



Rapport d'audit

Procédures d'achat

Audit de suivi

GF-OIG-18-018
03 septembre 2018
Genève, Suisse

 **The Global Fund**

Office of the Inspector General

Qu'est-ce que le Bureau de l'Inspecteur général ?

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) assure la sauvegarde des actifs, des investissements, de la réputation et de la pérennité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les mesures appropriées pour mettre fin aux épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. Grâce à des audits, des enquêtes et des travaux consultatifs, il promeut les bonnes pratiques, réduit les risques et informe de façon complète et transparente sur les abus.

Créé en 2005, le BIG est une composante à part entière du Fonds mondial dont il est toutefois indépendant. Il rend des comptes au Conseil via son Comité des finances et de la vérification, et sert les intérêts de l'ensemble des parties prenantes du Fonds mondial. Ses travaux respectent les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux.

Contactez-nous

Le Fonds mondial considère que chaque dollar compte et n'a aucune tolérance pour la fraude, la corruption et le gaspillage qui empêchent d'acheminer les ressources jusqu'aux personnes qui en ont besoin. Si vous suspectez des irrégularités ou des actes répréhensibles dans les programmes financés par le Fonds mondial, il conviendrait que vous les déclariez au BIG en le contactant aux coordonnées ci-dessous. Voici quelques exemples d'actes répréhensibles qu'il conviendrait de dénoncer : vol d'argent ou de médicaments, utilisation des fonds ou d'autres actifs du Fonds mondial à des fins personnelles, fausses factures, mise en scène de fausses formations, contrefaçon de médicaments, irrégularités dans les processus d'appel d'offres, pots-de-vin et dessous-de-table, conflits d'intérêts, violations des droits de l'homme...

Formulaire en ligne >

Disponible en anglais, français, russe et espagnol

Courriel :

ispeakoutnow@theglobalfund.org

Courrier postal :

Bureau de l'Inspecteur général
Fonds mondial
Global Health Campus
Chemin de Pommier 40
1218 Grand-Saconnex
Genève, Suisse

Service téléphonique gratuit de déclaration :

+1 704 541 6918
Disponible en anglais, français, espagnol, russe,
chinois et arabe

Message téléphonique – Boîte vocale 24h/24 :

+41 22 341 5258

www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

Les audits du BIG étudient les systèmes et les processus en place au Fonds mondial et dans les pays pour identifier les risques susceptibles de compromettre la mission de l'Organisation de mettre fin aux trois épidémies. Généralement le BIG audite trois grands domaines : la gestion des risques, la gouvernance et la supervision. Dans l'ensemble, l'audit a pour objectif d'améliorer l'efficacité du Fonds mondial pour veiller à ce que l'utilisation des fonds qui lui ont été confiés ait l'impact maximal.

Rapport consultatif

Les rapports consultatifs du BIG ont pour but de promouvoir la mission et les objectifs du Fonds mondial via des participations génératrices de valeur ajoutée en exploitant les compétences professionnelles des auditeurs et enquêteurs du BIG. Le Conseil, les comités ou le Secrétariat du Fonds mondial peuvent demander une participation consultative spécifique à tout moment. Le rapport peut être publié à la discrétion de l'Inspecteur général après consultation de la partie prenante ayant effectué la demande.

Rapport d'enquête

Les enquêtes du BIG étudient les allégations reçues concernant des actes répréhensibles réels ou le suivi d'informations de fraude ou d'abus susceptibles de compromettre la mission du Fonds mondial de mettre fin aux trois épidémies. Le BIG réalise des enquêtes administratives et non judiciaires. Ses constatations sont basées sur des faits et des analyses connexes, ce qui lui permet d'établir des déductions raisonnables fondées sur des faits avérés.

Table des matières

1.	Synthèse	4
1.1.	Opinion	4
1.2.	Principales réalisations et bonnes pratiques	5
1.3.	Principaux problèmes et risques.....	5
1.4.	Notations.....	6
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction	6
2.	Environnement et contexte.....	7
2.1.	Contexte global	7
3.	Aperçu de l’audit	10
3.1.	Objectifs	10
3.2.	Portée	10
4.	Constatations	11
4.1.	Caractère limité de la supervision des activités liées aux achats indirects et du suivi de leur conformité	11
4.2.	Amélioration nécessaire de la gestion des contrats et du suivi des résultats des fournisseurs.....	14
4.3.	Nécessité de reconsidérer et d’évaluer de façon appropriée l’accord du Comité Feu vert pour les médicaments antituberculeux de deuxième intention	16
4.4.	Subsistance de limites au niveau des informations sur les résultats relatives aux achats de produits de santé	19
5.	Récapitulatif des actions convenues	20
	Annexe A : Classification générale des notations d’audit	21
	Annexe B : Méthodologie.....	22

1. Synthèse

1.1. Opinion

Depuis l'audit de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement¹ réalisé par le BIG en 2015, des améliorations significatives ont été apportées à différents niveaux.

Un nouveau règlement et de nouvelles procédures ont été conçus pour régir les achats indirects, y compris des contrôles destinés à améliorer la compétitivité et la transparence. Les membres du personnel ont été formés à ces nouvelles procédures. Cependant, le cadre n'est pas encore totalement intégré et des problèmes de conformité subsistent au niveau des appels d'offres et de la mise en concurrence. Il faut améliorer le suivi de la conformité et la conception de certains aspects du cadre. Le cadre régissant les achats est donc considéré comme **partiellement efficace**.

Les agents chargés des achats et autres fournisseurs font l'objet d'une gestion plus minutieuse et d'une supervision renforcée, et le Conseil a approuvé une stratégie d'orientation des marchés. Cependant, compte tenu des évolutions des conditions de marché, il faut réévaluer la décision de 2006 d'acheter directement tous les médicaments contre la tuberculose multirésistante (MDR TB) auprès du Service pharmaceutique mondial, mécanisme d'achat groupé auquel le Fonds mondial a recours. Malgré la formalisation des modalités dans un protocole d'accord (pour l'achat des médicaments et des diagnostics de la tuberculose), le cadre de gestion des résultats et les activités de compte rendu concernant les achats via le Service pharmaceutique mondial n'ont pas été établis. Il s'agit d'un problème récurrent qui avait été mis en évidence par l'audit précédent du BIG. Globalement, bien que la gestion des agents chargés des achats ait été améliorée et soit partiellement efficace, la réévaluation de la relation avec le Service pharmaceutique mondial et la mise en place d'activités d'achat et de compte rendu demeurent des problèmes majeurs. On considère donc que ce domaine **nécessite une nette amélioration**.

La supervision et la gestion des résultats des achats directs (agents chargés des achats – services d'agents chargés des achats) ont été améliorées grâce à un suivi des actions convenues. Il est toutefois nécessaire d'intégrer des indicateurs de suivi des résultats dans les contrats. La gestion des achats indirects (achats institutionnels non sanitaires) requiert aussi une approche plus structurée et basée sur les risques². La gestion des contrats est donc considérée comme **partiellement efficace**.

