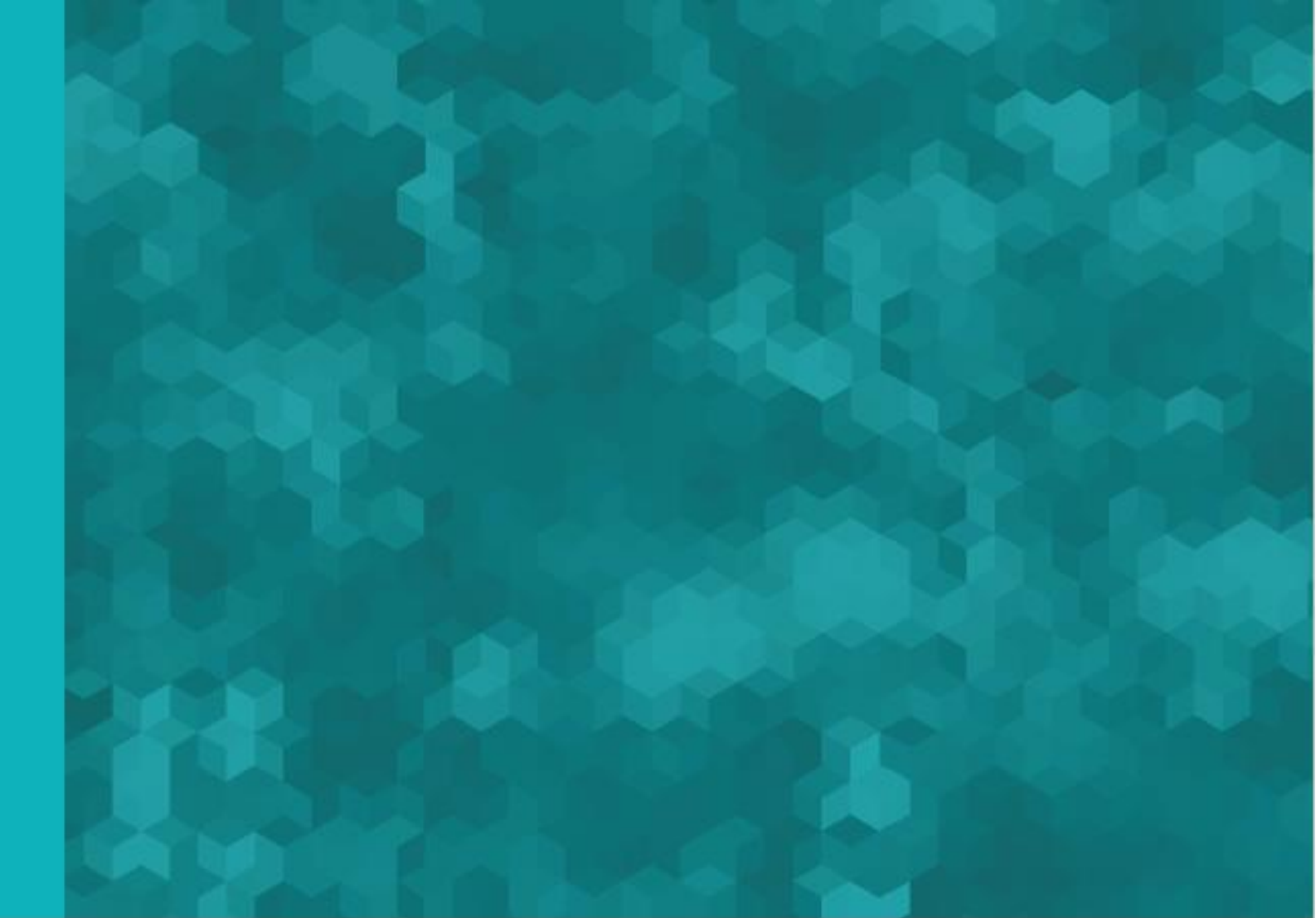




AUDIT REPORT

Audit de Wambo.org

GF-OIG-22-12
3 août 2022
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) protège les actifs, les investissements, la réputation et la viabilité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les bonnes mesures pour accélérer la fin des épidémies de VIH, de tuberculose et de paludisme. Au travers d'audits, d'enquêtes et d'activités de consultance, le Bureau de l'Inspecteur général encourage les bonnes pratiques, améliore la gestion des risques et fait état des actes répréhensibles dans un souci de transparence et d'exhaustivité.

Le Bureau de l'Inspecteur général est une unité indépendante du Fonds mondial, mais qui en fait néanmoins partie intégrante. Il rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Comité de l'audit et des finances, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial.

➤ Courriel :

hotline@theglobalfund.org

➤ Ligne téléphonique gratuite :

+1 704 541 6918

Service disponible en anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe

➤ Messagerie téléphonique 24 h/24 :

+41 22 341 5258



Table des matières

1. Résumé	3
2. Historique et contexte.....	7
3. Constatations.....	11

1. Résumé

1.1 Opinion

Wambo.org est une plateforme d'achat numérique lancée en 2016 afin de fournir aux maîtres d'œuvre des programmes un accès à des prix compétitifs, une plus grande transparence et davantage de fiabilité en matière d'approvisionnement de produits de santé de qualité. Depuis, le Fonds mondial a amélioré les procédures d'achat en ligne et l'écosystème Wambo.org dans son ensemble, ainsi que les processus et les contrôles de son mécanisme d'achat groupé. Ces mesures ont facilité la continuité des achats et des livraisons de produits, notamment des produits liés au COVID-19, aux pays soutenus par le Fonds mondial, et ce malgré les perturbations induites par la pandémie. Globalement, notre équipe conclut que Wambo.org est facile d'utilisation, permet de gérer les transactions et les approbations, et possède une gamme appropriée de contrôles de prévention et de détection. L'offre de produits s'est diversifiée et le nombre/volume de transactions et d'utilisateurs n'a cessé de croître.

