcées de manière significative au cours des trois dernières années, de sorte que son approbation n'aura pas d'impact significatif sur les pratiques dans ce domaine.

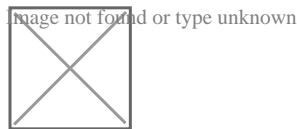
Le cadre de différenciation des risques couvre à la fois les risques opérationnels liés à la gestion du portefeuille de subventions par le Secrétariat et les risques inhérents aux diverses fonctions administratives du Secrétariat.

L'indice de risque du portefeuille du Fonds mondial (IRP) sera adapté afin de déterminer les niveaux de risque acceptables pour le portefeuille de subvention. (L'IRP regroupe les résultats de l'ensemble des évaluations des risques effectuées sur le portefeuille du Fonds, pondérés par le montant du budget annuel. La valeur actuelle de l'IRP est de 1,86 (2014). Le Fonds mondial indique que l'indice est jugé acceptable s'il se situe dans une fourchette de $\pm 10\%$ par rapport à la valeur fixée, c'est-à-dire dans l'intervalle [1,7 ; 2,0] en 2014. Un objectif est fixé chaque année pour l'IRP dans le cadre des indicateurs clés de résultats (ICR) du Fonds mondial.) À titre de comparaison, l'indice de risque du portefeuille pour 2013 avait été fixé à 2,01.

Dans le portefeuille de subventions, les pays ont été classés dans quatre catégories établies en fonction du niveau de risque : très élevé, élevé, moyen et faible ? ces niveaux étant basés sur une série d'indicateurs mis au point pour mesurer les risques liés au contexte dans chaque pays. Les catégories « très élevé », « élevé », « moyen », et « faible » contiennent respectivement 15, 25, 50 et 36 pays.

Ensuite, dans chaque catégorie, des seuils ont été fixés pour les subventions prises séparément, pour les portefeuilles maladie des pays et pour les portefeuilles globaux des pays. Dans chaque cas, des seuils d'acceptabilité des risques ont été fixés sous la forme d'intervalles. Ces intervalles sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

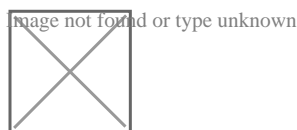
Figure 1 : Seuils de risque



Source : Document du Conseil d'administration du Fonds mondial GF-B32-14

Le Fonds mondial indique que lorsque ces seuils de risque sont appliqués aux plus de 180 subventions pour lesquelles des évaluations détaillées des risques sont maintenues, 30 sont en dehors des intervalles fixés (14 au-dessus et 16 au-dessous) (voir la figure 2, colonne de gauche). Par ailleurs, 14% des portefeuilles maladie et 7% des portefeuilles globaux sont au-delà des seuils de risque.

Figure 2 : Seuils de risque



Une subvention, un portefeuille maladie ou un portefeuille pays se trouvant en dehors des seuils de risque fixés sera examiné par le Comité régional sur les risques opérationnels, qui décidera des suites à donner. Celles-ci pourront être une gestion ou des contrôles plus poussés afin de réduire l'exposition au risque sous-jacent, l'acceptation de niveaux de risque supérieurs (ou inférieurs), ou une combinaison de ces deux possibilités. Le but est de rendre la gestion des risques aussi réaliste et logique que possible.

Dans sa décision relative au cadre de différenciation des risques, le Fonds mondial a réaffirmé qu'il ne tolérerait aucun fait de corruption, de fraude, de détournement ou d'abus d'aucune sorte en rapport avec

ses subventions.

En ce qui concerne les processus administratifs du Secrétariat, le degré de risque est mesuré en évaluant la conformité de chaque processus essentiel au cadre COSO, la norme adoptée par le Fonds mondial en matière de contrôle interne.

Des rapports sur les résultats obtenus par le Fonds mondial dans le domaine de la gestion des risques seront préparés pour le Conseil d'administration deux fois par an.

Concernant la gestion des risques, le directeur financier, Daniel Camus, a indiqué dans son rapport sur le budget de fonctionnement du Fonds (GF-B32-03) que, pour 2015, le montant des dépenses de fonctionnement consacré aux procédures de contrôle et d'assurance s'élevait à 75 millions de dollars. Cette somme regroupe les dépenses de fonctionnement des Agents locaux du Fonds (LFA), du Département de la gestion des risques et du BIG. Comme le dit M. Camus, ce montant peut sembler élevé ou faible, mais il est dans la nature du modèle du Fonds mondial de ne pas avoir une présence permanente dans les pays, d'où le coût relativement élevé de la gestion des risques.

Avec l'importance accordée à la gestion des risques à l'échelle mondiale, de nombreux pays éprouvent des difficultés pour absorber les nouvelles exigences et s'adapter aux contrôles et à la surveillance exigés par le nouveau cadre. Dans un [rapport sur la Gestion des risques dans les Etats fragiles](#) (PDF – 1,7 Mo), l'ONG française Solthis expose quelques uns des problèmes rencontrés par les pays pour répondre aux exigences du Fonds mondial en matière de contrôles. À travers des études de cas réalisées en Guinée, au Niger, au Mali et en Sierra Leone, Solthis examine dans quelle mesure la mise en œuvre des programmes a été affectée par les protocoles de gestion des risques.

Plusieurs participants ont par ailleurs indiqué à l'OFM qu'ils estimaient que le processus d'opérationnalisation de la gestion des risques était lent à produire des résultats. Un collègue observateur a déclaré qu'il n'y avait eu aucune vérification indépendante de l'évaluation des risques, c'est-à-dire aucune évaluation parallèle par l'Inspecteur général. Idéalement, cela semble signifier que le Conseil d'administration pourrait espérer recevoir un rapport du Département de la gestion des risques et un autre du BIG, c'est-à-dire deux évaluations indépendantes semestrielles des risques opérationnels.

Les documents intitulés « Politique de gestion des risques » (GF-B32-13) et « Appliquer la différenciation des risques » (GF-B32-14) sont disponibles sur www.theglobalfund.org/en/board/meetings/thirtysecond. D'autres documents portant sur la gestion des risques, à savoir le Rapport sur la gestion des risques (GF-B32-12) et les Politiques du Fonds mondial en matière de risques et d'assurances (GF-B32-14), seront disponibles sur le même site. Des informations supplémentaires sur le cadre COSO sont disponibles [ici](#).

[Read More](#)