Les données servant à rendre compte des indicateurs-clés de résultats (KPI) ont été améliorées et les méthodes de compte rendu et d'interprétation de ces indicateurs-clés ont été perfectionnées. Au début 2018, un cadre révisé de compte rendu sur les résultats a été mis en place pour affiner davantage les indicateurs-clés de résultats, cependant les informations sur un indicateur-clé stratégique sont insuffisantes du fait de données limitées. Bien que des solutions soient à l'étude, les indicateurs-clés stratégiques sur les achats restent uniquement basés sur les achats du mécanisme d'achat groupé – qui ne représente que 50 % environ des achats de produits de santé du Fonds mondial. Les indicateurs-clés de résultats relatifs aux achats sont donc considérés comme **partiellement efficaces**.

L'audit n'a pas couvert ni noté la structure organisationnelle régissant les activités d'achat, ni les capacités et ressources du personnel. Alors que l'audit de 2015 avait identifié des problèmes dans ces domaines, le Secrétariat a admis que leur correction était toujours en cours et donc que ces domaines n'étaient pas prêts à faire l'objet d'une nouvelle évaluation.

¹ Audit de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement au Fonds mondial, GF-OIG-15-008 (en anglais uniquement).

² Le demandeur de biens ou de services est chargé de la gestion du contrat et de l'évaluation des résultats du fournisseur.

1.2. Principales réalisations et bonnes pratiques

Cadre révisé régissant les achats

Depuis l'audit de 2015, un cadre révisé a été déployé pour régir les achats indirects. Il inclut un règlement et des procédures révisés. Les membres du personnel ont reçu des formations au troisième trimestre 2017 afin de soutenir l'opérationnalisation de ce cadre révisé. Le déploiement ultérieur du cadre n'a perturbé les activités que de façon minime.

Plan d'amélioration des pratiques d'achat

Le plan d'amélioration des pratiques d'achat a permis de perfectionner les procédures relatives aux achats indirects, notamment un relèvement des seuils nécessitant l'intervention de l'Équipe chargée des achats pour la plupart des catégories d'achats, entraînant la délégation de davantage de responsabilités aux demandeurs des différentes divisions. Le Règlement régissant les achats a également été aligné sur le Cadre de responsabilité. Les rôles et responsabilités ont été définis afin de renforcer la responsabilité en matière d'achats. En outre, les principes fondamentaux de rapport coût/efficacité, de mise en concurrence, d'éthique et de transparence ont été réitérés tout le long de la procédure et à tous les niveaux du cadre.

Évolutions de l'orientation des marchés et améliorations au niveau de la gestion des fournisseurs des agents chargés des achats

En 2015, le Conseil a approuvé une stratégie d'orientation des marchés qui a fait évoluer le Fonds mondial vers une approche plus globale en matière d'achats directs. Celle-ci tient compte de l'analyse du marché, des soumissionnaires mondiaux, des accords et des contrats-cadres à long terme, de la gestion des fournisseurs et des tarifs de référence négociés. De surcroît, des procédures révisées et renforcées ont été mises en place pour les rapprochements monétaires des opérations des agents chargés des achats. S'agissant des trois agents, des améliorations ont aussi été apportées au niveau des examens périodiques et du suivi continu des problèmes de résultats des fournisseurs.

1.3. Principaux problèmes et risques

Suivi de la conformité du cadre régissant les achats

Dans la mesure où le Règlement et les procédures régissant les achats n'ont été mis en place qu'en octobre 2017, le BIG ne peut pas évaluer pleinement leur efficacité concernant les achats indirects. L'intégration du règlement est toujours en cours. Des problèmes de conformité subsistent, en particulier au niveau des appels d'offres et de la mise en concurrence. L'automatisation complète du système de compte rendu sur la conformité n'a pas encore été mise en œuvre. Le Département des achats continue de travailler avec le Département informatique afin de trouver une solution.

Gestion des contrats et des résultats des fournisseurs

Les contrats conclus avec les agents chargés des achats ne comportent pas de clauses essentielles sur les cibles ni d'exigences en matière de compte rendu sur les résultats. La procédure d'appel d'offres 2018 présente une opportunité pour compléter ces contrats régissant les achats indirects (pour les services d'agents chargés des achats).

Évaluation et appréciation des contrats relatifs aux produits antituberculeux

Le Fonds mondial n'a pas d'une visibilité suffisante de ses achats effectués via le Service pharmaceutique mondial pour pouvoir évaluer pleinement les économies potentielles ou le rapport coût/efficacité. La décision du Conseil³ de signer un contrat direct avec le Service pharmaceutique mondial par le biais du Comité Feu vert en tant que mécanisme d'achat groupé pour l'ensemble des

³ Décision du Conseil GF/B13/DP26.

médicaments contre la tuberculose multirésistante (MDR TB) n'a pas été réévaluée depuis 2006⁴. D'importants changements sont pourtant survenus depuis au niveau de l'offre et du marché des médicaments de deuxième intention ainsi que du renforcement important des capacités du Fonds mondial à effectuer ses achats par l'intermédiaire de sa propre Équipe chargée des achats directs. Bien qu'un protocole d'accord ait formalisé les modalités entre le Fonds mondial et le Partenariat Halte à la tuberculose, les activités liées de gestion des résultats et de compte rendu n'ont pas été clairement définies.

1.4. Notations

	Objectif 1. La conception et l'efficacité du règlement et des procédures régissant les achats, y compris l'assurance que les achats sont effectués de façon concurrentielle et transparente, sont considérées comme partiellement efficaces .
	Objectif 2. Gestion des résultats des fournisseurs, des agents chargés des achats et du Service pharmaceutique mondial : La gestion des agents chargés des achats est partiellement efficace, mais la réévaluation de la relation avec le Service pharmaceutique mondial et la mise en place d'activités d'achat et de compte rendu demeurent des problèmes majeurs. Par conséquent, ce domaine nécessite une nette amélioration .
	Objectif 3. La gestion des contrats avec les fournisseurs est considérée comme partiellement efficace .
	Objectif 4. L'examen des indicateurs-clés de résultats relatifs aux achats est considéré comme partiellement efficace .

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Le Secrétariat examinera en interne le rôle du Comité d'examen des achats par rapport à sa composition, demandera au Comité exécutif de direction d'établir des rapports trimestriels sur les méthodes utilisées pour régir les achats indirects et fournira des orientations pour contrôler et tenir à jour les listes des fournisseurs privilégiés et des fournisseurs pour les achats directs. Le Secrétariat définira également des critères de gestion des résultats au sein des contrats révisés des agents chargés des achats – lesquels sont en cours de finalisation. Enfin, le Secrétariat travaillera aussi avec le Partenariat Halte à la tuberculose pour réviser et mettre en œuvre le protocole d'accord, et analyser les possibilités futures de collaboration, de synergie et de partage des informations entre le Service pharmaceutique mondial et le Département des achats.

⁴ La décision de 2006 concerne les médicaments antituberculeux de deuxième intention. L'éventail plus large des services couvre les médicaments de première et de deuxième intention, les médicaments contre la tuberculose multirésistante et ultrarésistante, les formulations pédiatriques et les diagnostics.

2. Environnement et contexte

2.1. Contexte global

L'une des fonctions essentielles de la lutte du Fonds mondial contre les trois maladies est de veiller à ce que les pays et les communautés aient accès en temps voulu à des produits de santé vitaux de qualité à prix raisonnable⁵. Une gestion efficace et efficiente des achats et de la chaîne d'approvisionnement est essentielle pour atteindre cet objectif. Au Fonds mondial, les activités d'achat sont régies par la Politique d'achat approuvée par le Conseil. Cette politique s'appuie sur un ensemble de procédures plus détaillées. Conjointement, ces mécanismes constituent le Cadre régissant les achats (autrement appelé le « Cadre d'achat ») du Fonds mondial.