Le modèle de délégation des achats du Fonds mondial ne permet qu'une visibilité limitée sur la fabrication des produits et sur leur livraison aux bénéficiaires principaux des subventions. Même si récemment, la visibilité sur le traitement et la livraison des commandes s'est améliorée, l'organisation s'appuie largement sur les agents d'achat. Selon les modalités de paiement actuelles, les commissions sont payées sans que le Secrétariat vérifie de son propre chef si les produits ont été livrés en intégralité et dans les délais impartis.

Les procédures d'achat et les contrôles internes sont influencés par les limitations (carences fonctionnelles et de procédure) inhérentes à la plateforme d'achat, qui s'appuie fortement sur les contrôles manuels et les flux de travail personnalisés. Même si ces contrôles sont efficaces pour la plupart, leur mise en place dépend fortement des personnels. En outre, bien que la plateforme dans le cloud qui sert d'épine dorsale à Wambo soit évolutive, l'augmentation attendue des volumes de transactions pourrait nuire à l'efficacité des contrôles et des transactions de l'écosystème dans son ensemble. Les principaux contrôles des applications relatifs à la mise en place de la plateforme et au traitement des transactions sont **partiellement efficaces**, mais l'évolutivité de l'écosystème **nécessite une nette amélioration** afin d'absorber l'augmentation des volumes de transactions, essentiellement en raison de la forte dépendance du système envers les contrôles manuels.

Les contrôles informatiques visant à garantir la disponibilité et la sécurité de la plateforme se sont améliorés au fil du temps et sont **partiellement efficaces**. Les améliorations apportées à la plateforme ont contribué à protéger le Fonds mondial contre les failles de sécurité informatique. Pour autant, certains utilisateurs externes qui accèdent à la plateforme sans authentification multifacteur s'exposent au risque d'attaques par hameçonnage.

Ces dernières années, Wambo.org a enregistré une très bonne disponibilité et aucune interruption de service majeure n'est à déplorer. En ce qui concerne la continuité des opérations et la disponibilité de la plateforme, les départements du Secrétariat et les bénéficiaires principaux doivent renforcer l'harmonisation et la communication entre eux.

1.2 Réalisations clés et bonnes pratiques

Offre de produits diversifiée, augmentation du nombre d'utilisateurs et de transactions

Depuis sa création en 2016, la plateforme Wambo.org sert à traiter les commandes passées au titre du mécanisme d'achat groupé et à mettre en relation les acheteurs et les fournisseurs de produits de santé. Année après année, l'offre de produits s'est diversifiée. Au mois de décembre 2020, 1900 utilisateurs y étaient enregistrés, issus de plus de 170 organisations représentant 80 pays¹. La valeur des commandes passées dans Wambo a augmenté de 45 %, passant de 952 millions de dollars US en 2019 à 1,37 milliard en 2020. Sous l'effet de la pandémie de COVID-19, la demande de produits dans le cadre du mécanisme d'achat groupé a encore augmenté. Conçue de manière innovante, la plateforme Wambo intègre un espace d'achat grand public hébergé dans le cloud dans les systèmes du Fonds mondial, dont les processus sont adaptés en transversale avec ceux de ses partenaires. Selon une évaluation externe conduite² en 2019, la mise en œuvre de la plateforme a été jugée « appropriée ».

Wambo.org est facile à utiliser et capable de gérer les transactions et les approbations avec un mélange approprié de contrôles de prévention et de détection

Plusieurs équipes du Secrétariat contribuent au traitement des transactions réalisées dans Wambo, ainsi qu'à l'écosystème tout entier³. Globalement, les utilisateurs sont très satisfaits ; la plateforme est facile à utiliser et parvient à gérer une multitude de transactions et d'approbations. Le Département des achats a mis en place une palette de contrôles de prévention et de détection afin de déceler les exceptions liées aux transactions.

Les contrôles informatiques sont efficaces, la plateforme offre une disponibilité élevée et des améliorations sont apportées en permanence

L'auditeur externe teste annuellement les contrôles des systèmes informatiques généraux et des applications, notamment les principaux systèmes et intégrations d'intérêt pour le mécanisme d'achat groupé. En 2020, ces contrôles ont été jugés efficaces. Le présent audit du BIG confirme que les contrôles informatiques sont majoritairement efficaces et ont été progressivement améliorés. La plateforme offre une disponibilité élevée et l'écosystème Wambo est amélioré en permanence afin de répondre aux exigences de l'institution à mesure de leur évolution.

