



Independent observer
of the Global Fund

LE FONDS MONDIAL A ATTEINT LE NIVEAU DE MATURITÉ "INTÉGRÉ" SUR L'ÉCHELLE DE MATURITÉ DU BIG, RAPPORTE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans son rapport annuel 2019 au Conseil du Fonds mondial, l'Inspecteur général Mouhamadou Diagne a salué l'impact significatif du Fonds mondial pour accélérer la fin du Sida, de la tuberculose (TB) et du paludisme. Les conclusions du Bureau de l'Inspecteur général (BIG) pour 2019 établissent que les investissements du Fonds mondial ont contribué à réduire les taux de mortalité et d'infection pour les trois maladies. L'Inspecteur général a présenté le rapport annuel lors de la 43e réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial, qui s'est tenue virtuellement les 13 et 14 mai dernier.

Il a également noté que l'environnement de contrôle global du Fonds mondial et les processus de gestion des risques ont continué de s'améliorer en 2019 et ont finalement atteint un stade de maturité intégré (qui sera discuté plus en détail dans cet article).

L'Inspecteur général a toutefois averti que ce niveau de maturité n'est "pas une destination finale, mais seulement un jalon dans un voyage qui doit se poursuivre". La seule véritable destination, a-t-il ajouté, est l'élimination des trois maladies. Il a ensuite souligné la nécessité pour le Fonds mondial d'évoluer et d'adapter en permanence sa gouvernance, sa gestion des risques et ses contrôles internes pour répondre à l'évolution des besoins et à un profil du risque changeant. L'Inspecteur général a également recommandé une exécution cohérente des nouveaux processus de gestion et de contrôle des risques, une approche proactive de la gestion des risques et une responsabilisation interne accrue.

Comme c'est la norme chaque année, l'Inspecteur général a également mis en évidence les questions thématiques que le Fonds mondial doit aborder afin d'obtenir l'impact escompté. Ces questions comprennent les lacunes en matière de prévention du VIH et de qualité des données, le non-respect des engagements nationaux en matière de santé, la faiblesse des dispositifs de mise en œuvre et un paysage dynamique de la fraude (qui sera décrit plus en détail dans cet article).

Objet de l'article

Cet article se concentre principalement sur les thèmes stratégiques identifiés par le BIG, la maturité des principaux processus opérationnels, le retour d'information des membres du Conseil d'administration et l'impact de la COVID-19 sur le plan de travail du BIG. Chaque thème stratégique est illustré par des exemples de pays qui font écho aux affirmations spécifiques – les exemples individuels sont omis de cet article qui doit rester succinct. Le rapport comprend également un résumé des rapports publiés en 2019, ainsi qu'une annexe expliquant la hiérarchie de la "maturité organisationnelle", qui ne sont pas mis en évidence dans cet article.

Thèmes stratégiques importants

Chaque année, le BIG identifie les domaines thématiques que le Fonds mondial doit aborder pour obtenir l'impact attendu. Les thèmes identifiés en 2019 sont les suivants :

1 Améliorer la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes de prévention du VIH : Le rapport exprime des préoccupations quant à l'efficacité des programmes de prévention du VIH. Le BIG a reconnu que les subventions du Fonds mondial en matière de VIH ont permis de réduire les taux de mortalité et d'incidence. Toutefois, le rythme auquel les nouvelles infections ont diminué est plus lent que la diminution du taux de mortalité. Le BIG a également noté qu'à la fin de 2019, les pays n'avaient dépensé que 200 millions de dollars sur les 1,3 milliard de dollars disponibles pour les programmes de prévention du VIH ciblant des populations clés, comme les hommes ayant des relations sexuelles avec d'autres hommes (HSH) et les travailleuses du sexe.

Le BIG a appelé à la conception et à l'exécution de programmes qui réduisent de manière significative les taux d'infection, en particulier parmi les populations clés et les adolescentes et jeunes femmes (AGYW), et a souligné la nécessité de concevoir et de mettre en place en temps utile des activités de prévention du VIH, d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des programmes de prévention du VIH et d'établir un lien plus étroit entre le diagnostic et le traitement. Il a également souligné la nécessité d'améliorer le suivi des performances et de l'impact des programmes de prévention.