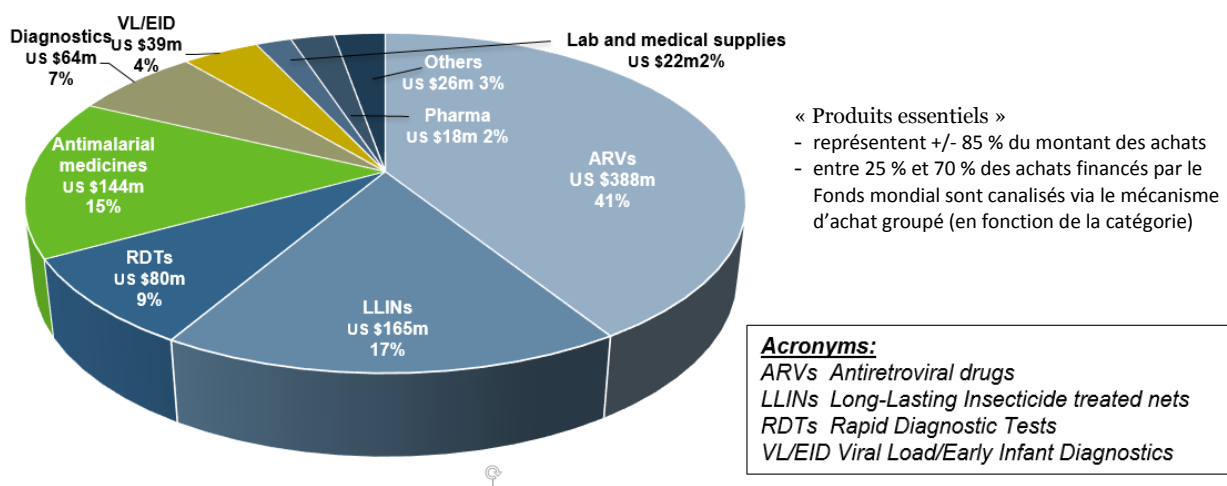
La principale structure institutionnelle est le Département des achats. Composé de 30 agents, il est réparti en équipes couvrant les achats directs (17 agents et consultants), les achats indirects (six agents) et wambo.org⁶ (sept agents). Les catégories de dépenses sont réparties comme suit :

- Achats de produits de santé pour le compte de pays via le mécanisme d'achat groupé,
- Achats liés aux dépenses opérationnelles (OPEX), comme les agents locaux du Fonds, les frais professionnels, les communications, les infrastructures de bureau, etc.,
- Achats liés aux subventions, comme les agents financiers, les audits externes ou les véhicules, et
- Achats liés aux initiatives stratégiques (ex : projets de chaîne d'approvisionnement ou évaluations programmatiques).

Achats directs

Les plus importants investissements du Fonds mondial à l'échelon des pays concernent les produits de santé et les produits non sanitaires⁷. Les dépenses liées au mécanisme d'achat groupé représentent 55 % environ des dépenses totales du Fonds mondial en produits de santé⁸.

⁹



⁵ Cela fait partie de l'objectif stratégique 4 du Fonds mondial : Mobiliser des ressources accrues : https://www.theglobalfund.org/media/2531/core_globalfundstrategy2017-2022_strategy_en.pdf.

⁶ Bien que la décision ait été prise de fusionner le département chargé des achats et le département chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour créer un nouveau département relevant directement du Directeur exécutif, l'audit a été réalisé à un moment où les deux départements étaient encore distincts. La fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement (actuellement assurée par la Direction de la gestion des subventions) emploie 21 agents, la fonction de gestion des produits de santé (qui supervise l'achat de produits de santé pour les pays n'ayant pas recours au mécanisme d'achat groupé) emploie 23 agents et la fonction d'assurance qualité emploie trois agents.

⁷ Les produits non sanitaires sont tous des produits et services autres que des produits de santé qui sont achetés pour soutenir les activités liées aux achats, à la distribution et à l'utilisation des produits de santé. Cela inclut (liste non exhaustive) : les véhicules, les ordinateurs, les matériaux de construction et l'assistance technique.

⁸ Rapports du Fonds mondial sur les décaissements totaux.

⁹ Données financières tirées des commandes approuvées transmises au mécanisme d'achat groupé en 2017.

Les bénéficiaires principaux sont chargés de la mise en œuvre des activités d'achat tant pour les produits de santé que pour les produits non sanitaires, conformément à leurs accords de subvention. Cependant, pour générer des gains d'efficacité et améliorer les délais de livraison, le Fonds mondial a mis en place un mécanisme d'achat groupé en avril 2007. Celui-ci regroupe les achats de produits de santé au titre des différentes subventions du Fonds mondial et facilite les achats en recourant à des agents chargés des achats.

Les agents chargés des achats fournissent les services suivants au Fonds mondial :

- Suivi des transactions et communication d'informations clés sur la gestion des approvisionnements au Département des achats,
- Gestion des transactions, y compris sélection des fournisseurs et traitement des transactions, après attribution des commandes aux fournisseurs par le Fonds mondial,
- Sélection et gestion des marchandises et de la logistique, et
- Fourniture de services d'assurance qualité et de solutions de livraison dans le pays¹⁰.

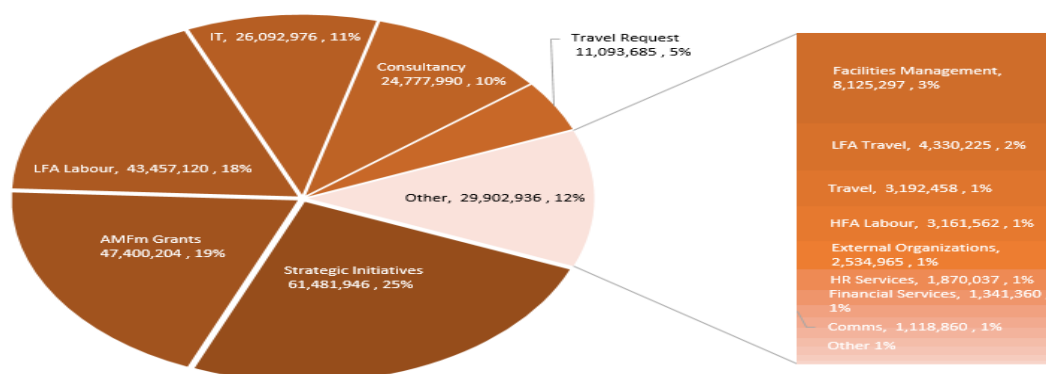
En ce qui concerne la tuberculose, les médicaments de deuxième intention ne peuvent toutefois être achetés que par l'agent d'achat du Comité Feu vert, Service pharmaceutique mondial, qui fait à son tour appel à un agent de service pour gérer ces commandes¹¹.

Achats indirects

Cette équipe est chargée des achats couverts par le budget de fonctionnement du Secrétariat et qui incluent des biens liés aux subventions, des initiatives stratégiques spéciales et des frais généraux. En 2017, les dépenses indirectes annuelles pour des biens et services du Fonds mondial se sont élevées à 240 millions de dollars environ¹².

