



BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL



Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

Annexes

**GF-OIG-10-015-A
29 octobre 2012**

La version en langue française de ce rapport est une traduction de courtoisie, la version en langue anglaise faisant foi.

ANNEXES

Annexe 1 : Abréviations

ACT	Polythérapie à base d'artémisinine
AFD	Agence Française de Développement
ART	Thérapie antirétrovirale
ARV	Médicament antirétroviral
CAMME	Centrale d'Achat des Médicaments et Matériels Essentiels
CCM	Instance de Coordination Nationale
OSC	Organisation de la Société Civile
PS	Professionnels du Sexe
CBO	Organisation communautaire
DJF	Franc de Djibouti
DOTS	Traitement de courte durée sous supervision directe
SE	Secrétariat Exécutif (pour la lutte contre le VIH, la TB et le paludisme)
UE	Union européenne
OC	Organisation Confessionnelle
GDF	Global Drug Facility
PNB	Produit National Brut
ICE	Évaluation dans le pays
SIS	Système d'Information Sanitaire
HPF	Hôpital Paul Faure
ITN	Moustiquaire imprégnée d'insecticide
IDA	Association de Développement International
LFA	Agent Local du Fonds
MS	Ministère de la Santé
S&E	Suivi et évaluation
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OI	Infections Opportunistes
BIG	Bureau de l'inspecteur général
OEV	OPRhelins et Enfants Vulnérables
PET	Outil d'évaluation de programme
PLSS	Programme de Lutte contre les IST VIH/SIDA (Ministère de la Santé)
PLT	Programme national de Lutte contre la Tuberculose
PR	Réципиентаire Principal
PNLP	Programme National de Lutte contre le Paludisme
PRM	Mécanisme d'information sur les prix (Fonds mondial)
ASS	Afrique Sub-Saharienne
SR	Sous-Réципиентаire
Institut Tropical Suisse	Institut tropical et de santé publique suisse
TB	Tuberculose
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VPP	Approvisionnement Groupé Volontaire
BM	Banque Mondiale
SMA	Sommet Mondial de l'Alimentation
OMS	Organisation Mondiale de la Santé

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

Annexe 2 : Recommandations et plan d'action en matière de gestion

Section	Recommandation	Commentaires et actions convenues	Partie responsable	Date de remise
Supervision des subventions	<p>Recommandation 1 - Importante</p> <p>Le BIG constate que des mesures ont récemment été prises pour consolider le CCM, y compris la consultation de Grant Management Solutions. Toutefois, le BIG préconise que le CCM prenne les mesures suivantes en concertation avec le Secrétariat du Fonds mondial :</p> <p>a) Mettre en pratique les recommandations de GMS en ce qui concerne la consolidation du CCM ;</p> <p>b) Revoir et mettre à jour son mandat et ses règles en vigueur et établir des directives supplémentaires si nécessaire ;</p> <p>c) S'assurer que tous les membres du CCM comprennent leur rôle et leurs responsabilités et définir un protocole visant à améliorer la communication entre les membres ; et</p> <p>d) Contribuer au renforcement des capacités de la société civile, en particulier dans le domaine de la gestion des finances et des projets, et renforcer le rôle de la société civile dans le CCM.</p>	<p>Le CCMI a entrepris une large refonte en engageant un processus de renforcement de ses capacités institutionnelles avec le soutien technique du Grant Management Solutions (GMS). L'appui apporté par GMS, qui s'est étalé sur deux ans (octobre 2010-février 2012), concernait principalement la gouvernance, le suivi stratégique et le renforcement du Secrétariat permanent du CCMI. A l'issue d'un long processus pour définir les principaux axes de réforme, et ce sur la base d'un diagnostic présenté au CCMI, les changements mis en œuvre sont relatifs : (1) La restructuration du CCMI : (a) sensibilisation et orientation des membres du CCMI sur les principes généraux du Fonds mondial, sur leurs rôles, fonctions et responsabilités (b) élaboration et validation d'un vaste plan de réforme et d'optimisation. (2) L'établissement des textes cadres : règlement intérieur, plan de résolution des conflits d'intérêts, objectifs assignés aux Comités permanents, plan de suivi stratégique. (3) La conduite des élections, entrée en fonction du nouveau CCMI, les élections du Bureau et des Comités permanents (comité de Suivi stratégique, comité de Communication, comité spécial de Préparation des propositions/mobilisation des ressources). (4) La préparation des demandes de financements pour les trois maladies.</p>	CCMI	REALISÉE
	<p>Recommandation 2 - Cruciale</p> <p>Le BIG recommande au Secrétariat du Fonds mondial d'étudier, en collaboration avec le CCM de Djibouti, la façon dont ce dernier supervise la performance du PR et la transparence des procédures existantes pour garantir l'efficacité de la gouvernance du CCM de Djibouti.</p>	<p>LE CCMI de Djibouti a bénéficié d'un appui dans le cadre d'une assistance technique de GMS, en matière de gouvernance, de suivi stratégique et de renforcement de son secrétariat permanent. Une partie de cette assistance a porté sur le renforcement des capacités des membres du CCMI réformé notamment en matière de suivi stratégique avec l'introduction de tableaux de bord (Grant Dashboard) lors de la préparation à la signature des subventions des séries 9 et 10 avec un PR international (FHI 360°). Les cycles de suivi stratégique par maladie ont été déterminés de manière concertée par le Comité Suivi Stratégique, le PR et les programmes nationaux.</p>	Secrétariat du Fonds Mondial / CCMI	Jan-13

