

## Mettre de l'ordre dans la maison avant une visite du BIG du Fonds Mondial

### Résumé

Cette étude de cas a été compilée afin de partager le travail préparatoire effectué par HIV/AIDS Alliance en Inde (Alliance India) et ses partenaires avant un audit effectué en fin d'année 2012 par le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) du Fonds Mondial de Lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme. L'étude de cas décrit les leçons clés apprises et documente certaines pratiques concrètes et novatrices de gestion des dossiers qui présenteront un intérêt pour les autres bénéficiaires du Fonds Mondial se préparant pour un audit similaire.

© International HIV/AIDS Alliance 2013

Cette étude de cas a été rédigée par le personnel de l'Unité de coopération technique de International HIV/AIDS Alliance, à partir des informations produites par Alliance India et ses organisations partenaires.

**(Note du traducteur : les documents joints ou en hyperlien sont en anglais)**

### Alliance India – Bénéficiaire de subventions du Fonds Mondial

**India HIV/AIDS Alliance (Alliance India)** est le seul Bénéficiaire principal (BP) de la subvention du Round 9 VIH du Fonds Mondial d'un montant de 25 millions de dollars, soit la subvention pays la plus importante à ce jour accordée à la riposte au VIH et réduire la vulnérabilité des minorités sexuelles. Le programme, nommé **Pehchān**, ce qui signifie en Hindi « identité », « reconnaissance » ou « prise en compte ». Pehchān renforce les capacités organisationnelles et techniques d'organisations à base communautaire (OBC) nouvelles et actuelles pour les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes (HSH), les personnes transgenres et les hijras en vue d'être des partenaires plus efficaces dans les interventions de prévention du VIH du gouvernement indien. Le programme comporte six sous-bénéficiaires (SB) et 200 sous-sous-bénéficiaires (SSB) à travers 17 États. La subvention, qui a démarré en octobre 2010, était sur le point d'entamer la **Phase 2** lorsque le BIG a annoncé son intention d'auditer le portefeuille de subventions du Fonds Mondial en Inde.

Alliance India est Bénéficiaire Principal du Fonds Mondial depuis 2007 (avec une subvention du Round 6 VIH), mais cet audit du BIG ne couvrait que les subventions à compter du Round 7. Aussi, seul le programme Pehchān était concerné.

### Une visite d'audit du BIG est annoncée

En juillet 2012, le Mécanisme de coordination pays (CCM) de l'Inde et les divers Bénéficiaires principaux ont été informés par le BIG qu'un audit pays serait effectué entre septembre et novembre. Bien que l'Inde ait été bénéficiaire des subventions du Fonds mondial depuis 2003, c'était le premier audit pays organisé par le BIG. Il s'agissait donc d'une nouvelle expérience, même pour des BP expérimentés comme Alliance India.

Immédiatement après avoir reçu la lettre d'information, Alliance India a mis sur pied un **groupe de travail** constitué des membres de la direction intervenant dans le programme Pehchān. Ils se sont rencontrés pour discuter de la préparation de la visite d'audit prévue. Ils étaient très conscients des risques que pouvait occasionner un rapport défavorable du BIG par rapport à leur réputation et conscients des différences entre les audits financiers du BIG et ceux de donateurs traditionnels. Alors que ces derniers se concentrent souvent sur les questions financières sur une année, les audits du BIG couvrent une grande variété d'autres domaines fonctionnels, tels que la gestion et le suivi et évaluation de programmes, ainsi que des questions de gouvernance, et couvrent une période plus longue. L'équipe tenait à être aussi prête que possible.

---

## La riposte de Alliance India – une simulation d’audit du BIG

Alliance India a décidé d’organiser des **simulations de visites d’audit du BIG** auprès de ses six SB, afin de présenter les objectifs et l’approche du BIG et d’aider les SB à se préparer pour le véritable audit du BIG. À ce stade, Alliance India ne savait pas quels SB seraient audités; il a donc été convenu que l’ensemble des six SB devraient participer à l’exercice.

Chacun des six SB est dirigé par un **cluster** – une petite équipe constituée d’un Chargé de Programme, un Chargé des Subventions et d’un Chargé de Suivi et Évaluation. Le système de « cluster » a été mis en place pour assurer le suivi des performances et offrir une assistance technique aux SB. Il a été décidé qu’au lieu que chaque cluster mène une simulation de visite d’audit du BIG aux SB dont ils avaient la responsabilité directe, d’autres **équipes fictives du BIG** ayant un profil de compétence similaire seraient constituées. Ces équipes n’auraient aucune relation directe ou aucune connaissance du SB à visiter et avaient pour instruction de mettre l’accent sur le « tableau global », en prenant en compte toute la période de mise en œuvre du programme, ainsi que les différents domaines fonctionnels, plutôt que d’observer les données du trimestre précédent et un seul domaine fonctionnel (ce qui correspond à l’objet d’une visite de suivi habituelle par une équipe de cluster).

