



Independent observer  
of the Global Fund

## LE SECRÉTARIAT ET LE BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL FONT ÉTAT DE PROGRÈS RÉGULIERS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS CONVENUES DE LA DIRECTION, MAIS IL RESTE DES AMÉLIORATIONS À APPORTER

Le Fonds mondial continue de faire des progrès notables dans la mise en œuvre des actions convenues de la direction (ou mesures de gestion convenues), ces « étapes suivantes » convenues d'un commun accord et assorties de délais qui suivent un audit de pays ou une enquête du Bureau de l'Inspecteur général (BIG). Pour la deuxième année consécutive, le Fonds mondial déclare que le nombre d'actions convenues de la direction ouvertes et en retard est au plus bas, selon un rapport de situation conjoint du Secrétariat et du Bureau de l'Inspecteur général. Toutefois, certaines actions restent en souffrance des années après leur date d'échéance, dont une qui remonte à 2015.

Le rapport, préparé pour la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue les 15 et 16 mai 2019 à Genève, fournit le statut, le nombre et le type d'actions convenues de la direction ouvertes et en suspens depuis longtemps au 31 janvier 2019 (et certaines mises à jour qui n'arrivaient à échéance qu'en mars 2019). Cet article présente les points les plus importants du rapport.

Les actions convenues de la direction sont des mesures décidées conjointement par le Secrétariat et le Bureau de l'Inspecteur général pour s'attaquer à une cause profonde de dysfonctionnement ou un problème identifié dans le cadre d'un audit ou d'une enquête du Bureau de l'Inspecteur général. Celui-ci fixe toujours une date d'échéance et une personne ou un département responsable de superviser la mise en œuvre de chaque action convenue de la direction.

Le Bureau de l'Inspecteur général qualifie les actions convenues de la direction d'« ouvertes » si elles n'ont pas encore été mise en œuvre, ou d'« en retard » si elles sont encore ouvertes une fois passée la date d'échéance. Si les actions convenues de la direction ont plus de 90 jours de retard, elles sont

classées « en suspens depuis longtemps ». Quant aux actions en retard depuis plus de 180 jours, elles sont « en suspens depuis très longtemps ». Les actions convenues de la direction restent ouvertes au-delà de leur date d'échéance lorsqu'une partie des activités ou toutes les activités requises ne sont pas encore terminées.

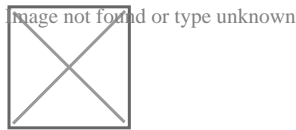
Le rapport, sur lequel repose cet article, met en lumière uniquement les actions convenues de la direction spécifiques que le Secrétariat considère plus appropriées ou pertinentes pour le Conseil d'administration.

On y retrouve des actions en suspens depuis longtemps qui doivent être étudiées par le Conseil d'administration et d'autres qui ne sont pas encore en retard ou en suspens depuis longtemps mais que le Secrétariat mentionne en raison de leur importance. Le choix des actions reprises dans le rapport repose sur les principes élémentaires d'importance, de risque et d'impact.

Le [rapport précédent](#) présenté au Conseil d'administration indiquait qu'à compter d'août 2018, 68 actions convenues de la direction étaient ouvertes, et 22 en retard (dont 15 depuis longtemps). Entre août 2018 et fin janvier 2019, le Secrétariat a clôturé 35 actions convenues de la direction. Le nombre d'actions ouvertes a reculé de 68 à 62 – le niveau le plus bas depuis 2014 – tandis que le nombre d'actions en retard est resté constant (22). Le nombre d'actions en suspens depuis longtemps (plus de 90 jours) a légèrement baissé, de 15 à 13. Le nombre d'actions en suspens depuis très longtemps (plus de 180 jours) est passé de 13 à 8.

(Dans une mise à jour publiée en mars, les actions convenues de la direction en retard avaient augmenté à 27, tandis que les actions en suspens depuis longtemps avaient augmenté à 19. Les actions ouvertes avaient également augmenté à 79.)

Figure 1 : Ancienneté des actions convenues de la direction en retard



Source : Rapport de situation conjoint sur les actions convenues de la direction (GF/B41/09)

Sur les treize actions en suspens depuis longtemps, sept concernaient des procédures internes du Secrétariat, les six autres correspondant à des opérations dans les pays.

Trois des sept actions relatives au Secrétariat étaient axées sur les procédures d'approvisionnement, deux sur la gestion des contextes d'intervention à risque élevé, une sur l'efficacité des contrôles informatiques, et la dernière sur la garantie concernant les activités dans les pays. L'action relative à l'efficacité des contrôles informatiques a depuis été clôturée, selon un bilan émis en mars et repris dans le rapport.