Bonne gestion des partenaires et dispositif avancé de communication de l'information mis en place pour les agents d'achat

Dans le cadre de son mécanisme d'achat groupé, le Fonds mondial a noué des liens durables avec ses partenaires (notamment avec les agents d'achat et avec les fournisseurs). Des accords-cadres pluriannuels avantageux ont été signés, un outil de communication des indicateurs clés des résultats attendus est en place et les résultats des partenaires sont évalués annuellement.

¹ Contre 1100 utilisateurs de 93 organisations issues de 58 pays fin 2017

² Évaluation de la mise en œuvre de Wambo (décembre 2019), par Ernst & Young, concluant à son adéquation pour une utilisation aujourd'hui (Fit for Purpose) et demain (Fit for Future)

³ L'« écosystème » Wambo désigne l'ensemble des systèmes intégrés, qu'ils soient manuels ou automatisés, utilisés au sein du mécanisme d'achat groupé pour l'acquisition et l'approvisionnement de produits de santé auprès de fournisseurs pour le compte des maîtres d'œuvre des programmes. La « plateforme » désigne le système d'application dans le cloud P2P (procure to pay, soit de la commande à l'achat) utilisé par le mécanisme d'achat groupé. La « plateforme » constitue le fondement de l'« écosystème » Wambo.

1.3 Difficultés et risques principaux

Les nombreuses configurations du flux de travail obligent le personnel à réaliser une surabondance de contrôles manuels

Les nombreuses configurations des flux d'approvisionnement et des fonctionnalités de la plateforme ont orienté la conception des contrôles internes. La création et l'approbation des demandes et des bons de commande électroniques dépendent largement de contrôles manuels, tandis que les prix négociés des accords-cadres doivent être approuvés manuellement pour chaque transaction. Dans Wambo, les contrôles requièrent de nombreuses interventions manuelles, de sorte que leur efficacité dépend de la disponibilité d'effectifs suffisants et possédant une expérience adéquate en matière de gestion des transactions. La hausse attendue du nombre de transactions pourrait nuire à l'efficacité des contrôles et des transactions et potentiellement, à l'évolutivité de l'écosystème Wambo.

Manque de visibilité sur le traitement des commandes par les agents d'achat

En déléguant l'approvisionnement aux agents d'achat, le Fonds mondial limite sa visibilité sur le traitement des commandes et s'en remet pleinement aux agents et aux récipiendaires principaux. Selon les modalités de paiement actuelles, le Secrétariat ne vérifie pas si les commandes ont été livrées intégralement avant de régler les factures. Les codes produits utilisés dans Wambo diffèrent de ceux utilisés par les agents de santé, rendant impossible tout rapprochement automatisé des commandes Wambo avec les commandes des agents d'achat, que ce soit à la commande ou à la livraison. En raison des complexités et du manque de temps, aucun rapprochement manuel n'est réalisé. Par conséquent, le Secrétariat s'appuie sur les agents d'achat ou leurs affiliés pour confirmer que les produits sont livrés intégralement, pour collecter et archiver l'ensemble des documents requis, et pour en rendre compte.

Les agents d'achat ou leurs affiliés et les récipiendaires principaux peuvent modifier les adresses de livraison par courriel, ce qui augmente les risques de non-livraison. Les récipiendaires principaux ont fait état de produits qui n'avaient pas été livrés à l'endroit indiqué, entraînant des retards de mise en œuvre et/ou des frais supplémentaires. Si les produits commandés ne sont pas livrés intégralement ou avec des retards, cela pourrait entraîner des risques programmatiques importants ou nuire à la réputation du mécanisme d'achat groupé. Le Département des achats planifiait de réaliser un audit des résultats des agents d'achat en 2020 en plus des évaluations annuelles, mais cette initiative n'a pas abouti en raison de priorités antagoniques dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Prise en compte insuffisante des risques d'hameçonnage résiduels et besoin d'harmonisation/de communication des attentes en matière de disponibilité et d'indisponibilité de la plateforme

Dans le contexte de la pandémie et du télétravail imposé, les risques de cyberattaques ont fortement augmenté partout dans le monde. Même si jusqu'à présent, les améliorations apportées régulièrement à la sécurité et au fonctionnement ont préservé l'institution d'une augmentation des brèches de sécurité informatique, une petite partie des 2100 utilisateurs de Wambo est plus exposée au risque d'hameçonnage parce qu'elle accède à la plateforme sans authentification multifacteur.

Wambo.org enregistre un taux élevé de disponibilité et aucune interruption du service ne s'est produite ces dernières années. Pour autant, les attentes en matière de disponibilité de la plateforme (temps hors service maximal tolérable) varient selon les fonctions au Secrétariat. Celles-ci doivent être harmonisées et communiquées en interne, ainsi qu'aux utilisateurs dans les pays.

Pendant la phase de planification du présent audit, le Département des achats avait déjà relevé une partie de ces faiblesses et pris des mesures afin d'y remédier.

1.4 Objectifs, notations et portée

Le présent audit a globalement vocation à évaluer la conception et l'efficacité des contrôles internes de Wambo relatifs aux achats groupés. Les principaux contrôles visant les applications et les systèmes informatiques en général sont examinés, notamment les processus y afférents, les risques et les contrôles liés à la planification d'urgence, la gestion des fournisseurs et de l'appui, l'architecture de la plateforme, la disponibilité et la sécurité. Concernant l'évolutivité de la plateforme, l'audit évalue l'efficacité conceptuelle et l'aptitude des systèmes et processus intégrés (manuels et automatisés) de l'écosystème Wambo dans son ensemble à gérer l'augmentation des volumes de transactions.