En vue d’harmoniser le travail de chaque équipe fictive du BIG et de s’assurer que leurs visites ne soient pas entravées par des priorités concurrentes ou des questions non pertinentes, le groupe de travail a convenu d’un certain nombre de **règles de base** (voir l’encadré à droite) et a élaboré une [Liste de vérification pour les sous-bénéficiaires](#) concernant la simulation de visite du BIG. Cette liste était basée sur les trois domaines fonctionnels de la programmation, du suivi et évaluation et des finances et sur les activités de programme les plus courantes dans le programme Pehchān (ateliers, réunions, voyages, par exemple).

Avant cette visite, il a été demandé à Alliance India en tant que BP et à chacun des SB de préparer une **brève présentation PowerPoint** concernant la mission et le travail de l’organisation, notamment les détails de tous les programmes en cours (ceux financés par le Fonds Mondial, ainsi que ceux financés par d’autres donateurs). L’objectif de la présentation était d’aider les SB à se préparer à l’exercice de simulation, en identifiant les domaines de risques potentiels et les problèmes sur lesquels se focaliser pendant la visite. Ils ont aussi reçu pour instruction de créer un **Fichier de Référence** qui constituerait un [Index](#) de tous les documents requis par le BIG lors d’un audit réel. Des [Termes de référence pour la visite fictive](#) ont également été préparés et distribués.

### Règles de base pour les équipes fictives du BIG :

- Éviter toute comparaison avec les performances et les systèmes d’autres SB qu’elles dirigent directement ;
- Ne pas imposer leur propre style de travail sur les organisations faisant l’objet d’évaluation ;
- Une personne devrait jouer le rôle du chef d’équipe pour garder le groupe concentré sur le processus et l’objet de la visite ;
- Toutes les équipes doivent faire un compte-rendu au groupe de travail après chaque simulation de visite du BIG et partager les leçons apprises et les recommandations avec le cluster concerné pour un suivi approprié.

---

## Organiser une simulation d’audit du BIG – six étapes à suivre

### Jour 1

1. L’équipe fictive du BIG présente les objectifs du BIG et ceux de l’audit et partage les leçons apprises et les meilleures pratiques tirées des rapports du BIG sur d’autres pays. Le BP ou le SB fait la présentation PowerPoint à l’équipe fictive du BIG, suivie de discussions.
2. L’équipe fictive du BIG et le personnel du SB passent ensemble en revue les documents compilés dans le fichier de référence.

2

3. Chaque membre de l'équipe du BIG passe en revue les documents liés à un domaine fonctionnel spécifique (programme, suivi et évaluation ou finances).
4. L'équipe fictive du BIG choisit alors une ligne budgétaire, par exemple les voyages, ou une activité spécifique telle qu'un atelier, afin de trianguler les données à travers une vérification croisée des documents liés à chaque domaine fonctionnel.

## Jour 2

5. L'équipe fictive du BIG met l'accent sur les SSB, en examinant les politiques de sélection et d'évaluation des OBC/SSB, ainsi que les preuves que ces politiques sont effectivement mises en œuvre. Cet exercice vise également à s'assurer que les informations gérées au niveau des SSB sont réconciliées avec les données gérées par le SB.
6. Compte-rendu – l'occasion pour l'équipe fictive du BIG de faire des observations sur les conclusions de l'audit et pour le personnel du SB de faire des commentaires sur son expérience de l'exercice. Enfin, l'équipe convient de toute mesure à prendre avant la véritable visite d'audit du BIG.

Tout au long de la visite, l'équipe répond à la [Liste de vérification pour les sous-bénéficiaires](#) concernant la visite fictive du BIG. Une fois complétée, la liste de vérification classe le BP/SB soit comme « totalement prêt pour le BIG », « partiellement prêt pour le BIG », soit comme « alerte rouge pour la direction du BP » (ce qui signifie que le BP doit intervenir avant la véritable visite du BIG).

---

## Une approche systématisée de la gestion des dossiers

Outre la préparation sus mentionnée, l'une des approches les plus importantes adoptées par Alliance India lors des simulations de visites d'audit du BIG, c'est l'accent mis sur la garantie que toutes les informations pertinentes étaient centralisées au niveau du BP et du SB.

En raison de la structure complexe de la gestion opérationnelle de Pehchān, les archives et les dossiers étaient, comme l'on pouvait s'y attendre, conservés séparément selon les domaines fonctionnels, tantôt au siège, tantôt dans les bureaux régionaux. Par exemple, les clusters qui gèrent les SB sont soutenus par une Équipe de Coordination des Ateliers responsable de l'élaboration des curriculums de formations et de la logistique des ateliers, ateliers qui sont par ailleurs organisés par quatre Centres de formation régionaux. Face à cela, Alliance India a créé des outils pour enregistrer les informations concernant les voyages et les ateliers. Par exemple, en se basant sur la liste de vérification utilisée par l'Équipe de Coordination des Ateliers, ils ont créé un registre listant toutes les activités associées au programme et organisées depuis le début de celui-ci.