Deux des 6 actions relatives aux pays étaient axées sur les améliorations à apporter à la chaîne d'approvisionnement dans le pays et quatre sur la qualité des services.

Vous trouverez ci-dessous une description détaillée des actions convenues de la direction en suspens depuis longtemps et des actions actuelles présentées à l'examen du Conseil d'administration.

Actions en suspens depuis longtemps relatives à des pays

Chaîne d'approvisionnement dans le pays

Le Secrétariat a convenu d'élaborer une stratégie exhaustive s'attaquant à tous les problèmes significatifs liés aux systèmes de santé et à la chaîne d'approvisionnement recensés dans l'[audit des processus de la chaîne d'approvisionnement du Fonds mondial dans les pays](#). Le rapport précise que la stratégie est encore en cours d'élaboration. De ce fait, la direction et les plans généraux pour renforcer les systèmes de chaîne d'approvisionnement sont encore vagues.

Le Secrétariat a également convenu de restructurer les équipes chargées des achats et de l'approvisionnement et de définir les modalités de suivi stratégique en matière de gestion des achats et des stocks. Le rapport indique que les activités à l'appui de cette action ont commencé début 2019 (l'action avait initialement pour date cible le 30 juin 2018).

(Note de la rédaction : le nouveau directeur des achats et de l'approvisionnement n'a pris ses fonctions qu'en octobre 2018.)

Qualité des services

La qualité des services reste une difficulté majeure de la mise en œuvre des subventions ; le Bureau de l'Inspecteur général a constaté des problèmes persistants en matière de qualité des services dans les différents portefeuilles. Les quatre actions en suspens depuis longtemps concernent trois pays, l'Éthiopie, la Tanzanie et la Zambie, et principalement des lacunes en matière de :

- systèmes d'information et problèmes de fiabilité des données (Zambie et Éthiopie) ;
- systèmes de suivi et d'évaluation et mise en place de mécanismes de supervision intégrés et efficaces à différents niveaux (Zambie et Éthiopie) ;
- planification opportune et efficace des activités de garantie (Éthiopie) ;
- qualité des services, notamment de l'accès pour les populations clés (Tanzanie et Éthiopie).

Actions en suspens depuis longtemps relatives au Secrétariat

Processus d'approvisionnement

Les trois actions convenues de la direction en suspens depuis longtemps cherchent à améliorer les processus liés aux prévisions et aux initiatives stratégiques comme wambo.org. Une d'entre elles concerne une plateforme automatisée permettant de regrouper les prévisions des différents médicaments pour les trois maladies. Il s'agit de l'action la plus ancienne, qui est en souffrance depuis le 30 septembre 2015. (Note de la rédaction : Au moment de la publication, le Secrétariat n'avait pas répondu à la demande de commentaire de l'OFM.)

Une autre action était axée sur l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de wambo.org, et la dernière cherchait à renforcer les contrôles et les systèmes de données pour la gestion des consultants.

La plupart des activités liées à ces actions convenues de la direction sont subordonnées à la réorganisation du département des achats et de l'approvisionnement du Fonds mondial. Cette réorganisation a pour objectif de clarifier les rôles, responsabilités et redevances de toutes les personnes participant à la fonction d'achat et d'approvisionnement. Le Secrétariat a prévu la réorganisation au premier trimestre 2019.

Gestion des contextes d'intervention à risque élevé

Dans le cadre d'une des actions convenues de la direction, le Secrétariat a rédigé une note de politique opérationnelle concernant la politique de sauvegarde supplémentaire, qui clarifie la procédure de classement des pays dans la catégorie des contextes d'intervention difficiles. Un système a notamment été mis en place pour suivre les pays soumis à cette politique. La note de politique opérationnelle a été émise après que le Bureau de l'Inspecteur général a fait remarquer que le Secrétariat manque de cohérence dans la classification ou l'identification des pays à haut risque. Il manque également de systèmes permettant de suivre et surveiller les pays concernés par les mesures de sauvegarde supplémentaire et d'assurer la transition lorsqu'ils ne sont plus soumis à cette politique. Un [audit de 2017 du BIG](#) de la gestion des subventions dans les environnements à risque élevé a révélé que deux pays seulement se sont affranchis de la politique de sauvegarde supplémentaire depuis 2004.

