



Independent observer  
of the Global Fund

## Le Fonds mondial affiche des progrès significatifs en matière de réduction des risques financiers, mais des difficultés persistent dans la mise en œuvre de certaines interventions clés, selon le BIG

Les audits menés par le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) en 2017 révèlent des améliorations progressives au sein du Fonds mondial, à la fois au niveau du Secrétariat et au niveau des pays, ainsi que des difficultés persistantes dans certains domaines. C'est là le thème central du rapport de situation préparé par le Bureau de l'Inspecteur général pour la réunion du Conseil d'administration qui vient de se terminer à Genève.

Au Secrétariat, des initiatives importantes sont en cours en vue d'améliorer les procédures de gestion des subventions ou la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et des progrès sont enregistrés au niveau de la mise en œuvre, constate le BIG. Au niveau des pays, le BIG a observé des améliorations significatives dans des domaines qui ont présenté des risques élevés pour l'organisation par le passé, comme les risques financiers et fiduciaires. En outre, ajoute le BIG, des résultats programmatiques louables ont été enregistrés dans la plupart des pays examinés.

Malgré les progrès substantiels sur ces fronts, écrit le BIG, le Fonds mondial est confronté à des problèmes persistants dans la mise en œuvre efficace d'interventions critiques, comme les investissements dans la mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé (SRPS), la recherche du juste équilibre entre les risques fiduciaires et programmatiques, le suivi des résultats du portefeuille de subventions et les difficultés persistantes liées à la chaîne d'approvisionnement.

Dans cet article, nous revenons brièvement sur les commentaires du Bureau de l'Inspecteur général dans chacun de ces domaines. Nous fournissons également des informations sur le plan de travail du BIG pour

2018 et sur la mise à jour fournie sur l'avancement des mesures de gestion convenues.

## Mise en œuvre efficace des subventions SRPS

Bien que ces subventions soient généralement bien ciblées, leur mise en œuvre demeure difficile, indique le Bureau de l'Inspecteur général. Il a constaté des retards récurrents de mise en œuvre dans les trois pays examinés :

- Au Cambodge, à mi-parcours du cycle de la subvention, 25 % seulement des interventions clés avaient été mises en œuvre ;
- Au Burkina Faso, des activités critiques, telles que le recrutement d'organisations à assise communautaire et l'équipement des agents de santé communautaires en kits de santé ont connu des retards. La subvention s'est vu attribuer la note C ;
- En Éthiopie, les activités subventionnées ont dû être révisées substantiellement à mi-parcours de la mise en œuvre ; 60 % des nouvelles activités ne pourront être terminées avant la fin de la période de subvention en décembre 2017.

Parmi les facteurs importants contribuant aux difficultés de mise en œuvre figurent la capacité limitée des maîtres d'œuvre à superviser les modalités SRPS parfois complexes, l'exécution fragmentée entre plusieurs maîtres d'œuvre sans mécanisme de coordination efficace, la définition insuffisante des activités clés prévues au budget et, parfois, un manque de mesures claires des résultats et d'indicateurs clairs de réussite.

## Recherche du juste équilibre

Le Bureau de l'Inspecteur général fait remarquer que les mesures de sauvegarde supplémentaires mises en œuvre par le Secrétariat ont atténué les risques financiers et fiduciaires dans plusieurs pays qui sont connus pour leurs risques élevés dans ce domaine. Néanmoins, la difficulté consiste à présent à trouver le juste équilibre entre la protection des crédits et la réduction des goulots d'étranglement dans la mise en œuvre des programmes, affirme le BIG. Au Cambodge, par exemple, les difficultés liées à l'application des contrôles supplémentaires ont entraîné des retards significatifs dans la mise en œuvre d'activités critiques de lutte contre le paludisme au niveau communautaire censées appuyer la stratégie d'élimination de la maladie.

Les garanties relatives aux données programmatiques et à la qualité des services restent limitées, indique le BIG. De multiples difficultés entravent le renforcement des garanties programmatiques, notamment des lacunes dans les systèmes de collecte de données de qualité (audits de l'Afrique du Sud, du Cambodge et de la Zambie), des cadres de suivi et d'évaluation faibles dans de nombreux pays (audits de la Zambie, de l'Afrique du Sud et de la Guinée), et un suivi stratégique des programmes insuffisant de la part des maîtres d'œuvre (audits du Cambodge et de la Guinée).

## Résultats des subventions

Bien que les programmes aient enregistré des résultats significatifs, estime le Bureau de l'Inspecteur général, des améliorations sont nécessaires dans plusieurs domaines clés, notamment le diagnostic précoce du VIH chez le nourrisson et le suivi des patients séropositifs sous traitement anti-VIH.