2 Des difficultés persistent en ce qui concerne la disponibilité et la qualité des données : Le BIG a noté que la plupart des pays à haut impact et ciblés utilisaient ou pilotaient le système d'information sanitaire de district (DHIS2), améliorant ainsi la disponibilité des données au sein des pays. Cependant, le travail du BIG en 2019 a identifié des défis importants concernant la qualité et l'exhaustivité des données. Par exemple, les données du DHIS2 variaient en fonction des dossiers source, les données communiquées dans les systèmes d'information de gestion de la santé étaient incomplètes et les contrôles de qualité des données étaient faibles. Le BIG a attribué les lacunes en matière d'exhaustivité et de qualité des données principalement aux ressources humaines limitées au niveau de la prestation des services, à l'assurance qualité limitée du Fonds mondial concernant les données nationales et à l'inefficacité de la supervision par les responsables de la mise en œuvre.

Le BIG a déclaré que ces problèmes de qualité des données reflètent la faible maturité des systèmes de santé dans les pays où le Fonds mondial opère. Il a donc proposé un effort coordonné du Fonds mondial, des gouvernements et des partenaires pour investir et soutenir les ressources humaines, les mécanismes de supervision et fournir une assurance sur les résultats communiqués au niveau national, plutôt que des investissements uniques dans le DHIS2.

3 Les manquements aux engagements nationaux affaiblissent les programmes: Les subventions du Fonds mondial complètent les investissements des pays bénéficiaires, qui ont la responsabilité première de la prestation des soins de santé, a déclaré le BIG. Par conséquent, le succès des subventions dépend fortement du respect par les gouvernements de leurs engagements nationaux en matière de financement. L'OIG a noté que les pays bénéficiaires atteignent les seuils minimums de cofinancement stipulés dans la politique de cofinancement. Cependant, les pays bénéficiaires, en grande partie, manquent à leurs engagements plus larges, ce qui affecte l'efficacité des investissements du Fonds mondial dans ces pays. Les retards ou le non-respect des engagements de financement nationaux par les gouvernements bénéficiaires ont entraîné des ruptures de stock et un nombre accru d'achats d'urgence.

Le Bureau de l'Inspecteur général a noté que le Secrétariat dispose de peu de processus et de lignes directrices pour mesurer avec précision les engagements de financement nationaux spécifiques, pour assurer la cohérence des rapports sur ces engagements et pour identifier les défaillances. Il a donc proposé que le Secrétariat explore les options permettant de rendre les pays responsables du respect de

leurs investissements nationaux.

4 Nécessité d'adapter les modalités de mise en œuvre des subventions : En 2019, les audits et les examens du BIG ont révélé des problèmes concernant les modalités de mise en œuvre dans les pays où le Fonds mondial investit. Ces problèmes comprennent des retards dans la sélection des sous-bénéficiaires, un engagement limité du secteur privé, l'incapacité à adapter les dispositions de mise en œuvre pour les structures décentralisées et l'incapacité à aligner le rôle des structures nationales sur leurs mandats principaux. Le BIG a reconnu que le Fonds mondial n'a aucun contrôle sur les dispositions institutionnelles des pays ou sur leurs structures administratives. En général, les Instances de coordination nationales (ICN/CCM en anglais) désignent les bénéficiaires principaux (BP), tandis que les BP sélectionnent les sous-bénéficiaires (SB). Toutefois, le Bureau de l'Inspecteur général a demandé au Fonds mondial d'examiner l'impact de ces modalités de mise en œuvre, d'anticiper les risques qui y sont liés et de procéder aux ajustements nécessaires.

5 Répondre à un paysage dynamique de la fraude : Le travail de l'unité d'enquête du BIG en 2019 a continué de montrer comment les menaces que les actes répréhensibles font peser sur les subventions du Fonds mondial continuent d'évoluer. (L'OIG avait souligné l'évolution du profil de risque de fraude dans son rapport annuel 2018). Le Fonds mondial a enquêté sur son tout premier cas de fraude cybernétique (hameçonnage), au Sénégal. Le BIG a également noté une augmentation des allégations de fraude et d'abus liés aux salaires, comme le fait que le personnel soit tenu de verser régulièrement des pots-de-vin ou de ne pas recevoir la totalité de son salaire. Le BIG a procédé à un examen proactif de la fraude liée aux salaires afin d'en identifier la cause profonde systémique et de mettre en place des mesures de contrôle préventives pour atténuer les risques. À la suite de ce travail, le Fonds mondial prévoit d'améliorer ses directives afin d'interdire aux responsables de la mise en œuvre et aux ICN de solliciter des paiements ou de demander des contributions pour soutenir les dépenses opérationnelles du personnel.