Les achats de biens et services doivent respecter des principes fondamentaux en vertu desquels le Fonds mondial doit « obtenir un bon rapport coût/efficacité et veiller à ce que les achats soient compétitifs le cas échéant, appliquer des principes « d'efficacité, d'efficacité, d'impartialité, de transparence, de responsabilité et d'éthique en matière d'achats » »¹³.

Ventilation par catégorie de dépenses gérées par l'équipe chargée des achats indirects (2017)



¹⁰ Les agents chargés des achats doivent veiller à ce que les achats de produits de santé respectent les principes établis dans le Système d'assurance qualité type à l'intérieur des centrales d'achat de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Les agents chargés des achats doivent élaborer et mettre en œuvre un système d'assurance qualité aligné sur les principes de ce système de l'OMS.

¹¹ <https://www.theglobalfund.org/board-decisions/b13-dp26/>. Le Service pharmaceutique mondial est un mécanisme d'achat spécialisé géré par le Partenariat Halte à la tuberculose. Il vise à optimiser l'accès à des produits antituberculeux de qualité garantie et à des services pharmaceutiques d'appui, par le biais de pratiques efficaces de gestion des achats et des stocks, d'une assistance technique et d'un renforcement des capacités dans les pays où le Fonds mondial intervient. Pour une gestion effective des achats et de la logistique des médicaments antituberculeux, le Service pharmaceutique mondial a actuellement recours à un autre agent de service, la Fondation de l'Association internationale des dispensaires (IDA) pour gérer les transactions. Le Service pharmaceutique mondial rémunère aussi l'IDA pour gérer ses stocks stratégiques tournants, lesquels servent à répondre aux besoins d'achats d'urgence des pays, y compris pour les achats du Fonds mondial.

¹² N'inclut pas la passation d'un contrat d'assurance-maladie de 30 millions de dollars qui n'est pas géré par l'équipe chargée des achats indirects.

¹³ Procédures d'achat du Fonds mondial, octobre 2017, section 3.

Supervision des achats, gestion des contrats et des résultats des fournisseurs

La supervision des achats est assurée par le Comité exécutif de direction, le Comité de la stratégie et, au dernier stade, le Conseil – au moyen de rapports sur différents indicateurs-clés.

Le cadre d'achat de 2017 définit les responsabilités à différents stades des procédures d'achat. La gestion et l'exécution des contrats sont réparties entre les divisions et le Département des achats. L'évaluation des résultats des contrats incombe aux divisions demandeuses.

Les résultats du mécanisme d'achat groupé sont évalués par rapport à des indicateurs-clés stratégiques et de mise en œuvre au sein du Cadre stratégique 2017-2022. Les indicateurs-clés stratégiques incluent des rapports sur la disponibilité et l'accessibilité financière des technologies de santé. Cela comprend un calcul des économies annuelles réalisées grâce au mécanisme d'achat groupé pour un ensemble défini de produit. L'opportunité et l'exhaustivité des livraisons du mécanisme d'achat groupé constituent un indicateur-clé de mise en œuvre communiqué au Comité exécutif de direction. Le cadre de compte rendu sur les résultats 2018 prévoit de développer davantage les indicateurs-clés de résultats relatifs aux achats et à la chaîne d'approvisionnement, et de remédier à certains problèmes de compte rendu connus.

Audits du BIG

En 2015, l'audit du BIG des procédures de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement a permis d'identifier l'absence des stratégies relatives aux achats et à la chaîne d'approvisionnement, des problèmes dans la structure organisationnelle qui empêchaient une coordination efficace des fonctions de gestion des achats et des stocks, des insuffisances en termes de capacités, des faiblesses au niveau du règlement régissant les achats et du compte rendu sur les résultats, et des fragilités concernant les mécanismes d'assurance de la chaîne d'approvisionnement.

En 2016, le BIG a réalisé un examen de portée limitée des achats pour Wambo.org ainsi qu'une enquête sur des actes répréhensibles de fournisseurs et le non-respect du règlement en matière d'achats du Fonds mondial. Ces missions ont mis en évidence d'autres problèmes au niveau du cadre régissant les achats et de l'application de ses modalités, en particulier concernant le recours aux exemptions de mise en concurrence et leur suivi ainsi qu'au niveau de la responsabilité en matière de conformité. Ces problèmes étant importants, le BIG a inclus le présent examen de suivi des progrès des actions convenues de la Direction associées dans son programme de travail. Après la finalisation de l'audit, le BIG a clôturé deux actions convenues de la Direction de l'audit de 2015 de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, et de l'audit de Wambo.org.

Précédents travaux d'audit du BIG sur le sujet

14-007 Quantification et prévision des besoins d'antirétroviraux
15-008 Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement
16-007 Contrôles internes
16-016 Processus appliqués pour les achats de Wambo.org
16-026 Enquête sur Mutambara
17-008 Processus de la chaîne d'approvisionnement dans les pays
17-016 Planification et gestion des consultants
17-021 La plateforme wambo.org
18-010 Enquête proactive sur les achats de trousse de diagnostic rapide du VIH non-conformes

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

L'audit a pour objectif de fournir une assurance raisonnable quant aux progrès du Secrétariat dans la correction des problèmes de compétitivité, de transparence et de gestion des résultats liés aux achats et identifiés dans des audits des procédures d'achat depuis 2015. Il vise à évaluer :

- la conception et l'efficacité du règlement et des procédures régissant les achats, notamment veiller à ce que les achats soient effectués de façon compétitive et transparente,
- la gestion des résultats des fournisseurs et agents chargés des achats,
- l'efficacité de la gestion des contrats des fournisseurs, et
- les indicateurs-clés de résultats relatifs aux achats.

3.2. Portée

L'audit n'a pas couvert les problèmes soulevés dans l'audit de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement de 2015 et portant sur la stratégie de gestion des achats du Fonds mondial, la structure organisationnelle des activités de gestion des achats et des stocks, et les capacités et aptitudes du Département des achats.

Différentes évolutions et améliorations sont en cours dans ces domaines. Le nouveau Directeur exécutif a par exemple créé un département exclusivement chargé de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement qui relève directement de lui, en fusionnant les fonctions existantes actuellement réparties entre différentes divisions au sein du Secrétariat. En outre, un conseiller externe a réalisé un diagnostic de la fonction d'achat afin d'en examiner et d'en améliorer la structure, les processus et les capacités. Ce diagnostic a aussi étudié la stratégie globale d'achat. Le Secrétariat a cependant reconnu que ces domaines n'ont pas encore été restructurés de façon appropriée et qu'une nouvelle évaluation du BIG identifierait les mêmes problèmes. Par conséquent, en consultation avec le Secrétariat, ces domaines ont été exclus du champ du présent audit de suivi.

L'audit n'a pas porté sur la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement du Fonds mondial ni les mécanismes d'assurance couvrant les activités de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, ceux-ci ayant fait l'objet d'un examen en 2017 dans le cadre de l'audit des processus de la chaîne d'approvisionnement dans les pays (GF-OIG-17-008, avril 2017) et de l'audit de la Garantie du Fonds mondial au niveau du pays (GF-OIG-17-026, décembre 2017).

4. Constatations

4.1. Caractère limité de la supervision des activités liées aux achats indirects et du suivi de leur conformité

La supervision des activités liées aux achats et leur suivi demeurent limités, entraînant la persistance de problèmes de conformité – même après la mise en œuvre du cadre d’achat.