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

		Toutefois, les subventions de Djibouti étant réduites à leur niveau minimum, il fallait adapter le contenu du suivi stratégique à ce niveau de mise en œuvre et de gestion.		
	<p>Recommandation 3 – Cruciale</p> <p>Le Secrétariat du Fonds mondial doit vérifier si les moyens de l'Agent local du fonds doivent être renforcés en augmentant le nombre d'employés travaillant dans le département financier et en faisant intervenir un expert en santé publique qualifié pour gérer les aspects relatifs au programme.</p> <p>Le LFA doit préparer et conserver des documents de travail adéquats faisant état des transactions testées, et des résultats de ces tests, lorsqu'il examine les RA/DD.</p>	<p>Le plan de travail 2012 de l'agent local du Fonds prévoyait le recrutement d'un expert financier international à plein temps basé à Djibouti si les Séries 9 et 10 avaient démarré avec un nouveau récipiendaire principal.</p> <p>Le recrutement a été interrompu en raison de la nécessité de trouver un autre nouveau récipiendaire principal, ce qui a repoussé la date prévue pour la signatures des accords à fin 2013.</p> <p>Le Secrétariat travaillera avec l'agent local du Fonds pour s'assurer que les compétences, emplacements et les efforts déployés figurant dans le plan de travail 2013 correspondent aux risques et charges de travail découlant des nouveaux accords à signer, et aux clôtures des Séries 4 et 6.</p> <p>L'agent local du Fonds a assuré qu'il a maintenu les documents de travail appropriés.</p>	Secrétariat du Fonds Mondial	March 2013
Gestion de programme	<p>Recommandation 4 - Cruciale</p> <p>a) Le Secrétariat du Fonds mondial doit s'assurer que les programmes sont bien mis en place par le gouvernement grâce à des fonds publics afin que les programmes du Fonds mondial viennent compléter les activités financées par le Gouvernement et rendent les programmes viables et durables.</p> <p>b) Les dispositifs de suivi et d'évaluation en place au sein du Secrétariat Exécutif doivent être renforcés, davantage intégrés au système SIS national et plus complets en termes de données collectées afin de répondre aux besoins du Fonds mondial (ex. : recueillir des données au niveau de la communauté et répondre aux besoins en matière de données spécifiés dans la plan de suivi et d'évaluation national).</p>	<p>a) La contrepartie nationale, confirmée dans une ligne budgétaire consacrée à la lutte contre le VHI/SIDA et à l'achat d'autres consommables, montre l'engagement de l'Etat dans le financement de services essentiels aux PVVIH. Cette contribution gouvernementale a été calculée sur la base des données nationales et s'articule autour principalement des rémunérations du personnel (responsables, médecins, paramédicaux), des charges d'électricité, d'eau et de téléphone, de la mise à disposition de locaux, des achats de consommables et réactifs, de l'appui nutritionnel aux patients co-infectés et autres charges ponctuelles ou exceptionnelles.</p> <p>Conformément à la proposition TFM soumise au TRP, le financement de contrepartie est de l'ordre de 24%. Les sources des données sont les lois de finances 2009 à 2011 et les projets d'investissements du Ministère de l'Économie et des Finances, et ce pour la même période. En Juillet 2012, le Gouvernement Djiboutien s'est engagé à augmenter pour les trois années à venir sa participation aux nouvelles subventions en cours de négociation avec le Fonds Mondial.</p>	Gouvernement de la République de Djibouti	Budget National Rectificatif 2012

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

		<p>Par ailleurs, la proposition TFM prend en compte le processus de renseignement REDES (estimation nationale des ressources et dépenses relatives au SIDA) et des négociations sont engagées avec l'ONUSIDA pour institutionnaliser le suivi des financements et s'assurer de la conformité aux exigences pour le financement de la contrepartie.</p> <p>b) Depuis 2011, le SNIS a entrepris une révision des supports de collecte en intégrant les données utiles aux programmes. Le nouveau rapport d'activités mensuel du SNIS (RAM) intègre la majeure partie des indicateurs renseignés par les trois programmes. Le dispositif de collecte des données des programmes des trois maladies transmissibles que le PNLP, le PNLT et le PNLN couvrent l'ensemble des structures de la pyramide sanitaire (CMH, CSCS, PS et les Hôpitaux et centres de références), la contribution du SIS pour les mois à venir (Jusqu'à décembre 2012) consistera au renforcement du système de collecte des données relatives aux trois maladies, il s'agit : (i) d'encadrer et de renforcer les compétences des différents acteurs à tous niveaux, renforcement qui contribuera à l'amélioration de la qualité des données à collecter de même que leur analyse ; (ii) de mettre en place un système de supervision intégrée pour corriger et améliorer le savoir faire des prestataires ; (iii) de former les prestataires aux techniques de calcul des indicateurs de suivi des activités des programmes et de leur analyse ; (v) de consolider et de mettre à jour les bases de données. Un plan d'action a été élaboré sur la base de l'analyse des déterminants du suivi/évaluation. Les objectifs spécifiques que visent ce plan sont : (i) assurer chaque mois la disponibilité régulière des données sur les trois maladies à tous les niveaux ;(ii) mesurer périodiquement le niveau d'atteinte des indicateurs de résultats des différents programme conformément aux plans stratégiques ; (iii) renforcer la collaboration entre le SIS, le SE et les trois programmes.</p>	<p>SE/ S/ S/ PNLT/ PNLP</p> <p>SNI PLS</p>	<p>Jan-13</p>
--	--	---	--	---------------