Ce document comprend la liste de l'emplacement des documents justificatifs (plans de travail, termes de référence, lettre d'invitation, programme de l'atelier, liste des participants, rapports, factures, etc.).

Ils ont également créé un registre des voyages basé sur une fiche excel conservé par le réceptionniste du bureau qui enregistrerait les dispositions prises pour les voyages effectués par le personnel du siège impliqué dans la gestion du programme.

**« La simulation d'audit a été conçue pour tester l'efficacité et la fiabilité de nos contrôles internes, nous assurer que nos systèmes de gestion financière et programmatique étaient conformes aux exigences du Fonds Mondial et préparer toute documentation pertinente pour l'audit du BIG ».**

Rajan Mani, Directeur des finances et des opérations,  
Alliance India

Ce registre comprenait aussi les visites de suivi pour vérifier les rapports programmatiques ou financiers envoyés par les SB et les voyages dans le cadre de la fourniture d'assistance technique ou d'organisation d'ateliers. Grâce à ces deux outils, Alliance India pouvait facilement localiser les documents justificatifs liés aux ateliers et à l'assistance technique – deux domaines considérés comme des secteurs de risques majeurs en matière de fraude au niveau des subventions du Fonds Mondial.

---

## Principales leçons apprises

- Former les équipes fictives d'audit du BIG pour s'assurer que leur attention porte sur « la vue global » et pour clarifier leur rôle (notamment, ne pas apprendre aux SB comment archiver leurs documents, mais les familiariser avec l'approche d'audit du BIG et les aider à comprendre l'importance de s'assurer que des documents archivés séparément peuvent être facilement localisés au niveau des différentes équipes).
- Accorder suffisamment de temps pour vérifier la documentation contenue dans le fichier de référence, afin de permettre au personnel des SB de localiser les documents manquants et d'identifier d'autres documents qui n'avaient pas été envisagés auparavant.
- Se référer aux outils et aux listes de vérification et utiliser l'approche selon laquelle les membres de l'équipe examinent une activité ou une question particulière dans une perspective programmatique, financière ou de suivi et évaluation spécifique à la fois.
- En outre, faire de l'exercice l'occasion de renforcer la capacité institutionnelle des SB et de reconnaître leurs efforts dans la satisfaction des conditions de mise en œuvre du programme ET des exigences du Fonds Mondial.  
Se référer au tableau des leçons apprises des rapports du BIG 2009-2012.

---

## Conclusion

L'exercice de simulation d'audit du BIG s'est révélé être un énorme succès. Lorsque, finalement, le BIG a visité l'Inde, il n'a audité que deux États – dans chacun desquels Alliance India n'avait qu'un SB. Le rapport final ne sera pas prêt avant la fin de l'année 2013, mais les constatations initiales étaient mineures et les recommandations ont surtout été axées sur l'amélioration des systèmes existants.

*« Les constatations de l'audit étaient si mineures qu'ils ont dû batailler pour trouver quelque chose à dire! Il y a eu quelques recommandations, mais elles portaient largement sur l'amélioration des systèmes déjà solides que nous avons en place. »*

James Robertson, Directeur pays, Alliance India

Si tous les bénéficiaires de subventions du Fonds Mondial (BP, SB ou SSB) devraient être prêts à recevoir des audits du BIG dès le début de la mise en œuvre des programmes, bien souvent le défi d'une programmation de grande envergure signifie que la gestion des fichiers et la documentation de qualité peuvent être perçues comme étant d'une priorité moindre – en particulier, lors du « démarrage » des programmes. Pour Alliance India, cet exercice minutieux de simulation du BIG a non seulement aidé à localiser les documents manquants avant un audit possible du BIG, mais cela a également permis au personnel de passer en revue et d'améliorer leurs propres pratiques de gestion des SB et, en retour, renforcer leurs capacités organisationnelles.

**Pour les bénéficiaires intéressés à recevoir de plus amples informations sur le processus de simulation d'audit du BIG, envoyer un e-mail à [l'Unité de coopération technique](#) à the International HIV/AIDS Alliance.**

**The International HIV/AIDS Alliance (l'Alliance)** est une alliance mondiale d'organisations indépendantes de la société civile, à base nationale, qui œuvrent ensemble à soutenir l'action des communautés sur le VIH, la santé et les droits humains en vue de mettre fin au sida.

Basée à New Delhi, **HIV/AIDS Alliance en Inde (Alliance India)** est une organisation non gouvernementale qui travaille en partenariat avec la société civile et les communautés pour appuyer des ripostes durables au VIH en Inde.

L'Alliance a sept **Centres régionaux d'appui technique (Regional Technical Support Hubs)** dont le rôle est de renforcer les capacités pour obtenir des organisations de la société civile fortes et efficaces. Ils ont une grande expérience de l'appui des OBC et des gouvernements et d'autres secteurs dans la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. Pour de plus amples informations, envoyer un e-mail à [tshubs@idsalliance.org](mailto:tshubs@idsalliance.org)