



Independent observer  
of the Global Fund

## LES PROGRÈS LENTS MAIS RÉGULIERS DU FONDS MONDIAL SUR L'ÉCHELLE DE LA MATURITÉ ORGANISATIONNELLE SELON LE BIG

Une analyse du Bureau de l'Inspecteur général montre que le Fonds mondial s'est amélioré de manière régulière en terme de maturité organisationnelle et que le travail accompli en 2015 confirme cette tendance.

Cette information est contenue dans un « avis » rédigé à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration à Abidjan les 26 et 27 avril dans lequel le BIG offre son point de vue sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes du Fonds mondial.

L'échelle pour mesurer la maturité organisationnelle est assez technique. A la fin 2014, le BIG jugeait que le Fonds mondial avait progressé vers un niveau « entamée » sur l'échelle de maturité. En 2015, le BIG affirmait que l'organisation était en train de progresser vers un niveau « intégrée » (voir tableau). Les définitions des catégories de maturité peuvent être trouvées dans l'annexe de l'avis du BIG.

Ce qui rend ce document particulièrement intéressant à lire est que le BIG identifie les problèmes majeurs qui ont émergé des audits et des enquêtes conduites en 2015. Cet article offre un résumé de ces problèmes.

Tableau: La maturité organisationnelle du Fonds mondial

[Tableau: La maturité organisationnelle du Fonds mondial](#)

## Partenariats et appropriation par les pays

Le BIG affirme que les principes fondateurs du Fonds mondial tels que le partenariat, l'appropriation par les pays, le financement sur la base de résultats et la transparence, restent aussi pertinents aujourd'hui que lorsque le Fonds a été créé il y a quinze ans. « Alors que le Fonds mondial est passé d'une petite structure à une institution multimilliardaire, il est temps pour l'organisation de se poser la question de savoir si ces principes fondamentaux sont réellement respectés ».

Le BIG estime que ces audits des pays continuent à souligner les limites du modèle de partenariat. Il y a eu des cas où l'engagement faible des partenaires et la mauvaise coordination des interventions a limité ou même porté atteinte à l'efficacité des programmes.

« De même, au nom du principe d'appropriation par les pays », écrit le BIG, « le Fonds mondial a parfois échoué à rendre les récipiendaires responsables des financements reçus, ce qui a eu pour résultat, au mieux, une mauvaise mise en œuvre et au pire, un détournement des ressources, comme l'ont dévoilé de nombreux audits et enquêtes. »

Selon le BIG, ses audits au Pakistan, en Tanzanie, au Nigeria, au Soudan et au Kenya ont mis en évidence que les partenariats n'ont pas fonctionné de manière optimale. Par exemple, en Tanzanie, le BIG a découvert des cas où le Fonds mondial, les maîtres d'œuvre au sein du gouvernement et les partenaires n'étaient pas sur la même ligne en matière de financement de la lutte contre les trois maladies, de résolution des problèmes de stockage et de distribution et de la coordination des activités de formation et de vérification.

L'appropriation par les pays est la notion selon laquelle chaque pays définit ses propres priorités, basées sur les consultations avec des groupes de parties prenantes et s'est approprié la mise en œuvre des programmes. « Cependant, nos audits et enquêtes montrent régulièrement une tension entre l'esprit de l'application de ce concept et la responsabilisation des maîtres d'œuvre ».

Par exemple, plusieurs audits en 2015 ont montré un niveau élevé de problèmes non résolus par les maîtres d'œuvre ce qui a des implications sur les programmes assez importantes, en dépit de ressources substantielles décaissées par le Fonds. « Ce souci légitime de maintenir une continuité des programmes et de minimiser les risques d'interruptions de soins a pu susciter dans certains cas la perception que le Fonds mondial poursuivrait le financement quoi qu'il arrive », explique le BIG.

## Planification de la stratégie et levée de fonds

Le BIG affirme que le Fonds mondial a fait des progrès significatifs dans le processus de planification de sa stratégie et maintenu une forte capacité à lever des fonds. Néanmoins, « des lacunes importantes demeurent dans la maturité des processus pour surveiller la mise en œuvre de la stratégie et de l'appropriation par les pays ainsi que de la responsabilisation ». « Des objectifs stratégiques de haut niveau ne se traduisent pas toujours par des plans opérationnels solides. « Le Fonds mondial a actuellement un cadre d'indicateurs clés de résultats faible ce qui empêche de bien mesurer le progrès des zones stratégiques et n'encourage pas à la responsabilité des résultats. Des faiblesses existent également dans la vérification et le suivi des initiatives opérationnelles clés, ce qui mène à des retards dans la mise en œuvre ou un échec complet. »

## Processus de gestion des subventions

Le Secrétariat a entrepris une série d'initiatives importantes visant à améliorer ses processus de gestion des subventions. Ces initiatives comprennent la gestion de l'intégration accélérée, la mise en œuvre via des partenariats, et la différenciation pour l'impact. S'ils sont mis en œuvre avec succès, ils auront le

potentiel pour avoir un impact important sur la manière dont le Fonds mondial gère les octrois de subventions et l'efficacité de ses programmes.

D'ici là, les examens du BIG continueront à mettre en évidence les problèmes de gestion des subventions.