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

Réципиентаire principal	<p>Recommandation 5 - Importante</p> <p>Le Secrétariat du Fonds mondial et le CCM doivent s'assurer que les nouveaux PR désignés ont la capacité de gérer et suivre correctement les SR. Il convient d'envisager la possibilité de nommer des SR en charge de l'encadrement des organisations communautaires (les sous-sous-réципиентаires), le cas échéant.</p>	<p>Le nouveau PR choisi par le CCMi durant le mois de juillet 2012 dispose de réels outils de suivi des performances des SR's (PNUD). Ces outils seront évalués par le LFA dans le cadre de son PR assesment à venir. L'ancien PR disposait également d'outils mais ces derniers n'ont pas été mis en application de manière systématique. Le CCM engagera ainsi le nouveau PR à renforcer le suivi des SR's en mettant à jour les manuels des opérations et en augmentant le personnel affecté à l'unité en charge de l'encadrement des organisations communautaires dès que le volet ayant trait à ces activités reprendront de manière pleine et entière.</p>	CCMI / PR	Jan-13
Conformité	<p>Recommandation 6 - Cruciale</p> <p>Le PR doit veiller à ce que toutes les conditions générales mentionnées dans l'accord de subvention soient respectées et doit demander l'autorisation du Fonds mondial en cas de non-respect. Le Secrétariat du Fonds mondial doit s'assurer que toutes les conditions sont remplies avant le décaissement des fonds.</p> <p>Le PR et le LFA doivent rapprocher les RA/DD avec les registres financiers du programme avant de les soumettre au Fonds mondial et doivent veiller à soumettre les RA/DD au Fonds mondial dans les délais prévus.</p>	<p>Le PR attache toute l'importance requise à la réalisation des conditions et aux respects des accords de financement avec le Fonds Mondial. Les rapports de progrès et demandes de décaissement agrémentés de toutes les pièces justificatives nécessaires sont trimestriellement transmis au fonds mondial avec une amélioration notable des délais de livraison. Le PR utilise actuellement un progiciel « SUCESS » présentant toutes les garanties nécessaires d'un programme multi-modulaire capable d'enregistrer et de restituer en temps réel les données financières, programmatiques, budgétaires etc. Ce progiciel a permis de faciliter les revues par le LFA des rapports de progrès et des demandes de décaissement.</p>	SE	Jan-13
Gestion financière	<p>Recommandation 7 - Cruciale</p> <p>Le BIG note que l'LFA, en poste depuis début 2011, a rédigé des politiques et procédures financières pour le compte du PR. Le PR doit s'assurer que ces politiques et procédures sont respectées à la lettre et communiquées à tout le personnel impliqué dans la gestion de la subvention. Par ailleurs, lorsque des nouveaux PR sont désignés pour des subventions en attente, le Secrétariat et le LFA doivent vérifier que les nouveaux PR ont mis en place ces politiques et procédures.</p>	<p>Un manuel de procédures de gestion administrative et financière a été élaboré par l'Agent de Gestion Fiduciaire externe en poste et ce en collaboration avec le staff du PR. Cet outil normatif indispensable à une gestion efficace et efficiente réponds aux exigences du Fonds Mondial en matière de disposition fiduciaire et décrit les responsabilités des différentes parties. Il a permis de résorber les principales lacunes relevées par le présent rapport en matière de procédures financières et programmatiques.</p> <p>A partir de février 2012, l'AGF a par conduit une série de sessions de formation sur le manuel de procédures à l'intention des parties prenantes aux procédures internes du PR et des 3 SR's (coordinateurs, comptables, auditeur interne).</p>	SE	REALISÉE

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

	<p>Recommandation 8 - Cruciale</p> <p>Le Secrétariat du Fonds mondial doit continuer à exiger du PR qu'il fasse appel à un agent fiduciaire externe pour un contrôle <i>a priori</i> de toutes les dépenses dans le cadre des subventions Round 6 jusqu'à la clôture de la subvention.</p>	<p>Depuis décembre 2010, un Agent de Gestion Fiduciaire externe est présent de façon continue, il exerce conformément au manuel de procédure et au mémo de sauvegarde fiduciaire en vigueur. Aucune dépense n'est engagée et payée sans son autorisation et sa présence physique est obligatoire au moment de la remise des chèques. Sa présence a été prolongée durant la période du Bridge Funding et ne prendra fin qu'avec l'aval explicite du Secrétariat du FM une fois les mesures de sauvegarde additionnelles levées.</p>	SE	REALISÉE
	<p>Recommandation 9 - Cruciale</p> <p>En outre, le Secrétariat Exécutif doit :</p> <p>a) Conserver les fonds de subvention sur un compte bancaire rémunéré et justifier les intérêts au bénéfice du programme de subvention, le cas échéant ;</p> <p>b) Tenir des registres comptables contenant les justificatifs de tous les processus et transactions bancaires et comptables internes ;</p> <p>c) Définir et appliquer des procédures efficaces de suivi des dépenses par rapport aux budgets autorisés par le Fonds mondial ;</p> <p>d) Garantir la mise en place de contrôles efficaces pour s'assurer que les fonds de subvention sont uniquement utilisés aux fins du programme et que toutes les dépenses et revenus sont justifiés ;</p> <p>e) Définir des procédures officielles de vérification des fournisseurs et ne procéder au paiement des fournisseurs que si les documents et les autorisations requises sont réunis.</p>	<p>a) Dans le cadre de la gestion des liquidités, le PR utilise des comptes courants non rémunérés auprès d'une banque reconnue de la place. Il est arrivé qu'un surplus de trésorerie ait été placé sur un compte bancaire rémunéré et que les intérêts générés aient été versés au bénéfice du programme durant le R4. Depuis, le peu de trésorerie envoyée par le FM ne permet plus de réaliser de telles opérations. Par ailleurs, il est à noter que pour que le compte puisse générer des intérêts, il doit être bloqué trois mois au minimum.</p> <p>b) La gestion comptable du PR et des SR's est tenue dans le progiciel SUCESS; La saisie des écritures comptables a été complètement mise à jour en mars 2012 et est disponible depuis l'exercice 2007. Un système d'archivage a été mis en place et est totalement opérationnel depuis avril 2012. Le processus a été mené à son terme au niveau du PR et des SR'S sous la supervision de l'AGF. Depuis, le PR ne déplore plus de pertes de documents comptables.</p> <p>c) Les procédures sont explicitées dans le manuel de procédures de gestion administrative et financière et la création d'un poste d'auditeur interne (pourvu depuis avril 2010) est venue répondre à l'exigence et à la nécessité de fluidifier les contrôles internes.</p> <p>d) Aucune dépense des programmes n'est engagée avant que le comptable du programme n'ait confirmé l'existence d'une ligne budgétaire dévouée et ce sous la double supervision de l'auditeur interne et de l'AGF, sans lesquelles aucunes dépenses ne sont</p>	<p>a) SE b) SE c) SE d) SE e) SE</p>	<p>a) PROCHAINE SUBVENTION FM b) REALISÉE c) REALISÉE d) REALISÉE e) REALISÉE</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