L'audit porte également sur la conception du traitement et de la livraison des commandes, dont la prestation est déléguée aux agents d'achat. Les travaux menés par les auditeurs externes en lien avec la plateforme Wambo ont été pris en compte.

Objectifs	Notation	Portée
Principaux contrôles visant les applications relatives à la mise en place de la plateforme et au traitement des transactions	Partiellement efficace	Période de l'audit : Janvier 2019 à décembre 2020 Domaines exclus de l'audit : Les auditeurs ne se prononcent pas sur le modèle économique de Wambo.org (hypothèses et économies), l'équipe d'appui de la plateforme (structure, lignes opérationnelles), l'entité responsable de la plateforme ou le mécanisme de commande accélérée (abandonné en 2020).
Contrôles des systèmes informatiques en général visant à préserver la disponibilité et la sécurité de la plateforme	Partiellement efficace	
Évolutivité de la plateforme ⁴ en vue d'une augmentation des volumes de transactions	Nécessite une nette amélioration	

⁴ Ibid. 3

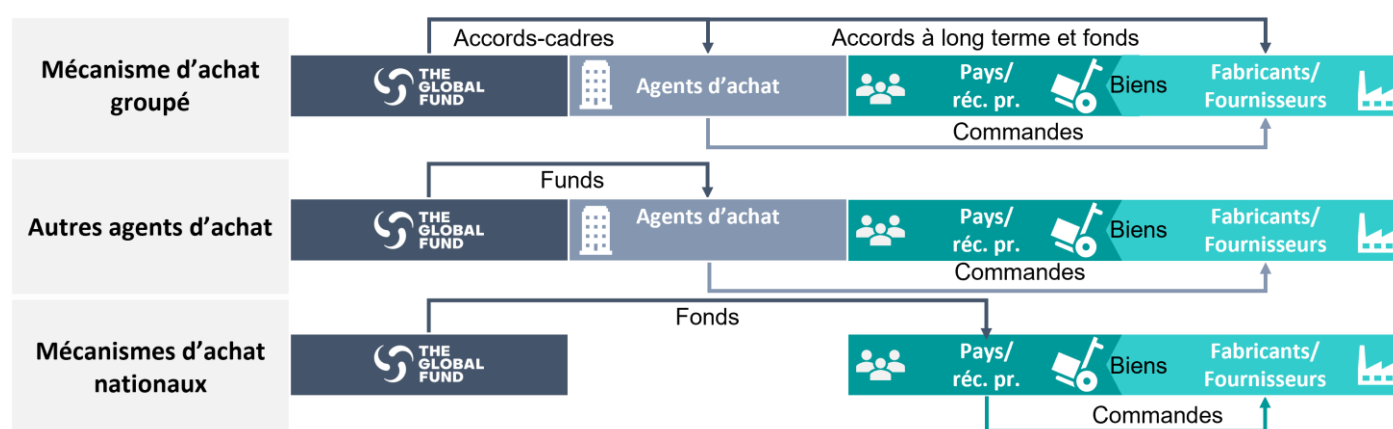
2. Historique et contexte

2.1 Contexte général

L'approvisionnement de produits de santé est un élément indispensable à l'impact des programmes de lutte contre les trois maladies financés par le Fonds mondial. Sur le total des subventions allouées chaque année, 2 milliards de dollars US servent à l'achat de médicaments et de produits de santé essentiels, dont 60 % passent par le mécanisme d'achat groupé.

Le Fonds mondial entend⁵ renforcer les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les pays. Les partenaires nationaux de mise en œuvre peuvent choisir d'acheter les médicaments et les produits de santé par l'intermédiaire du mécanisme d'achat groupé, par l'entremise d'un agent d'achat qui passe commande en leur nom, ou encore par leurs propres moyens (voir la figure 1).

Figure 1. Mécanisme d'achat groupé et autres mécanismes d'achat (source : Département des achats)

