



Independent observer  
of the Global Fund

## LE RAPPORT ANNUEL DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS MONDIAL DÉCRIT LES « THÈMES STRATÉGIQUES » – ET LA NATURE INÉVITABLE DU RISQUE

L'Inspecteur général, Mouhamadou Diagne, a présenté son rapport annuel au Conseil d'administration du Fonds mondial avec, d'une part, des louanges pour l'élargissement régulier de la couverture du traitement contre le VIH, les progrès en matière de lutte contre le paludisme, voire d'élimination de la maladie, et les taux élevés de guérison de la tuberculose, et, de l'autre, la mise en lumière de domaines clés qui requièrent encore des efforts, à savoir la qualité des programmes, la recherche des cas de tuberculose manquant à l'appel, la transition (et la pérennité), et la nécessité de s'attacher davantage à concilier les besoins de prestation à court terme et le renforcement des capacités des maîtres d'œuvre nationaux sur le plus long terme.

Présenté à l'occasion de la 41<sup>e</sup> réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial, qui s'est tenue les 15 et 16 mai derniers à Genève, le rapport relève également les améliorations continues des processus et systèmes internes du Fonds, et la maturité croissante du Fonds en tant qu'institution (parallèlement, le Fonds doit également prêter attention à la gestion des attentes des parties prenantes).

Cependant, souligne l'Inspecteur général, la maturité croissante de l'organisation ne signifie pas que les risques diminueront nécessairement, voire ne se concrétiseront pas, le risque perpétuel étant dans la nature même du travail du Fonds mondial – dans son modèle de fonctionnement et les contextes dans lesquels il intervient. « La prise de risque est inhérente aux activités du Fonds mondial », affirme-t-il. « Dès lors, la prise de risques et son corollaire, la concrétisation inévitable d'événements indésirables, resteront une constante du paysage du Fonds mondial ». Ce qui doit évoluer, poursuit-il, est la manière

dont le Fonds mondial gère cette réalité et y fait face.

## Structure du rapport de l'Inspecteur général

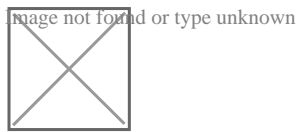
Le rapport contient des sections concises sur le bilan de l'année pour le Fonds mondial et le Bureau de l'Inspecteur général, sur des thèmes stratégiques significatifs, des processus opérationnels clés, les progrès au niveau du plan de travail 2018 du BIG, les perspectives relatives au plan de travail pour 2019, un résumé des rapports publiés en 2018 et une annexe utile expliquant la hiérarchie de la « maturité institutionnelle ».

Cet article se concentre sur les points saillants mis en avant par le BIG lui-même, et résume les « thèmes stratégiques » qu'il a recensés. Chaque sous-section consacrée à un thème stratégique offre plusieurs exemples de pays qui illustrent certaines affirmations. Pour des raisons d'espace, l'OFM n'inclut pas les exemples de pays individuels dans cet article.

## Faits et chiffres du BIG

En présentant les chiffres relatifs aux composantes individuelles de son travail en 2018 (voir le Tableau 1 ci-dessous) par rapport aux mêmes chiffres pour 2017, le Bureau de l'Inspecteur général fait remarquer qu'au-delà de son mandat de base de garantie, il assume de plus en plus d'engagements consultatifs, et a restructuré son guichet, créant une unité de services professionnels.

Tableau 1 : Faits et chiffres du BIG



Source : Rapport annuel 2018 du Bureau de l'Inspecteur général

## Thèmes stratégiques significatifs

01 Le partenariat du Fonds mondial obtient un impact significatif : Élargissement significatif de la couverture du traitement contre le VIH, progrès en matière de lutte contre le paludisme, voire d'élimination, taux de guérison de la tuberculose. Le Bureau de l'Inspecteur général souligne toutefois des « problèmes persistants » liés à la qualité des services, notamment des faiblesses en matière de diagnostic du VIH et de respect des directives nationales, la couverture encore inadéquate des populations clés touchées dans certains pays en termes de VIH, la faiblesse persistante de la rétention et du suivi des patients séropositifs dans certains pays, et l'intégration limitée des prestations de services, qui entravent l'accès à des services de qualité.

02 Recherche des cas de tuberculose manquant à l'appel : La tuberculose étant désormais la maladie infectieuse la plus meurtrière, tuant 1,6 million de personnes chaque année, l'estimation de l'OMS selon laquelle 3,6 millions de personnes atteintes de tuberculose passent inaperçues est particulièrement digne de mention. Le Fonds mondial, première source de financement international des programmes de lutte contre la tuberculose à l'échelle mondiale (74 % en 2018), est crucial pour la lutte contre cette maladie. Si le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que la complexité du problème des cas manquants de tuberculose, dont les moteurs socioéconomiques et liés aux systèmes échappent grandement au contrôle du Fonds mondial, ses audits menés en 2018 signalent néanmoins certaines déficiences connexes dans le contexte des subventions du Fonds. Ces facteurs comprennent la sous-utilisation des technologies disponibles (machines GeneXpert pour la détection des cas) et les faibles liens avec le secteur privé, ce qui signifie que même si dans certains pays, une proportion élevée des patients tuberculeux (42 % au Kenya, par exemple) font appel au secteur privé pour les soins initiaux, le secteur privé ne participe pas activement au diagnostic et au traitement de la tuberculose.

03 Gestion de la transition et de la pérennité des subventions du Fonds mondial : Suite à l'introduction, en 2016, de la politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement, l'audit du BIG en 2018 des procédures de gestion de la transition a reconnu que le Secrétariat avait fait des progrès significatifs dans la mise en œuvre de cette politique. Le rapport annuel du Bureau de l'Inspecteur général met en lumière des « améliorations notables », comme l'allocation de ressources spécifiques, l'amélioration des procédures d'établissement des subventions adaptées aux besoins des portefeuilles en transition, et des outils conçus pour appuyer la planification et l'état de préparation à la transition.