		<p>engagées.</p> <p>e) Des procédures de vérification des fournisseurs sont explicitées dans le manuel de procédures. Il est ainsi à noter qu'aucun fournisseur n'est payé tant que l'AGF et l'auditeur interne n'ont pas attesté de la fourniture des biens ou de la prestation des services.</p>		
Gestion des actifs	<p>Recommandation 10 - Cruciale</p> <p>(a) Le PR doit tenir des registres listant tous les actifs fixes achetés avec les fonds de subvention. Le registre d'actifs fixes doit être comparé aux registres comptables de façon régulière.</p> <p>(b) Une vérification physique des actifs doit être menée régulièrement. Le rapport de vérification physique doit être lu et approuvé par une autorité/personne compétente. Tout actif manquant doit faire l'objet d'une enquête.</p> <p>(c) Le PR doit consigner dans un journal les problèmes rencontrés et l'utilisation de véhicules dans le cadre du programme. Les frais de déplacement doivent être contrôlés par le PR de façon régulière.</p> <p>(d) Le PR doit assurer tous les actifs fixes achetés avec les fonds de subvention du Fonds mondial.</p>	<p>a) Le logiciel SUCCESS, totalement opérationnel depuis mars 2012, intègre un module de gestion des immobilisations qui permet de tenir à jour les actifs acquis sur financement du FM. Ces données sont régulièrement et périodiquement rapprochées avec le module comptable.</p> <p>b) Les actifs sont répertoriés dans une fiche d'inventaire des biens conjointement signée par le détenteur de l'actif et l'autorité compétente au niveau du PR. Des vérifications physiques sont régulièrement faites au cours des missions d'audit annuel des subventions ainsi qu'à la phase clôture des subventions.</p> <p>c) Comme explicité dans le manuel de procédures, chaque véhicule disposera d'un carnet de bord ou log book, pour en contrôler les déplacements et les consommations.</p> <p>d) Les actifs roulants et les locaux du PR et des SR's sont assurés par l'Etat. Le reste des actifs le seront dans la mesure des disponibilités des lignes budgétaires avec le Fonds Mondial.</p>	<p>a)SE b)SE c)SE d)SE</p>	<p>a)REALISÉE b) REALISEE c) REALISEE d) REALISES</p>
Ressources humaines	<p>Recommandation 11 - Importante</p> <p>(a) Le PR doit procéder à un rapprochement du fichier des salaires une fois par mois. En outre, un registre des employés contenant toutes les informations liées aux employés doit être tenu.</p> <p>(b) Une description de chaque poste précisant les rôles et responsabilités du personnel doit être fournie</p>	<p>a) Un registre des employés du PR et des SR's précisant la position, la catégorie, les fonctions et les sources de financement a été mis en place. Ce registre a été validé par le LFA et approuvé par le FM en mai 2012. Avant de procéder mensuellement au paiement, l'AGF consulte les fiches du personnel et s'assure de leur complétude et de leur actualisation. Il est à noter que la gestion des RH est tenu grâce à un module développé pour le SE et que depuis le début du COS 3, un poste de Chargé des RH a été créé et pourvu en juin 2011 pour assurer un meilleur management de ces ressources.</p>	<p>a)SE b)SE c)SE d)SE</p>	<p>a)REALISÉE b) REALISEE c) PROCHAINE SUBVENTION DU FONDS MONDIAL d) REALISES</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