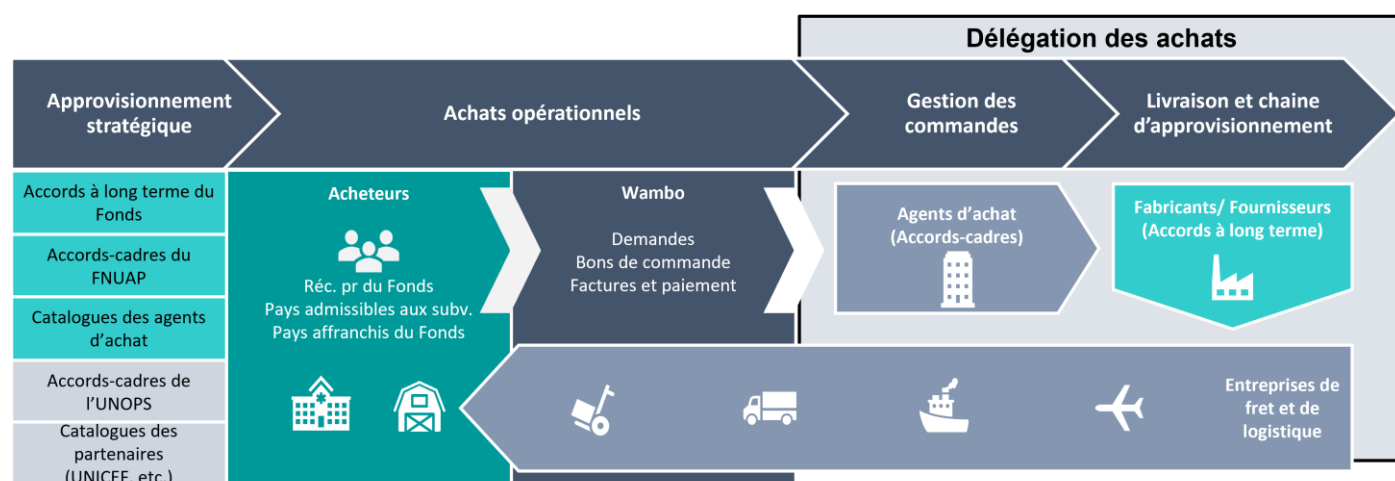


Depuis 2016, Wambo sert d'espace numérique pour les achats réalisés dans le cadre du mécanisme d'achat groupé et met en relation les acheteurs et les fournisseurs de produits de santé – voir la figure 2. C'est une évolution du mécanisme volontaire d'achat groupé, lancé en 2009 par le Fonds mondial. Les conditions et les prix négociés au titre du mécanisme d'achat groupé sont accordés aux pays soutenus par le Fonds mondial souhaitant passer commande avec les fonds des subventions. La plateforme offre aux acheteurs et aux fournisseurs davantage de visibilité sur les procédures d'achat et vise tout à la fois à améliorer la disponibilité des produits, à proposer des prix plus intéressants et à réduire les coûts. Depuis son lancement, Wambo.org n'a cessé d'élargir son offre de produits et s'enrichit chaque année de nouvelles catégories de produits et de nouveaux catalogues de produits⁶.

⁵ La Stratégie 2017-2022 du Fonds mondial prévoit un renforcement des systèmes d'approvisionnement mondiaux et nationaux. C'est l'un des objectifs opérationnels devant permettre au Fonds de parvenir à l'établissement de systèmes résilients et pérennes pour la santé.

⁶ MIILD, CTA et antirétroviraux depuis 2016 ; outils de laboratoire/diagnostic, de mesure de la charge virale, de diagnostic précoce chez le nourrisson, équipement médical et produits pharmaceutiques non essentiels depuis 2017 ; véhicules et équipement informatique depuis 2018. Les produits relatifs au COVID-19 (tests de diagnostic, équipement de protection individuelle et oxygène) sont disponibles depuis 2020. Les maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial ne se procurent pas les tests de diagnostic et les traitements de la tuberculose dans Wambo, ces produits étant achetés depuis 2001 par l'entremise du Service pharmaceutique mondial/du partenariat Halte à la tuberculose.

Figure 2. Chaîne de valeur du Département des achats (source : Département des achats)



En 2020, la valeur des bons de commande émis dans Wambo s'est élevée à 1,37 milliard de dollars US, ce qui représente une hausse de 45 % par rapport à 2019 – voir la figure 3 ci-après. Au premier trimestre 2021, les achats ont représenté 630 millions de dollars US et le montant final pour cette année-là devrait être deux fois plus important qu'en 2020. Le nombre de récipiendaires principaux et de pays inscrits a augmenté régulièrement. En 2020, 26 nouvelles organisations de onze pays ont été ajoutées dans Wambo, qui compte désormais plus de 170 organisations de 80 pays.

En mai 2017, le Conseil d'administration a autorisé les récipiendaires principaux de subventions du Fonds mondial à passer un nombre limité de commandes avec des fonds provenant d'autres sources. Un projet pilote visant à utiliser Wambo.org pour les commandes financées par des fonds nationaux a été lancé en 2018. En novembre 2019, le projet pilote a été étendu aux gouvernements et aux organismes de développement non gouvernementaux dans les pays pouvant recevoir un soutien du Fonds mondial et dans les pays qui s'en sont affranchis, dans la limite de 50 millions de dollars de commandes au total. En juillet 2020, le projet a de nouveau été étendu, cette fois aux produits de lutte contre le COVID-19 achetés par les récipiendaires principaux dans Wambo.org. En 2020, la valeur des commandes financées par les pays avait atteint 18 millions de dollars US, ce qui représente 1,3 % de la valeur totale des commandes passées dans Wambo – voir la figure 3.