En outre, le rapport signale que des évaluations de l'état de préparation à la transition (ou leur équivalent) ont été réalisées pour tous les pays et composantes en transition au cours du cycle d'allocation actuel. Les problèmes mis en lumière dans l'audit du BIG posent un « risque significatif pour la réussite de la transition » : volonté politique limitée, obstacles juridiques et culturels (qui touchent principalement l'accès des populations clés), évolution insuffisante des mécanismes de gouvernance des programmes et lacunes en termes de plaidoyer efficace aux plus hauts niveaux gouvernementaux.

Le Bureau de l'Inspecteur général commente quelques développements encourageants : tendance à la hausse en termes d'appropriation par les pays et participation accrue des gouvernements – mais signale tout de même des lacunes dans les investissements réels des gouvernements. Le rapport souligne également le fait qu'un impact pérenne requiert une emphase accrue sur le renforcement des capacités, en particulier dans les contextes d'intervention difficiles, où la mise en œuvre assurée par des ONG internationales au lieu d'entités nationales devrait renforcer les capacités des maîtres d'œuvre nationaux (notamment des ministères de la santé). Or, les composantes de renforcement des capacités ne sont pas mises en œuvre de manière efficace, commente le BIG.

Enfin, concernant la conciliation des besoins en termes de prestations à court terme et des objectifs de pérennité à long terme, le Bureau de l'Inspecteur général reconnaît que le renforcement des capacités des maîtres d'œuvre nationaux s'avère complexe, de nombreux facteurs échappant au contrôle du Fonds mondial ou des partenaires de mise en œuvre – par exemple la volonté, le leadership et l'engagement politiques dans les pays, ou encore les ressources financières et humaines limitées. Le Bureau de l'Inspecteur général propose que le Fonds mondial travaille avec les maîtres d'œuvre internationaux et les entités des pays en vue d'élaborer des « feuilles de route plus robustes de renforcement des capacités, assorties de calendriers réalistes, de jalons clairs et d'indicateurs pour évaluer les progrès et mesurer la réussite ».

04 Gestion des risques financiers et évolution du profil de risque de fraude : Le graphique (Figure 2 : profil de risque changeant) qui suit les différents types d'irrégularités financières identifiés dans le cadre des enquêtes du BIG est révélateur. Le rapport reconnaît que les enquêtes du BIG se sont diversifiées au fil des ans, « s'adaptant au paysage financier et en matière de fraude ». Par exemple, en 2014-2015, 80 % des rapports d'enquête concernaient des achats frauduleux, tandis qu'en 2018, 20 % seulement (avec des augmentations au niveau des fraudes relatives aux formations et à la chaîne d'approvisionnement, notamment). Deux risques de fraude émergents mis en lumière par le BIG (après leur apparition dans des enquêtes récentes) sont les pots-de-vin en matière de salaires ([enquête sur le Nigeria](#))

, 6 août 2018) et d'autres enquêtes en cours sur des allégations analogues dans plusieurs pays) et la falsification des données programmatiques ([enquête sur la Guinée](#), 30 octobre 2018).

## Principales procédures opérationnelles

Cette section du rapport du Bureau de l'Inspecteur général récapitule les constatations d'examens internes réalisés en 2018 et confirme « des améliorations opérationnelles continues et des efforts d'optimisation des procédures au sein du Secrétariat ». Certaines procédures clés du Fonds mondial sont déjà arrivées à un stade de maturité intégrée (finances et stratégie, partenariats et levée de fonds). Les sujets spécifiques abordés ici concernent la gestion des risques (« mesures significatives vers un niveau intégré de maturité), les achats et la chaîne d'approvisionnement (direction stratégique en cours de définition), la gestion des subventions (améliorations clés mises en œuvre, problèmes significatifs demeurent), les technologies de l'information (migration lente vers un environnement propice), les ressources humaines (gestion des résultats) et la gouvernance (progression vers la maturité).

## Progrès au regard du plan de travail 2018 du BIG

L'ensemble des 19 audits prévus dans le plan de travail 2018 du Bureau de l'Inspecteur général ont été réalisés ; 14 ont déjà été publiés, deux ont été publiés au premier trimestre 2019 et trois autres le seront au deuxième trimestre 2019. Par ailleurs, le BIG a réalisé quatre missions de conseil en 2018, dont l'analyse de la mise en œuvre des subventions en Afrique occidentale et centrale (voir l'[article du numéro 86 de l'OFM](#)), qui a requis des ressources importantes, en conséquence de quoi deux autres missions de conseil prévues ont été reportées à 2019 et sont en cours.

## Plan de travail 2019

Les treize audits de pays prévus pour 2019 couvriront 24 % des allocations 2017-2019, et tiennent compte de pays présentant des facteurs de risques résiduels élevés et/ou des sommes allouées importantes. (2018 a couvert 51 % des allocations de la période, portant ainsi la couverture totale prévue du Bureau de l'Inspecteur général à 75 % pour 2018-2019.)

En outre, le Bureau de l'Inspecteur général lancera au moins 23 nouvelles enquêtes (dont 19 en réponse à des plaintes et 4 proactives), six audits internes, quatre missions de conseil, et poursuivra six enquêtes commencées en 2018.

Le document GF-B41/08 (Rapport annuel 2018 du Bureau de l'Inspecteur général) devrait être disponible prochainement à l'adresse suivante : [www.theglobalfund.org/en/board/meetings/41](http://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/41).

[Read More](#)

---