	<p>à chaque employé lors de son embauche et en cas d'évolution des rôles/responsabilités.</p> <p>(c) Le PR doit définir des procédures de transfert des connaissances des employés quittant l'organisation.</p> <p>(d) Le PR doit obtenir l'accord du Fonds mondial avant tout transfert inter-subvention. Le PR doit procéder au décaissement des fonds aux sous-récepteurs en temps voulu et doit demander aux sous-récepteurs d'éviter d'utiliser une facilité de découvert pour le paiement des dépenses.</p>	<p>b) Chaque description de poste comporte des TDR's précis qui ont été revus, actualisés et enrichis par l'AGF en collaboration avec le chargé de RH.</p> <p>c) Le PR prends acte de cette disposition.</p> <p>d) Depuis la mise en place des mesures de sauvegarde additionnelles, aucun transfert entre subventions n'est opéré, autorisé sauf cas exceptionnel dûment documenté par le PR, formellement validé par l'AGF et le LFA et approuvé par le FM.</p>		
Gestion des SR	<p>Recommandation 12 - Importante</p> <p>Pour améliorer la gestion et le suivi des sous-récepteurs, le PR doit :</p> <p>(a) Veiller à ce que les accords de sous-subvention soient renouvelés en temps voulu et que les décaissements ne soient effectués qu'une fois les accords avec les SR renouvelés ;</p> <p>(b) Conserver les dossiers faisant état des résultats des évaluations de la capacité des SR potentiels ;</p> <p>(c) Élaborer une liste standard à respecter scrupuleusement lors de la clôture des sous-subventions, afin de s'assurer que les procédures de clôture sont suivies ;</p> <p>(d) Renforcer le suivi des avances faites dans le cadre du programme et s'assurer que les avances sont réglées avant le décaissement des avances suivantes ;</p> <p>(e) Veiller à ce que les SR conservent les fonds reçus du Fonds mondial sur un compte bancaire distinct. Par ailleurs, un rapprochement bancaire doit être effectué et examiné par un employé autorisé une fois par mois ; et</p> <p>(f) Exiger des sous-récepteurs qu'ils conservent des justificatifs de toutes les transactions, par exemple les devis des fournisseurs, les documents de sélection des fournisseurs, les accusés de réception des</p>	<p>a) Dès que les subventions sont officiellement signées entre le PR et le FM, le PR se charge d'établir des conventions de financement entre les SR's retenus, ces conventions sont vérifiées et approuvées par l'AGF.</p> <p>b) le PR prends acte de cette recommandation pour les futurs grants.</p> <p>c) Le PR prends acte de cette recommandation pour la clôture des subventions du R6, toutefois le nombre limité de SR's atténue le risque et facilite leurs suivis rapprochés.</p> <p>d) Une attention toute particulière est portée à ce qu'aucune avance ne soit décaissée avant justification complète de la précédente.</p> <p>e) Les accords de financement signés avec les SR's stipulent l'obligation pour les SR's de disposer d'un compte unique pour les fonds en provenance d'un financement du FM.</p> <p>f) Les archives établis au sein du PR, et complets depuis avril 2012, intègrent les documents des SR's dont ceux se rapportant au volet de la passation des marchés. Depuis la mission d'audit de l'OIG, les bons de commandes établis par les SR's sont soumis et à la vérification et l'accord de l'AGF et du LFA.</p>	<p>a)SE b)SE c)SE d)SE e) SE F)SE</p>	<p>a)REALISÉE b) PROCHAINE SUBVENTION DU FONDS MONDIAL c) JAN-13 D) REALISEE d) REALISEE e) REALISEE</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

	marchandises, les BDC/contrats et les contrats de location.			
	<p>Recommandation 13 - Cruciale</p> <p>Afin de palier les insuffisances mises en lumière par l'audit, et de proposer une gestion financière de qualité à l'avenir, les sous-récepteurs du programme national doivent :</p> <p>a) Consigner par écrit les politiques et procédures financières concernant les domaines d'activité du Fonds mondial et les communiquer aux employés chargés du contrôle et de l'approbation des dépenses et de la mise en œuvre des activités du programme.</p> <p>b) Éclaircir les disparités dans les dépenses que le BIG a constatées entre les registres comptables et les chiffres communiqués au Fonds mondial et établir des procédures de rapprochement pour éviter que ces différences ne se reproduisent à l'avenir.</p> <p>c) Revoir et réattribuer les rôles et responsabilités existants pour séparer les tâches incompatibles.</p> <p>d) Conserver les fonds de subvention sur un compte rémunéré.</p> <p>e) Procéder à des rapprochements bancaires tous les mois et garantir leur analyse, preuves à l'appui, par une autorité compétente.</p> <p>f) Barrer tous les chèques avant d'émettre et utiliser des lettres d'autorisation pré-remplies pour les transferts électroniques de fonds.</p> <p>g) Apposer un tampon « Payé » sur tous les documents d'accompagnement après avoir procédé au paiement du fournisseur.</p> <p>h) Tenir des registres adéquats et définir des procédures suffisantes pour confirmer de façon fiable la disponibilité du budget avant de faire des dépenses, et autoriser le paiement sur le registre.</p> <p>i) Vérifier auprès du PR et du Fonds mondial si</p>	<p>a) Un manuel des procédures comptables, administratives et financières a été développé et mis en place par l'AGF. Le personnel du PR et des 3 SR's ont été formés à son application en février 2012. De plus, l'AGF vérifie régulièrement la mise en pratique effective de ce manuel dans les procédures empruntées.</p> <p>b) Le draft du rapport d'investigation du BIG a été mis à la disposition du PR qui est en train d'y apporter les réponses appropriées.</p> <p>c) Les TDR's de l'intégralité des postes du PR ont été revus et actualisés par l'AGF conformément au manuel de procédures en janvier 2012. De plus un agent comptable assermenté, avec un ancrage hiérarchique au niveau du Ministère des finances, indépendant du ministère de la Santé, a été détaché auprès du PR en septembre 2010.</p> <p>d) Le peu de trésorerie envoyée par le FM ne permet pas de réaliser de telles opérations. De plus pour qu'un compte puisse générer des intérêts, il doit être bloqué trois mois au minimum.</p> <p>e) Des états de rapprochements bancaires mensuels sont réalisés par chaque comptable de programmes et sont exprimés dans les rapports financiers mensuels revus par l'AGF et ce depuis juin 2011.</p> <p>f) Cette recommandation est d'ores et déjà appliquée pour les fournisseurs depuis juin 2011. Pour le personnel non bancarisé, des chèques non barrés sont délivrés sous la supervision conjointe du LFA, de l'AGF et de l'agent comptable. Pour ce qui est des transferts électroniques, le PR utilise un formulaire délivré par la Banque faisant l'objet d'une vérification par l'AGF.</p> <p>g) Le PR ainsi prends bonne note de cette recommandation qui sera prise en compte et appliquée à son niveau et au niveau des SR's.</p>	<p>a)SE b)SE c)SE d)SE e) SE f)SE g)SE h)SE i) SE j)SE k) SE</p>	<p>a)REALISÉE b) Dec-12 c) REALISEE d) PROCHAINE SUBVENTION FM e) REALISEE f) REALISEE g) Oct-12 h)REALISEE i)Dec-12 j)REALISEE k) REALISEE</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