Le Secrétariat doit encore réviser la note de politique opérationnelle existante afin de refléter les changements dans l'approche de gestion des risques du Fonds mondial :

Garantie concernant les activités dans les pays

Selon le rapport, les modalités actuelles d'audit externe ne fournissent pas de garantie raisonnable quant à l'adéquation et à l'efficacité opérationnelle des contrôles internes des bénéficiaires principaux. Le Secrétariat avait convenu de réviser les directives d'audit pour renforcer l'examen des contrôles internes dans le cadre de l'audit externe avant fin septembre 2018. Il n'a cependant pas encore terminé les directives, qui, en janvier 2019, étaient en cours de révision en interne.

Difficultés entravant la mise en œuvre opportune des actions convenues de la direction

Le rapport indique que le Secrétariat n'a mis en œuvre que 31 % des actions convenues de la direction dans les délais prévus entre le 1er janvier 2017 et le 31 décembre 2018 (bien que 86 % des actions aient été achevées, que ce soit à temps ou en retard).

Plusieurs raisons peuvent expliquer qu'une action convenue de la direction ne soit pas terminée dans les délais, dont les suivantes :

- Contexte politique changeant dans les pays touchés : en Tanzanie, par exemple, le Fonds mondial a reporté

- une évaluation des programmes à destination des populations clés et vulnérables en raison des tensions élevées dans le pays à l'égard des populations clés ;
- Certaines des actions échappent au contrôle du Fonds mondial : par exemple, des retards dans la mise en œuvre d'une action convenue de la direction en Zambie étaient dus à des changements structurels et de personnel importants au ministère de la Santé ;
  - Développements au Fonds mondial : par exemple, des changements récents dans l'approche du Fonds mondial en matière de gestion des risques ont retardé la révision de la note de politique opérationnelle relative à la politique de sauvegarde supplémentaire ;
  - Certaines actions convenues de la direction s'avèrent plus compliquées qu'initialement prévu.

#### Actions actuelles requérant une considération spéciale

Les actions convenues de la direction actuelles soumises à la considération spéciale du Conseil d'administration sont axées sur :

##### Qualité des programmes

La qualité des programmes est un risque fondamental dans le registre des risques organisationnels, et est également un des trois risques liés aux subventions auxquels le Fonds mondial a accordé la priorité afin de réduire le cadre d'appétence au risque. Le rapport mentionne quatre actions convenues de la direction liées à la qualité des programmes, qui ciblent trois pays, le Kenya (deux actions), le Mozambique (1 action) et la Zambie (1).

##### Systèmes de suivi et évaluation, disponibilité, qualité et utilisation des données

La qualité des données est également un des principaux risques auxquels la priorité est donnée dans le cadre d'appétence au risque de l'institution. Le rapport évoque deux actions convenues de la direction relatives à la qualité des données, qui visent à renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation au Mali.

##### Fraude et contrôles fiduciaires liés aux subventions

La mise en œuvre efficace des subventions dépend fortement de systèmes de gestion financière et de contrôles robustes. Le rapport fait état de deux actions convenues de la direction concernant le Nigeria et la Papouasie-Nouvelle-Guinée qui cherchent à remédier aux lacunes des systèmes et contrôles de gestion financière.

##### Qualité des produits de santé

Le rapport mentionne une action convenue de la direction attribuée au Secrétariat, qui vise à remédier aux faiblesses des procédures d'assurance qualité pour les produits de santé.

##### Transition

Le Secrétariat a convenu de renforcer sa démarche de suivi des subventions de transition en offrant des orientations formelles aux équipes de pays. L'Unité de la gestion des subventions est chargée de la mise en œuvre de cette action.

##### Fonctionnement interne

La seule action convenue de la direction relative au fonctionnement interne concerne les améliorations des procédures du Secrétariat en matière de gouvernance des données, de reddition de comptes et d'appropriation de la qualité des données.

##### Politiques, procédures, systèmes et données de subvention intégrés

L'action convenue de la direction attribuée au Secrétariat vise à adapter les ressources et procédures internes liées aux portefeuilles ciblés en vue d'optimiser l'impact.

##### Gestion des risques et contrôles internes

L'action convenue de la direction attribuée au Secrétariat vise à identifier et hiérarchiser les contrôles clés au sein des politiques et procédures du Fonds mondial et à élaborer un mécanisme de mesure de la conformité et de communication de l'information à cet égard.

Le document du Conseil d'administration GF/B41/09, Rapport de situation conjoint sur les actions convenues de la direction, devrait être disponible prochainement à l'adresse [www.theglobalfund.org/en/board/meetings/41](http://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/41).

[Read More](#)

---