L’audit de 2015 a découvert qu’une majorité d’achats de certains produits non sanitaires (achats dits indirects) susceptibles de faire l’objet d’une mise en concurrence ont été réalisés de façon non concurrentielle. Il n’existait pas de contrôles compensatoires pour veiller à obtenir le meilleur rapport coût/efficacité en l’absence de mise en concurrence. Les causes fondamentales de ces problèmes incluaient l’inadéquation des politiques régissant les achats, l’insuffisance du suivi de la conformité et l’absence de système d’information de gestion des données relatives aux achats à l’appui du processus décisionnel.

Le cadre d’achat a depuis été révisé, les systèmes ont été améliorés et le personnel a reçu une formation complète. Cela s’est traduit par des améliorations de la conformité des procédures d’achat depuis l’audit de 2015. Depuis cette date, les commandes font de plus en plus l’objet de mises en concurrence sur le marché public et le nombre d’appels d’offres (appels à propositions) publiés par le Département des achats a plus que doublé¹⁴. Des problèmes subsistent toutefois au niveau de la supervision, le cadre actuel ne prévoyant pas de contrôle efficace de deuxième ligne des transactions d’achat. Conformément au modèle en trois lignes de défense adopté par le Fonds mondial en 2014, le contrôle opérationnel de la conformité par une fonction de défense de deuxième ligne indépendante n’a pas encore débuté concernant les activités d’achat¹⁵. Il reste essentiel de définir une structure organisationnelle efficace pour la fonction d’achat, en soulignant une stratégie d’achat claire et globale. Comme la direction en a conscience, d’autres améliorations sont également nécessaires pour accroître l’efficacité et l’efficacité du cadre d’achat.

a) Lacunes dans la supervision des achats. Il n’existe actuellement pas de supervision « de deuxième ligne » des transactions d’achat au sein du Secrétariat. Le Département de la gestion des risques travaille avec le Département chargé des achats pour élaborer des indicateurs de supervision et de risque pour les achats¹⁶. En l’absence de supervision de deuxième ligne appropriée, certains risques importants subsistent, comme un recours indu à des méthodes d’achat non concurrentielles, ce qui pourrait entraîner un mauvais rapport coût/efficacité.

Les lacunes suivantes ont été observées au niveau de la supervision des achats :

- Les procédures d’achat imposent au Comité d’examen des achats¹⁷ « d’effectuer un examen indépendant de la procédure d’achat pour les commandes de montant élevé ou à haut risque ». Cependant, il n’existe pas d’indication claire permettant de savoir quels types de contrats sont « à haut risque » et nécessitent l’intervention du Comité d’examen des achats (le Comité a examiné neuf contrats en 2017, dont deux ont été considérés comme « à haut risque » par le Département des achats).

¹⁴ Selon la base de données des demandes d’appels à propositions du Fonds mondial.

¹⁵ Le Département de la gestion des risques est indépendant d’autres divisions et départements, y compris de ceux chargés de la gestion des subventions et des risques opérationnels. En tant que tel, il exerce une fonction de « deuxième ligne de défense » (la Direction constituant la première ligne et le Bureau de l’Inspecteur général la troisième ligne de défense).

¹⁶ Le Fonds mondial a mis en place le Département de la gestion des risques – qui sert de deuxième ligne de défense – en novembre 2014 et les responsabilités opérationnelles en matière de conformité lui ont été confiées en 2018.

¹⁷ Le Comité d’examen des achats (PRC) est conçu pour conduire un examen indépendant des procédures d’achat pour les commandes de montant élevé ou à haut risque » (Procédures d’achat du Fonds mondial).

- Le Règlement régissant les achats impose que l'on communique deux fois par an au Comité exécutif de direction une liste approuvée des fournisseurs pour les achats directs¹⁸ et un montant estimatif des contrats. Ce dispositif d'information du Comité n'a toutefois pas encore été mis en œuvre. Bien que cette liste de 42 fournisseurs ait été examinée par le Comité d'examen des achats en décembre 2017, trois fournisseurs pour les achats directs sélectionnés ne figuraient ni sur la liste des fournisseurs pour les achats directs examinée par le Comité d'examen des achats ni sur la liste des fournisseurs privilégiés du Secrétariat du Fonds mondial (qui sont sélectionnés de façon concurrentielle et ont conclu des contrats-cadres avec le Fonds mondial).
- Bien qu'ayant pour mission d'examiner « la conformité aux procédures et principes », la mission réelle du Comité d'examen des achats reste ambiguë. Même si ce comité se compose de membres de haut niveau, le Département des achats considère que son rôle consiste purement à contrôler la conformité des procédures plutôt qu'à assurer une supervision de haut niveau pour garantir la cohérence des transactions d'achat importantes vis-à-vis de l'esprit et des principes du cadre régissant les achats (comme le rapport coût/efficacité, par exemple). Selon le Département des achats, ces aspects incombent aux titulaires individuels de budgets, avec une supervision du Comité exécutif de direction. Ce comité – qui a été mis en place à la fin 2017 – étant devenu pleinement opérationnel et s'intégrant davantage dans le processus de gouvernance des achats, il devient possible d'examiner sa mission et ses rôles, en tenant compte de l'ancienneté de ses membres (les examens de conformité des procédures pourraient éventuellement être délégués à des fonctions de gestion de la conformité appropriées au niveau opérationnel).
- La classification des transactions d'achat n'est pas précise et ne facilite pas la supervision et le suivi ultérieurs. Le BIG a identifié des achats d'une valeur de 581 653 dollars qui ne respectaient pas les procédures imposées qui seraient applicables si les bons de commande avaient été correctement classifiés. Par exemple, des exemptions de mise en concurrence ont été classées comme des achats assujettis à un processus concurrentiel et n'ont donc pas été soumis à un processus d'approbation des exemptions de mise en concurrence.

b) Irrégularité du recours à des procédures d'achat concurrentielles ouvertes. Les achats ne sont pas réalisés au moyen d'appels d'offres ouverts, lesquels auraient pu garantir et attester de leur caractère concurrentiel. Le renouvellement d'un contrat de trois ans pour l'assurance-maladie du personnel – d'un montant de plus de 30 millions de dollars – a par exemple été externalisé auprès d'une entreprise spécialisée de conseil en prestations sociales. Celle-ci était chargée d'approcher le marché et d'obtenir des tarifs compétitifs pour les primes d'assurance. Cette approche est cohérente avec le processus de renouvellement de 2004. En outre, comme les demandes d'indemnisation déclarées ont été supérieures aux primes en 2017 et durant les années précédentes, une augmentation du tarif des primes était prévisible au moment du renouvellement¹⁹. Cependant, sous la supervision du Département des ressources humaines après approbation du Département des achats, cette transaction a constitué l'achat indirect à lui seul le plus important effectué par le Fonds mondial en 2017. Le consultant tiers qui a conduit la transaction n'a (à dessein) pas réalisé d'appel d'offres ouvert sur le marché, et ce bien que le montant de cette opération soit supérieur aux seuils (définis par le Département des achats du Fonds mondial) imposant une mise en concurrence ouverte. Au lieu de cela, il a été demandé à cinq prestataires d'assurance de présenter des soumissions, mais deux d'entre elles seulement ont été reçues. La société de conseil n'a communiqué les analyses des enquêtes de marché et de la comparaison des frais et primes par rapport aux tarifs pratiqués sur le marché et appliqués à organisations comparables qu'après la sélection du prestataire d'assurance. Il est impossible, en s'appuyant sur ces analyses, de savoir avec certitude si des tarifs plus concurrentiels auraient ou non pu être obtenus en ayant recours à un appel d'offres ouvert.