	<p>ce dernier doit être remboursé des dépenses non prévues au budget révélées par l'audit.</p> <p>j) Définir des procédures pour obtenir l'autorisation préalable du PR pour toute dépense dépassant le budget.</p> <p>k) Mettre en place des procédures de contrôle efficaces, et les respecter, afin de garantir que les fonds de subvention soient uniquement utilisés aux fins du programme. Le PR doit rembourser toutes les dépenses non éligibles au programme du Fonds mondial.</p>	<p>h) Le progiciel SUCESS contient un module budgétaire qui permet de donner en temps réel la disponibilité de la ligne budgétaire avant tout nouvel engagement.</p> <p>i) Les réponses du pays au rapport d'investigation du BIG sont en cours de formulation.</p> <p>J) Les nouvelles directions ont eu pour mission/directives de demander l'approbation du FM avant tout dépassement budgétaire même minime comme spécifié dans le Manuel de procédures, aucune modification ou dépassement budgétaire ne peut être effectuée sans l'accord préalable (non objection) du FM.</p> <p>k) Les procédures ont été renforcées à travers la mise en place d'un AGF, d'un auditeur interne et d'un agent comptable assermenté. Ces mêmes procédures ont été consignées dans le manuel de procédures.</p>		
	<p>Recommandation 14 - Importante</p> <p>Afin de justifier l'utilisation adéquate des subventions du Fonds mondial à des fins de gestion et d'audit, le Programme National de Lutte contre le SIDA doit tenir des registres détaillés concernant la réception et l'utilisation des biens et services, la nature et la mesure des procédures d'approvisionnement avec les fournisseurs potentiels de biens et services, et un registre de justificatifs pour l'attribution de contrats et de commandes le cas échéant.</p>	<p>Depuis la mise en place des mesures de sauvegarde additionnelles, le suivi des dépenses est vérifié au niveau de l'AGF qui appose son accord, accroissant ainsi la garantie d'une utilisation appropriée. D'autre part, le régime des mesures de sauvegarde additionnelles n'autorise pas les programmes à passer des commandes d'un niveau significatif.</p>	SE	REALISEE
	<p>Recommandation 15 - Importante</p> <p>Les SR du programme national doivent revoir leurs procédures RH actuelles à la lumière des résultats de l'audit du BIG et prendre des mesures pour améliorer les contrôles internes, en recherchant si nécessaire des conseils auprès du PR et du Secrétariat du Fonds mondial.</p>	<p>Le management des RH a été entièrement confié au PR au niveau duquel un poste a été créé à cet effet améliorant ainsi significativement le suivi du personnel.</p>	SE	REALISEE
Gestion des achats et de l'approvisionnement	<p>Recommandation 16 - Importante</p>	<p>a) Le 15/01/2012, le PR a déjà conclu un Memorandum of Understanding avec la CAMME, la Centrale d'Achats des Médicaments et Matériels Essentiels, qui assure le stockage et la</p>	<p>a) SE b) SE</p>	<p>a) REALISEE b) Nov-12</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