Si le Fonds mondial a fait des progrès importants dans l'approvisionnement des médicaments et autres produits de santé, le BIG estime que la mise en œuvre des subventions continue d'être mise en péril par les faiblesses systématiques dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme cela a été mis en évidence dans les audits des pays à fort impact comme le Nigeria, le Ghana et la Tanzanie. « Ces faiblesses ont des implications programmatiques importantes, comme les ruptures de stock régulières, l'expiration des médicaments et le détournement des produits de santé. »

Les lacunes actuelles concernant la qualité des données, au niveau du Secrétariat et des pays, le cadre limité du suivi et de l'évaluation, continuent à empêcher le Fonds mondial de mesurer l'impact de ses subventions de manière efficace. Cette difficulté est accentuée dans les environnements opérationnels difficiles. De plus, il existe des obstacles liés aux structures fédérales de certains pays où a eu lieu la décentralisation des systèmes de santé.

Enfin, « si le Fonds mondial a reconnu qu'une lutte efficace contre les trois maladies ne peut avoir lieu sans un renforcement parallèle des systèmes de santé et de stratégies mûrement réfléchies pour soutenir la durabilité après que le financement du Fonds mondial se termine, l'organisation ne fait que commencer à s'attaquer à ces questions complexes. »

## Gestion des risques

Pour le BIG, la gestion des risques en est à une étape précoce sur l'échelle de maturité et il reste encore beaucoup de travail à accomplir pour intégrer la gestion des risques dans les activités du quotidien. Un cadre de gestion des risques existe mais il n'est pas utilisé de manière effective pour guider l'organisation vers ses objectifs.

Les outils et processus variés de gestion des risques sont actuellement trop fragmentés et doivent être harmonisés. Le Secrétariat s'occupe de cette question dans le cadre de l'initiative risque et assurance. Les progrès de cette initiative ont été lents en 2015 selon le BIG et l'achèvement des projets pilotes ont pris beaucoup de retard. Le BIG estime que les causes profondes de ces retards sont liées aux problèmes de clarté de la vision, d'implication des parties prenantes et responsabilisation, la gestion des projets et le parrainage de la direction.

## Autres problèmes identifiés

Dans son avis annuel, le BIG identifie quatre domaines où des problèmes ont été identifiés avant et qui continuent : vérification préalable, suivi des subventions, différenciation et assurance combinée.

**Vérification préalable.** Des enquêtes récentes du BIG au Timor-Oriental et en Inde ont permis d'identifier des appels d'offre non concurrentielles et des pratiques d'achat répréhensibles par les sous-récepteurs du Fonds mondial. Le BIG attribue ces problèmes à un manque de vérification préalable par les maîtres d'œuvre. Bien que l'outil d'évaluation des capacités soit utile, il couvre seulement les récepteurs principaux et non pas tous les sous-récepteurs, les fournisseurs ou les individus. « Lorsque la vérification préalable est censée être faite par des RP sur d'autres maîtres d'œuvre ou fournisseurs, une vérification appropriée est nécessaire pour garantir l'efficacité des procédures de vérification préalable ».

## Suivi des subventions.

L'avis annuel du BIG de 2014 soulignait la nécessité de porter plus d'attention au suivi et à la surveillance après les décaissements pour les activités des bénéficiaires, particulièrement concernant la gestion financière au niveau des sous-réциpiendaires et au niveau encore en-dessus. Le BIG affirme que des progrès ont été faits en 2015. La vérification des soldes de liquidités a augmenté. Le nombre d'agents fiscaux a également augmenté afin d'aider les maîtres d'œuvre à gérer les risques fiduciaires. Cependant, selon le BIG, les progrès dans ce domaine seront limités tant que le projet sur les risques et l'assurance ne sera pas mis en œuvre de manière appropriée. « Les audits au Nigeria, en Ouganda, au Pakistan, en Tanzanie et au Soudan du Sud montrent que des lacunes importantes demeurent dans la vérification financières en raison d'une approche de l'assurance financière trop fragmentée. »

Le suivi et la vérification continuent d'être faible au niveau des ICN. (voir l'article de l'OFM sur l'audit du BIG concernant les ICN).

Différentiation. Dans son avis de 2014, le BIG affirmait que le Fonds mondial avait fait des progrès importants vers la différenciation de son approche pour gérer les subventions. Mais il s'agit toujours d'un travail en progression. Le BIG dit que des audits récents sur l'Indonésie, le Ghana, le Soudan du Sud et le Honduras ont identifié les risques actuels d'une approche non différenciée.

Assurance combinée. Selon le BIG, les audits au Ghana, au Soudan du Sud, en Indonésie ont continué de montrer des faiblesses dans l'assurance. « Les initiatives d'assurance du Fonds mondial en 2015 ont eu une efficacité limitée et si l'on excepte le travail de la division financière qui est toujours en cours, ne sont pas adaptés au contexte du pays ».

La réponse du Secrétariat

Le Secrétariat n'a pas contesté les résultats du BIG. Dans un paragraphe du document du BIG sur la réponse du Secrétariat, on peut lire : « en 2015 une fondation solide a été mise en place pour améliorer la gestion et les processus ».

L'avis annuel 2015 du BIG sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes du Fonds mondial, document du Conseil GF-B35-11 est disponible sur [www.theglobalfund.org/en/board/meetings/35](http://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/35)

[Read More](#)

---