¹⁸ Les achats directs concernent habituellement les commandes dont le montant est faible, pour lesquelles le cadre régissant les achats autorise l'approvisionnement auprès d'un fournisseur unique sans mise en concurrence, sous réserve de l'approbation du titulaire du budget.

¹⁹ Rapport du Département des ressources humaines de 2017-

https://tgf.sharepoint.com/sites/inside/DL002/HR_2017Workforce_Report_en.pdf#search=HR%20Report%202017- Les demandes d'indemnisation totales ont représenté 103 % des primes d'assurance en 2017. Le taux de sinistres a été plus élevé que les années précédentes.

Action convenue de la Direction 1

Le Secrétariat veillera à :

- la réalisation d'un examen interne de la conception et de l'efficacité opérationnelle du Comité d'examen des achats,
- l'établissement de rapports trimestriels du Comité exécutif de direction sur les méthodes utilisées pour les achats indirects,
- la publication, par le Département des achats, d'orientations pour contrôler et tenir à jour la liste des fournisseurs privilégiés et la liste des fournisseurs pour les achats directs,
- l'intégration de critères de gestion des résultats dans les accords contractuels révisés des agents chargés des achats. Le BIG note qu'un guide pour les prestataires de services externes désireux de participer aux appels d'offres pour le mécanisme d'achat groupé a été publié durant l'audit.

Date cible : 31 décembre 2019

Titulaire : Responsable des achats et de la chaîne d'approvisionnement

4.2 Amélioration nécessaire de la gestion des contrats et du suivi des résultats des fournisseurs

L'audit de 2015 a identifié des problèmes dans la gestion des contrats et le suivi des résultats des fournisseurs, tant pour les achats directs qu'indirects.

Achats directs/indirects de produits de santé

Depuis l'audit de 2015, la gestion des contrats et le suivi des résultats des trois agents chargés des achats ont été nettement améliorés. Le Département des achats examine de façon régulière et détaillée les données relatives à ces agents – lesquels doivent rendre des comptes quant à la ponctualité et l'exactitude de leurs rapports. Les mesures visant à améliorer les résultats sont documentées, suivies et remontées aux niveaux hiérarchiques appropriés. Les auto-évaluations des risques des agents chargés des achats sont commentées et discutées, dans le cadre des examens de fin d'année, et l'on étudie les domaines dans lesquels des améliorations, gains d'efficacités et économies peuvent être réalisés.

Il reste toutefois une marge d'amélioration au niveau de la gestion des obligations contractuelles et de la qualité des données reçues des agents chargés des achats.

Les contrats actuels conclus avec les agents chargés des achats n'incluent pas d'objectifs de niveau de service, d'obligations de compte rendu sur les résultats ou de mesures pour inciter les fournisseurs à réaliser en continu des améliorations et des gains d'efficacité. Ainsi, les mauvais résultats ont été gérés en adressant des avertissements aux fournisseurs lors de réunions sur les résultats, via des lettres de recommandation et une remontée des problèmes. Ces dispositifs ne sont toutefois pas pleinement efficaces et différentes difficultés précédemment soulevées demeurent. S'agissant des trois contrats, des problèmes ont par exemple été identifiés relatifs au manque de ponctualité des rapports, en particulier concernant le système d'information sur les prix et la qualité²⁰, les produits non-conformes, les rappels de produits, les questions d'assurance, et les facturations et rémunérations des bénéficiaires principaux. Ces problèmes ne font toutefois pas l'objet d'un suivi systématique et demeurent récurrents.

L'intégration d'indicateurs-clés de résultats dans les contrats et le suivi des principales obligations garantiront un traitement structuré et cohérent des fournisseurs, se traduiront par des résultats attendus et des mesures juridiquement contraignantes, et une réactivité accrue aux actions convenues. L'appel d'offres relatifs aux agents chargés des achats de 2018 offre l'occasion de renégocier l'intégration de ces exigences dans leurs contrats.

Achats indirects de produits non sanitaires

Depuis l'audit de 2015, un système de gestion des contrats a été mis en œuvre, mais il existe des possibilités pour intégrer les activités de gestion des fournisseurs entre les départements. Un fournisseur de données commerciales a par exemple conclu trois contrats distincts avec divers départements, à des tarifs nettement différents, sans prise en compte globale de ses résultats. S'agissant des produits non sanitaires, la gestion des achats indirects et des contrats distincts après leur signature n'est pas structurée ni axée sur les principaux risques. Ce serait pourtant nécessaire pour garantir une supervision efficace et une approche de gestion efficace de différents services de prestataires.

²⁰ Conformément aux accords de subvention, les bénéficiaires principaux doivent déclarer via le système en ligne d'information sur les prix et la qualité les achats de produits de santé et pharmaceutiques essentiels financés par les subventions. La saisie des données est limitée aux bénéficiaires principaux et aux agents d'achat utilisant le mécanisme volontaire d'achat groupé, alors que l'accès aux subventions individuelles est soumis à restrictions. Les produits de santé et pharmaceutiques essentiels incluent les antirétroviraux, les médicaments antituberculeux, les moustiquaires, les préservatifs et les tests de diagnostic rapide du VIH et du paludisme.

²¹ Le Département des achats reconnaît que ce problème est connu et communiqué via la mise en garde sur les données du système d'information sur les prix et la qualité accessible à tous – laquelle signale l'insuffisance de l'exactitude, de la ponctualité, de l'exhaustivité et de l'intégrité des données. Les données du système d'information sur les prix et la qualité aident les pays à avoir accès à des informations de marché, ce qui leur permet d'obtenir un meilleur rapport coût/efficacité.

Prière de se reporter à l'action convenue de la Direction 1

4.3 Nécessité de reconsidérer et d'évaluer de façon appropriée l'accord du Comité Feu vert pour les médicaments antituberculeux de deuxième intention

S'agissant de l'achat de médicaments contre la tuberculose multirésistante, l'initiative « Comité Feu vert » a été mise en place par l'Organisation mondiale de la Santé et le Partenariat Halte à la tuberculose en avril 2006. Le Partenariat utilise une équipe interne, le Service pharmaceutique mondial, pour effectuer les achats pour le compte du Fonds mondial. L'initiative a pour objectif d'aider les pays à gérer la tuberculose résistante aux médicaments en (i) garantissant un accès à des médicaments de deuxième intention de qualité garantie à des prix abordables, (ii) suivant l'utilisation des médicaments de deuxième intention dans des projets approuvés, et (iii) promouvant une assistance technique pour les projets de lutte contre la tuberculose multirésistante.

L'audit du BIG de 2015 a permis de découvrir que malgré d'importants achats de médicaments de deuxième intention, le Secrétariat n'avait pas formalisé sa relation contractuelle avec le Service pharmaceutique mondial. Il n'a notamment pas défini les rôles, les conditions générales et les indicateurs de résultats régissant l'intervention du Service pharmaceutique mondial, avec pour conséquence l'incapacité du Secrétariat à évaluer les résultats du Service.