ment	<p>Le Secrétariat du Fonds mondial doit estimer s'il doit être demandé au nouveau PR des subventions à venir dans le cadre des séries 9 et 10, d'utiliser le VPP comme mécanisme principal d'approvisionnement. En outre, le PR doit :</p> <p>a) S'assurer de l'existence d'accords légaux pour toutes les activités de gestion des achats et de l'approvisionnement menées par d'autres tiers ; et</p> <p>b) Mettre en place un système de suivi efficace couvrant tous les niveaux de la chaîne logistique, y compris, de façon non exhaustive, la disponibilité des médicaments, le suivi des stocks pour éviter les ruptures ou les surstockages, et la distribution adéquate des produits de santé. Il est nécessaire de maintenir un registre et un système d'archivage adéquats.</p>	<p>distribution des médicaments et autres produits de santé utilisés dans la prise en charge du VIH/SIDA, Paludisme et Tuberculose. En outre, le PR compte regrouper tous les produits VIH, Paludisme et Tuberculose au sein de la CAMME pour faciliter la gestion de stock.</p> <p>b) Le PR a mis en place de nouveaux outils de rapportage et de commande des médicaments et autres produits sanitaires. Ces outils ont été approuvés par le Fonds Mondial en mai 2012. Ils permettront au PR d'évaluer les états de stock aussi bien dans les centres et qu'au niveau central à la fin de chaque mois. Ces outils permettront également une adéquation entre les besoins et le nombre de malades / cas traités afin d'assurer une distribution rationnelle et d'éviter les ruptures de stock et les péremptions à tous les niveaux.</p>		
	<p>Recommandation 17 - Importante</p> <p>Le Ministère de la Santé et le PR doivent veiller à la mise en place d'un système de suivi et de validation amélioré comprenant la mise à jour efficace des exercices de quantification pour les programmes et le recours à un comité ou panel de quantification coordonné par chaque programme national et impliquant les autres parties prenantes et les partenaires de développement sanitaire clés. Les membres du comité de quantification doivent être formés aux méthodes et outils de contrôle des prévisions.</p>	<p>Depuis le 21 juillet 2012, le PR a mis en place un Comité National de Quantification et de Suivi des Stocks des Produits Médicaux (CNQSSPM) utilisés dans la prise en charge du VIH, du Paludisme et de la Tuberculose. Les termes de référence de ce comité, composé de tous les intervenants clés GAS dans les programmes du VIH, Paludisme et Tuberculose ont été approuvés par le Fonds Mondial. Il se réunit au moins une fois par trimestre et chaque fois que c'est nécessaire. C'est ce comité par exemple qui a approuvé les quantifications avant que celles-ci soient soumises au Fonds Mondial.</p>	SE	REALISEE
	<p>Recommandation 18 - Cruciale</p> <p>a) Indépendamment de l'utilisation de l'approvisionnement groupé volontaire, le PR doit veiller à ce que le manuel de procédures d'approvisionnement soit en tous points conforme au code des marchés publics de Djibouti et aux directives du Fonds mondial en vigueur.</p> <p>b) Le Secrétariat du Fonds mondial doit déterminer s'il serait approprié de mandater une assistance technique internationale spécialisée dans</p>	<p>a) Un manuel des procédures de gestion des approvisionnements et des stocks est en cours d'élaboration. Il sera finalisé en septembre 2012.</p> <p>b) En octobre 2011, le PR a recruté un assistant technique international en gestion des approvisionnements et des stocks (GAS). Cet expert travaille avec l'assistant technique local GAS dans l'esprit du transfert des compétences. Grâce à cette assistance technique, un diagnostic des systèmes GAS a été établi en décembre 2011 et des systèmes GAS ont été mis en place et des plans d'approvisionnements basés sur les</p>	<p>a) SE</p> <p>c) SE</p>	<p>Sep-12</p> <p>REALISEE</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

	<p>l'approvisionnement en produits médicaux dans le cadre du Fonds mondial, afin d'aider le PR à gérer l'approvisionnement et la chaîne logistique, particulièrement en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la préparation d'un plan d'approvisionnement basé sur la quantification annuelle de médicaments ; • le développement d'une base de données de fournisseurs de produits de santé ; • la préparation de dossiers d'appel d'offres et de contrats conformes aux procédures ; • le développement de procédures de contrôle internes pour garantir la conformité aux procédures d'approvisionnement ; et • la mise en place d'un système d'archivage adéquat des registres d'approvisionnement et de tous les justificatifs, pour garantir la vérifiabilité et la transparence du processus d'approvisionnement tant au niveau du PR qu'au niveau de la CAMME. 	<p>quantifications annuelles sont régulièrement élaborés depuis janvier 2012.</p> <p>c) Comme il a été dit ci-haut, un manuel des procédures est en train d'être élaboré.</p> <p>d) Au mois d'avril 2012, le PR a mis en place un système d'archivage des documents, documents a été validé par l'Agent Fiduciaire Externe</p>		
	<p>Recommandation 19 - Cruciale</p> <p>En vue de consolider et d'intégrer les ressources, le BIG recommande les mesures suivantes :</p> <p>a) Le PR et le Ministère de la Santé doivent collaborer pour redéfinir les rôles des parties prenantes impliquées dans le système de gestion de l'approvisionnement dans le but de désigner la CAMME en tant que point central de stockage et de distribution de produits pharmaceutiques et médicaux ; et</p> <p>b) Le PR et la CAMME doivent faire en sorte de créer un système global de gestion des stocks afin d'être capable de fournir régulièrement l'ensemble des informations sur les niveaux de stocks des programmes pour les trois composantes (VIH/SIDA, tuberculose et paludisme) à l'échelle nationale.</p>	<p>a) Le PR et le Ministère de la santé compte centraliser le stockage et la gestion des médicaments et autres produits sanitaires à la CAMME. Les discussions sont en cours avec le Ministère de la Santé pour étudier les modalités pratiques.</p> <p>b) Actuellement, les structures qui assurent le stockage et la gestion de stock (CAMME, Laboratoire Central et CPF) transmettent au PR, à une base mensuelle, les états de stock. Après la consolidation des stocks à la CAMME, la compilation des données rapportées par les centres en utilisant les nouveaux outils de rapportage et de commande (cf. Recommandation 16), sera faite au niveau de la CAMME et celles-ci pourra rendre disponibles les statistiques et d'autres informations sur les consommations et les stocks aux niveaux central et périphérique.</p>	<p>a) SE b) SE</p>	<p>Jul-13 Jul-13</p>
	<p>Recommandation 20 - Cruciale</p>	<p>a) A la fin de chaque mois, la CAMME envoie des inventaires physiques au PR. Le PR procède à un rapprochement entre les</p>	<p>a) SE/CAM ME</p>	<p>a) REALISEE b) Jul-13</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