Le Fonds mondial améliore sans cesse la gestion et le suivi de ses subventions, déclare le BIG. Le Secrétariat est en train d'intégrer plusieurs systèmes liés à la gestion des subventions en un seul système de gestion des subventions (projet AIM). Ce projet devrait être achevé d'ici la fin de l'année. Selon le BIG, le nouveau système garantira la visibilité du cycle de vie complet des subventions, et favorisera

l'alignement organisationnel et la collaboration au travers de procédures simplifiées et intégrées en matière de données. Le BIG signale également que le Secrétariat a révisé un certain nombre de politiques opérationnelles, qu'il a mis au point des directives exhaustives concernant le cadre de résultats des subventions et qu'il a actualisé sa politique en matière de révision des subventions.

Cependant, indique le BIG, un audit récent sur le suivi des subventions a mis en lumière plusieurs lacunes de la procédure actuelle d'examen des résultats, dont un manque de clarté des politiques et des procédures, des contrôles de processus manquants autour de la décision annuelle de financement, une définition insuffisante des rôles et responsabilités dans la procédure d'examen et de suivi stratégique interne, et un suivi stratégique inadéquat des révisions de subventions par les équipes de pays (voir l'[article de l'OFM](#)).

### Chaîne d'approvisionnement

Le Bureau de l'Inspecteur général remarque que le Fonds mondial a pris de nombreuses mesures face aux problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Un plan de mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement a été élaboré. Un projet de transformation de la chaîne d'approvisionnement est en cours au Nigeria, au Ghana et au Malawi, et 12 pays supplémentaires devaient venir s'ajouter au projet en 2017. En outre, 19 pays supplémentaires se sont vu allouer un financement à effet catalyseur en faveur de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer leur capacité de gestion des processus d'approvisionnement.

Selon le BIG, il est nécessaire de planifier à long terme pour obtenir des progrès durables dans ce domaine, au-delà de l'horizon du cycle de vie d'une subvention. Le Fonds mondial avance dans la bonne direction, estime le BIG, mais il faudra du temps pour mener à bien les initiatives en cours et en récolter les bénéfices. En attendant, les audits du BIG continuent de mettre en évidence des faiblesses significatives dans les chaînes d'approvisionnement.

En Zambie, par exemple, 77 % des établissements de santé contrôlés par le BIG présentaient des écarts entre les produits enregistrés comme ayant été délivrés par le niveau central et les quantités reçues aux établissements de santé et aux niveaux inférieurs. En Éthiopie, le BIG a identifié des difficultés au niveau du traçage des médicaments, dues à des failles dans la tenue des registres, à la multiplicité des systèmes et à la faiblesse des pratiques de gestion des stocks.

### Plan de travail 2018 du BIG

Le Comité des finances et de la vérification a approuvé en octobre le plan de travail du Bureau de l'Inspecteur général pour 2018. En voici un aperçu :

Activités de conseil	Audits de suiv	Audits internes	Audits de pays	Enquêtes réactives	Enquêtes proactives	Enq
4	4	5	11	36	4	15

Des audits sont prévus pour les 10 pays suivants : Kenya, Myanmar, Ghana, Soudan, Vietnam, Sierra Leone, Niger, Tchad, Madagascar et Bénin. Le « onzième pays » se rapporte en fait à quatre pays : des audits axés spécifiquement sur le suivi stratégique des subventions seront réalisés dans quatre pays ciblés, à savoir le Salvador, la Bolivie, la République dominicaine et le Sri Lanka.

Des audits de suivi sont par ailleurs prévus pour le Rwanda et la République démocratique du Congo.

Les cinq audits internes prévus cibleront les sujets suivants :

- la question de savoir si les activités SRPS sont conçues, suivies et évaluées efficacement, et

- comment elles le sont ;
- l'efficacité du cadre de gestion de projet du Secrétariat ;
- la conception et l'efficacité des procédures de planification et de suivi de la transition ;
- la conception, la gestion et le suivi des subventions régionales ; et
- la stratégie relative aux ressources humaines et sa mise en œuvre.

L'Unité du BIG chargée des enquêtes s'attend à examiner 180 allégations en 2018, avec un taux de conversion des allégations estimé à 22 %.

#### Mesures de gestion convenues

Fin septembre, 84 mesures de gestion convenues étaient ouvertes. Depuis le début de l'année, le Secrétariat en a clôturé 58.

Trente-cinq mesures de gestion convenues étaient en retard, dont 31 de 90 jours ou davantage. Sur ces 31 mesures très en retard, 19 étaient en retard de 180 jours ou plus.

Voir également les commentaires de Marijke Wijnroks sur les mesures de gestion convenues figurant dans un [article](#) de la version anglaise courante de l'OFM sur le Rapport de la Directrice exécutive par intérim.

Les documents du Conseil d'administration GF-B38-09 (Rapport de situation du BIG [janvier à septembre 2017]) et GF-B38-10 (Rapport de situation du BIG sur les mesures de gestion convenues [janvier à septembre 2017]) devraient être disponibles prochainement à l'adresse [www.theglobalfund.org/en/board/meetings/38](http://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/38).

[Read More](#)

---