Inadéquation du suivi des résultats des achats de produits antituberculeux :

À la suite de l'audit, un protocole d'accord a été signé en juin 2016 entre le Fonds mondial et le Partenariat Halte à la tuberculose. Ce protocole a défini les rôles du Fonds mondial et du Service pharmaceutique mondial, et visait à faciliter la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience, l'exploitation de l'expertise technique de chacun et l'alignement du suivi des résultats pour les achats de médicaments contre la tuberculose multirésistante financés par le Fonds mondial par le biais d'un mécanisme mutuellement approuvé²². Le protocole d'accord incluait l'engagement conjoint « d'élaborer un ensemble standard d'indicateurs-clés de résultats harmonisés... [et] de collaborer à la définition, la mise en œuvre et le suivi d'indicateurs de résultats approuvés ». Le protocole prévoyait la création d'un tableau de bord (le « TB Traffic Light » ou système de feux de signalisation) pour les rapports réguliers à l'intention des parties prenantes internes et externes, ainsi qu'un mécanisme élaboré conjointement pour les activités de suivi.

Cependant, les indicateurs de résultats envisagés dans le cadre du protocole d'accord n'ont toujours pas été élaborés. En octobre 2017, le Partenariat Halte à la tuberculose a présenté au Fonds mondial une stratégie d'orientation des marchés actualisée : « Overview, updates and Priority Issues from Stop TB's Global Drug Facility »²³. Les questions de tableau de bord et de suivi régulier des résultats n'ont toutefois pas été abordées.

Alors que des problèmes majeurs relatifs à la disponibilité des produits n'ont pas été identifiés, les faiblesses au niveau des informations de gestion et des rapports sur les résultats des activités du Service pharmaceutique mondial limitent la capacité du Comité exécutif de direction et du Conseil à veiller à l'optimisation des résultats et à l'obtention d'un bon rapport coût/efficacité via ce mécanisme. Le Fonds mondial ne reçoit aucun rapport lui permettant d'évaluer les économies et le rapport coût/efficacité obtenus au niveau des achats via le Service pharmaceutique mondial. Les parties au protocole d'accord n'honorent pas leurs principales obligations au titre de celui-ci. Il s'agit notamment de l'établissement du tableau de bord susmentionné, du partage en temps voulu d'informations sur la qualité des produits de santé, de la conformité de l'assurance qualité et d'indicateurs de résultats mutuellement approuvés. Aucun groupe de travail conjoint n'a été constitué pour mettre en œuvre le protocole d'accord.

Le Fonds mondial a une visibilité limitée des activités du Service pharmaceutique mondial, notamment des résultats des fournisseurs, de la méthodologie sous-tendant les économies et des

²² Protocole d'accord entre le Fonds mondial et le Partenariat Halte à la tuberculose sur le Service pharmaceutique mondial, 2016.

²³ Stratégie d'orientation des marchés du Service pharmaceutique mondial – Vue d'ensemble et actualisation (octobre 2017).

améliorations au niveau des prix (des médicaments de première et de deuxième intention, des médicaments contre la tuberculose multirésistante et ultrarésistante, des formulations pédiatriques ou des diagnostics) ou des progrès accomplis au niveau des problèmes déclarés par le Service pharmaceutique mondial relatifs aux achats nationaux de médicaments antituberculeux.

Non-réévaluation des achats de produits de lutte contre la tuberculose par le Service pharmaceutique mondial depuis 2006 :

L'offre et le marché des médicaments de deuxième intention ont beaucoup évolué depuis la décision du Conseil²⁴ d'effectuer ses achats exclusivement par l'intermédiaire du Comité Feu vert. Il y a notamment eu une augmentation du nombre de fournisseurs de qualité garantie et de formulations de médicaments de deuxième intention. En 2009, lorsque le Fonds mondial a commencé à acheter des médicaments de deuxième intention exclusivement via le Service pharmaceutique mondial, seuls 10 fournisseurs les proposaient sur le marché. En 2017, le nombre de fournisseurs présents sur le marché avait plus que doublé à 24. De même, alors que 24 formulations de médicaments de deuxième intention étaient disponibles en 2011, on en dénombrait près de cinq fois plus (117) en 2017²⁵. En outre, au moment de la décision du Conseil de 2006, le Fonds mondial n'avait pas mis en place le mécanisme volontaire d'achat groupé (prédécesseur du mécanisme d'achat groupé) et avait limité les capacités de gestion des achats.

Aujourd'hui, le mécanisme d'achat groupé est devenu parfaitement opérationnel et la plupart des achats de produits de santé du Fonds mondial sont gérés via des processus hautement concurrentiels au niveau de la sélection des fournisseurs, des agents de services d'achat et des produits, ce qui garantit un bon rapport coût/efficacité. Cependant, le Fonds mondial n'a pas réalisé d'évaluation périodique de ses achats réguliers de médicaments antituberculeux de deuxième intention exclusivement effectués via le Service pharmaceutique mondial, pour tenir compte de l'impact des évolutions du marché qui sont survenues depuis la mise en place de ce partenariat. Le besoin de réévaluation ne remet pas nécessairement en question la pertinence du partenariat entre le Fonds mondial et le Service pharmaceutique mondial.

Le marché des médicaments antituberculeux est relativement étroit, fragmenté et complexe comparé à différents autres marchés de produits pharmaceutiques, et il est plus difficile de réaliser des économies supplémentaires significatives. De surcroît, la relation avec le Service pharmaceutique mondial entraîne de nombreux avantages partenariaux au-delà des économies de coût, notamment une assistance technique aux pays, un soutien collaboratif au Secrétariat et une meilleure réactivité aux situations d'urgence grâce aux stocks stratégiques. Cependant, en l'absence d'évaluation exhaustive englobant tous ces facteurs, le Fonds mondial pourrait ne pas être en mesure d'évaluer pleinement à quel point ce dispositif d'approvisionnement unique via le Service pharmaceutique mondial génère le meilleur rapport coût/efficacité par rapport à d'autres mécanismes potentiels, compte tenu de la fiabilité des approvisionnements et d'autres besoins d'achat.

Action convenue de la Direction 2

Le Secrétariat veillera à ce que :

- le Département des achats travaille avec le Partenariat Halte à la tuberculose pour réviser et mettre en œuvre le protocole d'accord,
- avec le Partenariat Halte à la tuberculose, une analyse soit effectuée pour identifier les possibilités futures de collaboration, de synergie et de partage des informations entre le Service pharmaceutique mondial et le Département des achats, et qu'elle soit communiquée au Comité exécutif de direction.

Date cible : 31 décembre 2019

²⁴ Décision du Conseil GF/B13/DP26.

²⁵ Stratégie d'orientation des marchés du Service pharmaceutique mondial – Vue d'ensemble et actualisation (octobre 2017).

Titulaire : Responsable des achats et de la chaîne d'approvisionnement

4.4 Subsistance de limites au niveau des informations sur les résultats relatives aux achats de produits de santé

L'audit de 2015 a découvert que bien que le Secrétariat ait mis en place des processus pour évaluer les résultats du mécanisme d'achat groupé, il n'avait pas formalisé les méthodologies, la terminologie et les dates limites pour le calcul et l'interprétation des indicateurs-clés de résultats relatifs aux achats directs. De ce fait, le BIG n'a pas été en mesure de valider l'exactitude des résultats déclarés²⁶.