Maturité des principaux processus opérationnels

En 2019, l'environnement de contrôle global et les processus de gestion des risques du Fonds mondial ont atteint le niveau de maturité intégrée sur l'échelle de maturité du BIG. Les niveaux de classification sont, en partant du plus bas : inexistant, ad hoc, initié, intégré, activement géré et formalisé, et optimisé. Le niveau de maturité intégré signifie que le Fonds mondial intègre les contrôles internes, la gouvernance et les processus de gestion des risques dans les pratiques quotidiennes, mais que la supervision ou la gestion active de ces processus demeure insuffisante.

Impact de la COVID-19 sur le plan de travail 2020

La COVID-19 a perturbé le plan de travail du BIG. Dans une présentation au Conseil d'administration, l'Inspecteur général a noté que son bureau avait reporté tous les travaux de terrain et les audits internes des pays au second semestre de l'année, compte tenu de la pandémie. COVID-19 a induit un changement dans la façon dont le BIG travaille. Ce dernier envisage trois scénarios pour le déploiement de ses ressources dans le contexte de la COVID-19. Il peut offrir une assurance en temps réel en contrôlant les processus et les activités au fur et à mesure de leur déploiement. Ou alors, attendre que les processus et les activités soient réglés et ne procéder aux audits qu'à ce moment-là. Enfin, il peut être "proactif" et offrir un soutien en temps réel au Secrétariat par le biais du détachement temporaire de personnel du BIG.

Dans l'ensemble, le BIG surveille les risques dans le cadre de la réponse COVID-19 tout en restant flexible pour redéployer les ressources afin de mener à bien le travail d'assurance, rapidement, si nécessaire. Le BIG fera le point sur l'impact de la pandémie après la COVID-19 et mettra à jour son évaluation des risques, car la crise peut modifier le paysage des risques, à court ou à long terme. Les membres du Conseil d'administration ont été invités à apporter leur contribution et leurs conseils sur les besoins critiques en matière de contrôle afin d'éclairer les mises à jour de l'évaluation des risques.

Retour d'information des circonscriptions du Conseil d'administration

Certaines circonscriptions du Conseil d'administration ont commenté le rapport annuel du BIG 2019. Dans l'ensemble, les circonscriptions ont accueilli favorablement les conclusions du rapport et l'ont qualifié d'"excellente ressource" pour l'élaboration de la nouvelle stratégie. Les circonscriptions ont fait écho aux conclusions, notamment en ce qui concerne les cinq thèmes stratégiques, et ont réitéré les demandes du

Bureau de l'Inspecteur général pour que le Secrétariat traite ces questions. Certaines circonscriptions ont également fait part de leurs préoccupations concernant les perturbations du travail du BIG causées par la COVID-19, la manière dont le BIG va les atténuer et la responsabilité des fonds COVID-19. Ils ont soutenu l'approche proactive du BIG pour conseiller et soutenir la réponse du Fonds mondial à la COVID-19, alors que des rapports sur l'utilisation abusive des fonds COVID-19 émergent du monde entier. Les circonscriptions ont également fait quelques suggestions. Par exemple, elles ont demandé que le Fonds mondial collabore avec les institutions supérieures de contrôle (ISC) des pays afin de s'assurer que les ressources du Fonds mondial sont utilisées uniquement pour les objectifs prévus, avec une responsabilité accrue. Les ISC ont le mandat constitutionnel de contrôler l'utilisation des ressources publiques et, par conséquent, jouent un rôle essentiel en veillant à ce que les États bénéficiaires du Fonds mondial rendent compte de l'utilisation des fonds. Elles présentent leurs rapports aux plus hauts niveaux d'autorité, y compris au Parlement ou au Président. L'OIG travaille avec les ISC d'Afrique anglophone, en fonction de l'indépendance et des capacités de l'ISC, en collaborant avec elles lors des audits du BIG.

Note de la rédaction : Aidspace, [en collaboration avec le Secrétariat du Fonds mondial et l'OIG](#), a travaillé avec les institutions supérieures de contrôle (ISC) de [huit pays](#) anglophones et [francophones](#) afin d'améliorer leur préparation à la vérification des subventions du Fonds mondial dans leur pays. Ce travail est soutenu par le GIZ BACKUP Health.

Le document GF-B43/02 du Conseil d'administration (Rapport annuel 2019 du Bureau de l'Inspecteur général et avis sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes) devrait être disponible prochainement sur <https://www.theglobalfund.org/en/board/meetings/43/>.

[Read More](#)