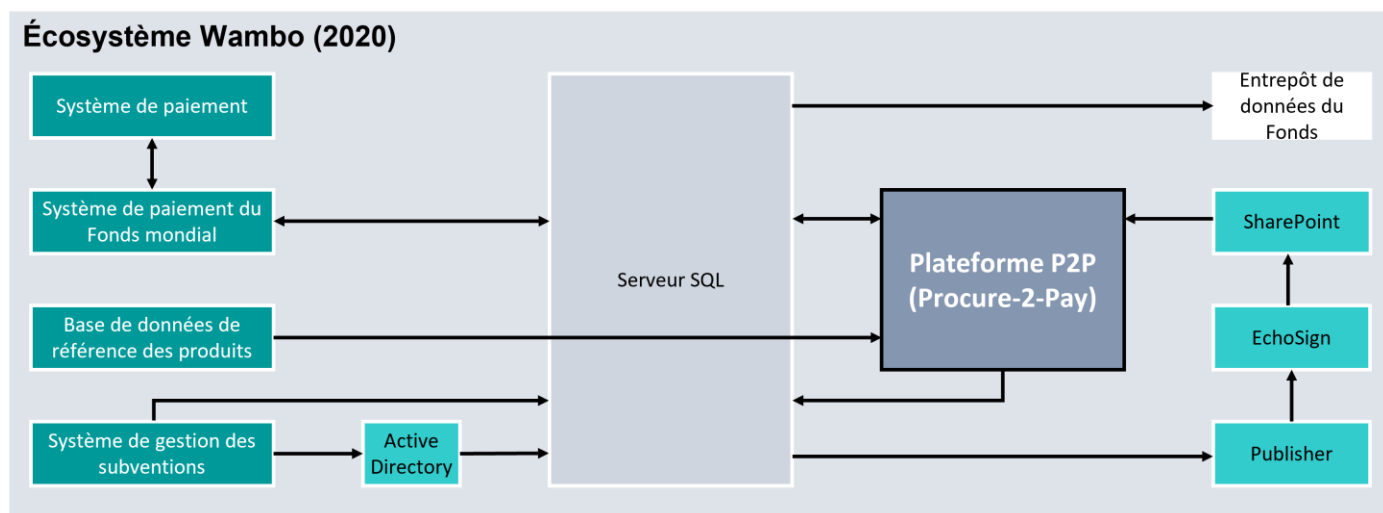
Figure 3. Évolution de la valeur/du nombre de commandes passées dans Wambo (source : Analyse et estimations du BIG pour 2021)



Le Conseil d'administration du Fonds mondial a chargé le Secrétariat de mener des consultations début 2020 afin d'établir les futurs paramètres du projet pilote et de rendre compte des progrès semestriellement. Le groupe technique de référence en évaluation a été mandaté pour conduire une évaluation indépendante du projet pilote en 2021, avant une éventuelle généralisation ou l'établissement d'une nouvelle stratégie d'amélioration.

Au cœur de Wambo.org, une plateforme P2P (Procure-to-Pay) dans le cloud⁷ est intégrée⁸ dans les principaux systèmes transactionnels du Fonds mondial, ce qui facilite les transactions dans Wambo – voir la figure 4. Cette plateforme P2P est utilisée par d'autres industries pour gérer les achats indirects (les commandes volumineuses ou de faible valeur), différemment de l'utilisation faite par le Fonds mondial (commandes peu volumineuses ou de valeur élevée) pour l'achat de produits de santé avec les fonds des subventions.

Figure 4. Écosystème Wambo (source : Département des achats)



Le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial a vocation à générer des économies d'échelle à travers un regroupement des achats selon un modèle de délégation, les achats et le traitement des commandes étant intégralement délégués aux agents d'achat. Des accords-cadres entre le Fonds mondial et les agents d'achat réglementent les interactions entre les parties. Les aspects liés aux achats tels que l'enregistrement d'un nouvel utilisateur, la mise à jour des produits et des tarifs ou encore le paiement, qui ne peuvent pas être inclus dans le modèle de délégation des achats, sont gérés par des configurations et des améliorations réalisées en dehors de Wambo.org, dans d'autres systèmes du Fonds mondial.

Selon une évaluation de la mise en œuvre de Wambo⁹ menée en 2019, la solution P2P sélectionnée est adaptée comparée à d'autres plateformes similaires, mais des améliorations sont recommandées dans les domaines de la collaboration/visualisation de la chaîne d'approvisionnement, du suivi financier, du rapprochement et de la communication de l'information. Dans le même rapport, il est recommandé de traduire la vision initiale du mécanisme d'achat groupé/de la plateforme Wambo imaginée par le Fonds mondial en critères clés constitutifs d'une suite P2P électronique de bout en bout, offrant tout à la fois une réduction des efforts et des délais de maintenance, une meilleure visibilité de la chaîne d'approvisionnement, une amélioration des fonctionnalités de suivi financier, un renforcement de l'automatisation, et des mécanismes de contrôle qualité de prévention.

L'écosystème Wambo et les achats groupés gérés par la plateforme reçoivent l'appui de plusieurs équipes du Secrétariat¹⁰, chacune assumant des rôles distincts dans le cycle de vie des achats. Deux fois par an, le Secrétariat mène une enquête de satisfaction auprès de tous les récipiendaires principaux ayant passé commande au cours des six derniers mois. Le niveau de satisfaction est globalement élevé et ne cesse de s'améliorer. Selon les enquêtes de 2020, plus de 90 % des sondés sont satisfaits ou très satisfaits de la facilité/transparence d'utilisation de la plateforme et du soutien global dont ils bénéficient. Parmi les domaines d'amélioration possibles figurent le temps

⁷ La suite P2P (procure-to-pay) désigne une solution intégrée faisant appel à des flux de travail automatisés pour demander, acheter, recevoir et payer des biens et des services dans une entreprise (définition Gartner)

⁸ La plateforme P2P est intégrée dans plusieurs systèmes du Fonds mondial : le système de paiement du Fonds mondial (GFS), la base de données de référence des produits, le système de gestion des subventions (GOS), Active Directory, SharePoint, EchoSign et Publisher.