Depuis l'audit, les travaux d'élaboration de la méthodologie de calcul ont été achevés et, au début 2018, un cadre révisé de compte rendu sur les résultats a été mis en place. Il permet au Conseil de suivre les progrès par rapport à quatre objectifs stratégiques du Fonds mondial. Toutefois, certaines limites connues subsistent :

- KPI 6a – L'indicateur sur le renforcement des systèmes de santé (achats), dans le cadre de l'objectif d'établissement de systèmes résistants et pérennes pour la santé, est axé sur le suivi de la solidité des systèmes nationaux d'achat des pays en contrôlant les délais d'exécution administratifs, les prix et les livraisons complètes dans les délais (« OTIF »). Il devait être communiqué au premier trimestre 2018, mais cela n'a pas été possible en raison de l'insuffisance des données. Un plan est en cours d'élaboration pour collecter et inclure des données sur les prix et les OTIF venant des bénéficiaires principaux et des agences internationales qui achètent des produits de santé au moyen de budgets du Fonds mondial, et sur les médicaments antituberculeux de deuxième intention achetés via le Partenariat Halte à la tuberculose et le Service pharmaceutique mondial. Ces produits représentent près de 50 % des médicaments achetés par le Fonds mondial et sont, de ce fait, essentiels pour interpréter de façon précise les indicateurs-clés de résultats liés.
- Les indicateurs-clés de mise en œuvre (i-KPI g, i-KPI h) ne concernent que le mécanisme d'achat groupé et n'incluent pas, à dessein, les achats nationaux.

Ces limites ont été communiquées au Conseil du Fonds mondial qui en a donc connaissance. Le Secrétariat étudie des solutions pour inclure six pays (pour leurs achats nationaux de médicaments) et quatre agences internationales dans les calculs de l'indicateur-clé stratégique KPI 6a, ce qui représente environ 30 % des dépenses du Fonds mondial pour les produits de santé²⁷. Cependant, le Secrétariat n'a pas encore commencé à collecter de données auprès de ces 10 acheteurs. L'équipe en charge des indicateurs-clés de résultats travaille avec le Département juridique pour étudier des solutions afin de partager les informations avec des agences internationales. Le Conseil a approuvé le fait que le KPI 12 concerne uniquement les activités du mécanisme d'achat groupé. Le Secrétariat a un meilleur degré de contrôle sur les résultats du KPI 12, par le biais des activités directes du mécanisme d'achat groupé, alors que le KPI 6a est représentatif de références d'autres agences et permet de cibler les efforts de renforcement des capacités.

Les résultats du mécanisme d'achat groupé sont évalués par rapport aux indicateurs-clés stratégiques et de mise en œuvre dans le Cadre stratégique 2017-2022. Les indicateurs-clés stratégiques incluent des rapports sur la disponibilité et l'accessibilité financière des technologies de santé. Des informations de gestion supplémentaires sont communiquées à la direction exécutive par le biais des indicateurs-clés de mise en œuvre.

²⁶ L'audit du BIG des indicateurs-clés de résultats de 2016 a validé de façon détaillée les données des indicateurs (y compris des indicateurs-clés axés sur le mécanisme d'achat groupé) et conclu que l'audit « n'a globalement pas identifié d'erreurs significatives dans les calculs et les estimations ou d'absence d'alignement entre les résultats communiqués et les données sous-jacentes ».

²⁷ Cela réduira les 50 % de dépenses totales de santé du Fonds mondial qui ne sont actuellement pas pris en compte dans le calcul du KPI 6a.

5. Récapitulatif des actions convenues

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
<p>1. Le Secrétariat veillera à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la réalisation d'un examen interne de la conception et de l'efficacité opérationnelle du Comité d'examen des achats, • l'établissement de rapports trimestriels du Comité exécutif de direction sur les méthodes utilisées pour les achats indirects, • la publication, par le Département des achats, d'orientations pour contrôler et tenir à jour la liste des fournisseurs privilégiés et la liste des fournisseurs pour les achats directs, • l'intégration de critères de gestion des résultats dans les accords contractuels révisés des agents chargés des achats. Le BIG note qu'un guide pour les prestataires de services externes désireux de participer aux appels d'offres pour le mécanisme d'achat groupé a été publié durant l'audit. 	<p>31 décembre 2019</p>	<p>Responsable des achats et de la chaîne d'approvisionnement</p>
<p>2. Le Secrétariat veillera à ce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Département des achats travaille avec le Partenariat Halte à la tuberculose pour réviser et mettre en œuvre le protocole d'accord, • avec le Partenariat Halte à la tuberculose, une analyse soit effectuée pour identifier les possibilités futures de collaboration, de synergie et de partage des informations entre le Service pharmaceutique mondial et le Département des achats, et qu'elle soit communiquée au Comité exécutif de direction. 	<p>31 décembre 2019</p>	<p>Responsable des achats et de la chaîne d'approvisionnement</p>

Annexe A : Classification générale des notations d'audit

Efficace	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque sont conçus de façon adéquate, régulièrement mis en œuvre de façon appropriée et efficaces pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints.
Partiellement efficace	Problèmes d'importance modérée constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque sont conçus de façon adéquate et généralement mis en œuvre de façon appropriée, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.
Nécessite une nette amélioration	Un problème ou un petit nombre de problèmes significatifs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque présentent quelques problèmes au niveau de leur conception ou de leur efficacité opérationnelle. Ces problèmes sont tels que l'on ne peut pas encore avoir l'assurance raisonnable que les objectifs seront probablement atteints tant qu'ils ne seront pas résolus.
Inefficace	Un (des) problème(s) significatif(s) et/ou substantiel(s) multiple(s) constaté(s). Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion du risque ne sont pas conçus de façon adéquate et/ou ne sont généralement pas efficaces. Ces problèmes sont de telle nature que la réalisation des objectifs est gravement compromise.

Annexe B : Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) réalise ses audits conformément à la définition mondiale de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA), aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne (les « Normes ») et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du BIG.

Les principes et les détails de la méthode d'audit du BIG sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ils aident nos vérificateurs à fournir des travaux professionnels de qualité élevée et à intervenir de façon efficiente et efficace. Ils garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux. Le Manuel d'audit du BIG contient des instructions détaillées pour la réalisation de ses audits, dans le respect des normes appropriées et de la qualité attendue.

La portée des audits du BIG peut-être spécifique ou étendue, en fonction du contexte, et couvre la gestion du risque, la gouvernance et les contrôles internes. Les audits testent et évaluent les systèmes de contrôle et de supervision pour déterminer si les risques sont gérés de façon appropriée. Des tests détaillés sont réalisés dans l'ensemble du Fonds mondial ainsi que chez les bénéficiaires des subventions et servent à établir des évaluations spécifiques des différents domaines des activités de l'organisation. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs/fournisseurs d'assurances, servent également à étayer les conclusions.

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les financements du Fonds mondial afin d'évaluer s'ils utilisent ces ressources de façon efficiente, efficace et économiquement rentable. Ils peuvent inclure un examen des intrants (moyens financiers, humains, matériels, organisationnels ou réglementaires nécessaires à la mise en œuvre du programme), des produits (produits fournis par le programme), des résultats (effets immédiats du programme sur les bénéficiaires) et des impacts (modifications à long terme dans la société que l'on peut attribuer au soutien du Fonds mondial).

Les audits portent sur un large éventail de sujets et mettent en particulier l'accent sur les problèmes liés à l'impact des investissements, à la gestion de la chaîne des achats et des stocks, à la gestion des évolutions et aux principaux contrôles financiers et fiduciaires du Fonds mondial.