	<p>La CAMME doit améliorer le stockage, la capacité, l'organisation et la gestion des stocks comme suit :</p> <p>(a) Les dispositifs de suivi qui s'appliquent aux activités de la CAMME, ainsi qu'à la détention et à la distribution de médicaments achetés avec les fonds de subvention, doivent être renforcés. Des représentants autorisés du PR et du programme national doivent se rendre à la CAMME de façon régulière et s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des inventaires et des récapitulatifs des stocks sont tenus par la CAMME et qu'ils sont complets et conformes aux justificatifs ; et • Les stocks physiques de médicaments correspondent aux stocks inscrits dans le registre d'inventaire. <p>(b) La CAMME doit utiliser un logiciel d'inventaire pour consigner la distribution et la réception de médicaments achetés avec les fonds de subvention.</p> <p>(c) La CAMME et le sous-réceptaire du programme national doivent renforcer les contrôles des dates de péremption des médicaments et s'assurer qu'aucun médicament périmé ne soit envoyé à des centres médicaux.</p>	<p>données d'inventaires, les réceptions enregistrées au courant du mois et les distributions. Les écarts éventuels sont justifiés par la CAMME. En outre, un « spot check » est fait pour comparer les données d'inventaires et les données sur les fiches de stock.</p> <p>b) Pour le moment, la CAMME gère les produits par fiches de stock. Toutefois, un processus d'acquisition d'un logiciel de gestion de stock sur le financement de la Banque Mondiale est en cours.</p> <p>c) Les structures qui assurent le stockage (CAMME, laboratoire Central et CPF) font des inventaires physiques mensuellement. A l'issue de cet inventaire, tous les produits périmés sont retirés du magasin et mis en quarantaine en attendant la destruction. En outre, avant la livraison des commandes, les dates de péremptions sont vérifiées par le magasinier et l'agent du centre ou du PLSS.</p>	<p>b) CAMME c) CAMME / Laboratoire Central/ CPF/Centres de prise en charge</p>	<p>c0 REALISEE</p>
	<p>Recommandation 21 - Importante</p> <p>a) Les sites de stockage doivent tenir un inventaire sur lequel figurent la réception, l'envoi et les stocks de tous les médicaments et autres produits de santé. Un accusé de réception des médicaments et réactifs distribués doit être obtenu et conservé.</p> <p>b) Les contrôles de la date de péremption des médicaments doivent être renforcés afin de s'assurer qu'aucun médicament périmé n'est distribué aux patients. L'évolution du stock de réactifs doit être contrôlée séparément.</p> <p>c) Un système complet et efficace doit être mis en place pour la gestion des médicaments en général dont la date de péremption est proche ou dépassée.</p> <p>d) Il convient d'envisager de former les</p>	<p>a) Cette recommandation est d'ores déjà mise en oeuvre depuis janvier 2011.</p> <p>b) Les nouveaux outils de rapportage et de commande permettront au PR de contrôler les dates de péremption des produits au niveau des centres et ainsi éviter le risque éventuel de dispensation des médicaments périmés. En outre, une formation de tous les gestionnaires de pharmacie sur les bonnes pratiques de gestion de stock est prévue au mois de septembre 2012.</p> <p>c) Le manuel de procédures qui est en train d'être élaboré comprendra une procédure sur la gestion des médicaments dont la date d'expiration est proche et une procédure sur la gestion des périmés.</p> <p>d) Une formation des professionnels de santé sur la gestion des stocks des médicaments et des autres produits sanitaires est prévue au mois de septembre 2012.</p>	<p>a) CAMME, Laboratoire Central et CPF b) SE c) SE d) SE</p>	<p>a) REALISEE b) REALISEE c) Sept-12 d) Sept-12</p>

Audit des subventions accordées par le Fonds mondial à Djibouti

	professionnels de santé aux bases de la gestion des stocks pharmaceutiques et d'intégrer un coaching au niveau de la chaîne de gestion de l'inventaire au suivi et à l'évaluation des programmes dans les établissements médicaux.			
	<p>Recommandation 22 - Importante</p> <p>Afin de définir un système économe en ressources, mieux coordonné et intégré, pour la gestion et la distribution des stocks, le BIG préconise que le PR définisse un système de distribution plus efficace et plus fiable en mettant en place un manuel de procédures de distribution comprenant un ensemble d'outils adaptés à ce domaine (par exemple des bons de commande, des bons de livraison signés et des accusés de réception signés par le destinataire final). Le PR doit également mettre en place des rapports de distribution fiables et détaillés afin de suivre les distributions des sous-réциpiendaires.</p>	Un manuel de procédures de gestion des approvisionnements et des stocks est en cours d'élaboration.	SE	Sep-12
	<p>Recommandation 23 - Importante</p> <p>Le Fonds mondial doit, en concertation avec les partenaires de développement, étudier la capacité des institutions du pays à se conformer aux exigences d'assurance qualité, dans le but de mettre en place des dispositifs améliorés, en augmentant la capacité ou en identifiant des alternatives acceptables.</p>	En collaboration avec le Fonds Mondial, le PR a renforcé les capacités de stockage de la CAMME en finançant la réhabilitation du magasin de stockage et l'installation des étagères de stockage. Les travaux sont en cours et prendront fin en octobre 2012. Cette stratégie pourra accroître les capacités de stockage de la CAMME et améliorer les conditions de stockage (des thermomètres sont également en cours de commande) et ainsi permettre à la CAMME d'assurer les conditions de qualité des médicaments et autres produits sanitaires.	SE/CAMME	Oct-12