⁹ Rapports internes sur l'évaluation de la mise en œuvre de Wambo de décembre 2019, menée par Ernst & Young, déterminant si la plateforme est adaptée à une utilisation aujourd'hui (*Fit for Purpose*) et demain (*Fit for the Future*)

¹⁰ Des équipes et des personnels de la Division de la gestion des subventions, du Département des finances et du Département des technologies de l'information interviennent dans les achats groupés passés dans Wambo

requis pour passer une commande, la visibilité sur la livraison des produits, et le délai de réception des produits commandés.

2.2 Précédents audits pertinents du Bureau de l'Inspecteur général

Ces dernières années, le BIG a mené deux audits en lien avec Wambo, dont la portée était dictée par le contexte au moment de l'examen. En 2016, le Bureau a entrepris un examen de portée limitée des procédures d'achat à des fins de gestion de projet par le Secrétariat du Fonds mondial. En 2017, il a examiné l'état de mise en œuvre de la plateforme Wambo, ainsi que les progrès vers l'atteinte des objectifs établis dans l'argumentaire initial¹¹.

2.3 Travaux d'autres fournisseurs de garanties

Autant que faire se peut, le présent audit du BIG s'appuie sur les travaux menés par les auditeurs externes du Fonds mondial en lien avec la plateforme Wambo. Chaque année, l'auditeur externe teste la conception, la mise en œuvre et l'efficacité de fonctionnement des contrôles portant sur les processus liés aux subventions. Ces vérifications visent notamment les contrôles liés à la plateforme Wambo, qu'ils soient manuels, applicatifs (ITAC) ou informatiques plus généralement (ITGC).

En 2017, l'auditeur externe a relevé plusieurs faiblesses des contrôles dans Wambo (cadre de contrôle insuffisant pour les subventions/les opérations via le mécanisme d'achat groupé, manque de séparation des tâches liées au processus de modification des bons de commande, manque de restriction des tolérances quantitatives pour les factures créées par l'utilisateur, etc.). Un an plus tard, ces faiblesses avaient été pleinement ou partiellement résolues.

Dans le cadre de l'examen de l'auditeur externe de 2020, les contrôles des applications, les contrôles des systèmes informatiques et les interfaces avec le système de paiement du Fonds mondial (GFS) ont été estimés « efficaces ». Une seule observation concernant l'amélioration des résultats a été formulée pour Wambo (divergences entre Wambo et le système GFS pour les commandes de produits liés au COVID-19). Début 2021, cette faiblesse avait été partiellement comblée. Fin 2020, aucune des constatations ci-avant (comme le manque d'efficacité de suppression des utilisateurs de Wambo en 2018) ne représentait plus de problème.

¹¹ Examen des processus destinés à la mise en œuvre de wambo.org, 2016 (GF-OIG-16-016 – juin 2016) et Audit de Wambo.org (GF-OIG-17-021 - novembre 2017)

3. Constatations



3.1 La profusion de configurations des flux de travail alliée aux limites de la plateforme entrave l'efficacité des transactions et l'évolutivité de Wambo

La profusion de configurations des flux d'achat et les fonctionnalités inhérentes de la plateforme entraînent une multiplication des contrôles manuels et une implication accrue des personnels, ce qui nuit à l'efficacité des transactions et à l'évolutivité de la plateforme.

La plateforme offre plusieurs choix de configuration (chaînes d'approbation, flux de transaction, rôles des utilisateurs, etc.) dictés par le modèle du Fonds mondial et par le contexte propre à chaque récipiendaire principal. Une équipe spéciale du Département des achats gère les opérations dans la plateforme Wambo, notamment l'intégration de nouveaux utilisateurs, l'assistance aux utilisateurs, les contrôles et les améliorations des processus opérationnels, tandis que la configuration globale de la plateforme est gérée par le Département des technologies de l'information et ses fournisseurs. Les demandes sont généralement initiées par le personnel du récipiendaire principal, avant d'être prises en charge par les équipes du Département des achats avec le soutien d'autres membres du Secrétariat¹². Le détail des demandes est validé par les récipiendaires principaux avant l'envoi des commandes aux agents d'achat et aux fournisseurs.

Le Département des achats a comblé plusieurs lacunes en matière de contrôles internes : le cadre de contrôle des transactions sur la plateforme a été amélioré, tandis que les rôles et responsabilités des utilisateurs ont été clarifiés. Chaque transaction émise sur la plateforme est soumise à un mélange de contrôles de prévention et de détection¹³ (établis plus récemment). Le Département de la gestion des risques a également étendu la notification des exceptions de deuxième ligne au Département des achats, notamment pour les risques clés liés aux achats groupés¹⁴.

