



Independent observer  
of the Global Fund

## LES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES DURANT LA PÉRIODE D'OCTROI DES SUBVENTIONS SONT INEFFICACES ET INOPÉRANTS SELON LE BIG

Les processus de gestion des risques sont inefficaces et inopérants pour identifier les risques durant la période d'octroi des subventions. Il s'agit d'une faiblesse importante car cette période d'octroi vise justement à identifier et à prévenir les défis potentiels dans la mise en oeuvre afin que les maîtres d'oeuvre puissent immédiatement se mettre au travail une fois que les subventions sont signées.

C'est l'une des conclusions clés d'un audit mené par le Bureau de l'Inspecteur général sur les processus d'octroi de subvention du Fonds mondial. Un [rapport](#) de cet audit conduit durant l'été 2015 a été publié le 24 février. Le BIG a examiné les processus d'octroi pour 20 subventions.

Dans le cadre de l'octroi des subventions, la gestion des risques est un processus à part entière qui n'a pas été intégré dans les outils et processus liés aux risques au niveau du Secrétariat. Il ne se fonde pas sur les évaluations faites précédemment par le comité de gestion des risques opérationnels. De plus, il n'existe pas de mécanisme pour garantir que les risques identifiés durant l'octroi de la subvention font l'objet d'un suivi durant la mise en oeuvre.

Les équipes-pays doivent compléter les outils de gestion des risques multiples durant l'octroi, y compris une feuille de route de la mise en oeuvre et l'outil d'évaluation des capacités. L'audit note qu'en raison de l'interface limitée entre les différents outils d'évaluation des risques, l'information doit être entrée à plusieurs reprises. Il n'y a pas de mécanismes pour empêcher les divergences dans l'information entrée selon le BIG.

Les processus actuels de gestion des risques ne permettent pas l'identification efficace des risques. Par

exemple :

- Les outils s'attachent principalement à vérifier la pertinence des contrôles internes pour sauvegarder les fonds. Les risques stratégiques clés qui ont une conséquence sur les résultats des programmes sont très peu pris en compte. Les outils ne détectent pas les risques d'une absorption faible, alors que ce phénomène a toujours été identifié comme un obstacle au décaissement en temps et en heure.
- Les évaluations des risques se concentrent sur le bénéficiaire principal et ne couvrent pas les sous-bénéficiaires, alors que ce sont ces derniers qui reçoivent le plus souvent la majorité des financements et qui mettent en oeuvre les activités prévues dans les programmes.

Selon l'audit, les évaluations des risques et les mesures d'atténuation prises en conséquence ne sont pas sujettes à un contrôle de qualité. Par exemple, le Secrétariat ne valide pas les évaluations effectuées par les instances de coordination nationale concernant la conformité des normes minimales de la part des bénéficiaires principaux.

Le BIG note que le département de gestion des risques a commencé un contrôle indépendant de la qualité des évaluations des risques et des mesures d'atténuation des risques proposées par les équipes-pays en août 2015. « Cependant, il n'est pas certain que les résultats de ces évaluations soient pris en compte dans les processus d'approbation des subventions ».

D'après les directives pour l'octroi des subventions, les gestionnaires régionaux ou départementaux sont censés impliquer d'autres responsables dans la révision des portefeuilles complexes et à hauts risques. Mais cela n'a pas été appliqué de manière systématique selon le BIG.

La réponse du Secrétariat

Le Secrétariat répond que ces problèmes seront résolus dans le cadre d'un plan d'action décidé à la suite de l'audit conduit par le BIG au Ghana et dont le rapport a été publié en octobre 2015. Dans ce plan, le Secrétariat a décidé de continuer à améliorer les outils de gestion des risques existants et les processus.

Les échéances de l'octroi des subventions

L'audit affirme que l'objectif de trois mois pour compléter le processus est rarement atteint. Dans un sondage adressé aux parties prenantes clés au sein du Secrétariat et au niveau des pays, seules 19% des personnes interrogées ont répondu que le temps imparti était suffisant. Au moment de l'audit, le Secrétariat n'avait pas analysé les causes profondes du retard systématique des équipes-pays. Le rapport cite des membres des équipes-pays qui affirment que l'octroi est souvent précipité pour atteindre l'objectif des trois mois et que « la qualité en souffre souvent ».

[Read More](#)

---