Difficultés liées à la gestion de l'approbation des transactions

Même si le nombre minimal de comptes pouvant accéder à Wambo et approuver les transactions est défini, le nombre d'utilisateurs réels est souvent plus élevé. Certains récipiendaires principaux comptent 28 utilisateurs et 8 approuvateurs distincts, ce qui allonge les délais d'approbation. Des flux de transaction multiples et complexes peuvent être utilisés selon le type de commande, la catégorie de produit et la source de financement. Plus de 1700¹⁵ chaînes d'approbation personnalisées ont été configurées dans Wambo depuis 2016, qui doivent être actualisées manuellement quand un utilisateur change de rôle ou quitte l'organisation. Les examens des accès utilisateur sont réalisés manuellement, semestriellement pour les membres du Secrétariat et annuellement pour le personnel des récipiendaires principaux et des agents d'achat. Les difficultés liées à l'actualisation manuelle des chaînes d'approbation personnalisées et à la profusion des flux de transaction, ajoutées aux limites inhérentes au système et au processus, entraînent les écueils ci-après :

- **Ajustements manuels des flux de transaction préconfigurés afin de compenser la longueur des chaînes d'approbation** : Les flux de transaction peuvent être ajustés manuellement afin de contourner ou d'ajouter des approuvateurs. Il suffit d'émettre et d'approuver un ticket lié à Wambo et de l'envoyer à l'équipe d'assistance informatique. En 2019 et en 2020, 49 demandes de contournement d'approuvateurs et 16 demandes d'ajout de nouveaux approuvateurs ont été émises, à tout le moins. Des ajustements manuels du flux sont généralement demandés quand un approuvateur n'est pas disponible, n'est plus requis ou qu'une action erronée doit être rectifiée. Une révision de la procédure de base des chaînes d'approbation et une procédure plus efficace d'intégration/d'actualisation des utilisateurs réduirait le besoin de contourner manuellement les approuvateurs.

¹² Achats stratégiques et Services aux récipiendaires principaux pour le Département des achats, chargés de programme/gestionnaire de portefeuille du Fonds, spécialistes des produits de santé, spécialistes des finances

¹³ Au premier trimestre 2021, plusieurs contrôles de détection des exceptions liées aux transactions dans Wambo ont été mis en place, six contrôles mensuels et quatre contrôles trimestriels.

¹⁴ Au premier trimestre 2021, la notification des exceptions au Département de la gestion des risques couvrait trois risques.

¹⁵ Selon l'évaluation de la mise en œuvre de Wambo datant du 12 décembre 2019, 1704 chaînes d'approbation personnalisées ont été configurées dans Wambo.

Les ajustements manuels modifient la trajectoire d'audit et dévient du flux d'approbation attendu, ce qui complique le traçage de la séquence des événements et des modifications qui ont été apportées.

- **Manque de vérification d'usage des approbateurs des récipiendaires principaux, en particulier pour les récipiendaires qui n'acceptent pas les approbations électroniques :** En raison des spécificités de la législation nationale, les récipiendaires principaux qui n'acceptent pas les approbations électroniques sont tenus de signer le devis joint à la demande d'achat, de le numériser et de le charger dans Wambo.org comme preuve d'approbation. Entre 2019 et 2020, quarante-huit pour cent des commandes dans Wambo ont été approuvées manuellement par les récipiendaires principaux. L'authenticité du signataire autorisé du récipiendaire principal n'est pas systématiquement vérifiée lors de l'intégration dans Wambo. De ce fait, les commandes risquent de ne pas être approuvées par un membre autorisé du récipiendaire principal et d'être contestées ultérieurement.
- **L'importance des modifications des bons de commande est dictée exclusivement par la valeur de la commande :** Seules les modifications majeures des bons de commande doivent être approuvées par le récipiendaire principal. Une modification « majeure » d'un bon de commande implique une hausse de 10 000 dollars US ou de 5 % de sa valeur totale, sans prise en considération des autres modifications pouvant être importantes par nature (comme une date de livraison ou une réduction de la quantité) et entraîner des répercussions programmatiques.

La forte dépendance envers les contrôles manuels des demandes de produits nuit à l'efficacité

Les droits d'accès autorisant un utilisateur à émettre une demande sont limités aux membres pertinents des récipiendaires principaux et du Fonds mondial, avec un choix entre « lecture seule » et « lecture et modification ». La plateforme ne permet pas de limiter l'accès/la modification sur le terrain ou pour des groupes d'utilisateurs distincts. Il est néanmoins possible de modifier des champs stratégiques comme le fabricant/fournisseur, le nom du produit ou l'adresse de livraison. Les membres du Département des achats sont tenus de vérifier manuellement l'intégrité des données de chaque transaction au stade de l'approbation des demandes. Ces vérifications manuelles sont largement tributaires de l'expérience et de la vigilance de la personne qui s'en charge.

Les limites du système en matière de modification des droits d'accès sur le terrain et l'utilisation massive des contrôles manuels nuisent à l'efficacité des contrôles et contribuent à la longueur des délais d'approbation des demandes. Entre 2019 et 2020, 60 % des demandes d'achat ont été approuvées après plus de 30 jours¹⁶. La hausse attendue du nombre de demandes (voir la figure 3, p 7) pourrait entraver l'efficacité des contrôles manuels ou allonger les délais d'approbation. Afin de gérer l'augmentation du volume de transactions due aux achats de produits liés au COVID-19, le Département des achats prévoit de recruter dix personnes supplémentaires, ce qui représente une hausse de 22 % de ses effectifs.

Les carences de conception des contrôles liés à l'actualisation des prix des produits ne sont que partiellement compensées par les contrôles manuels au niveau des transactions

Dans Wambo, la plupart des produits et de leurs prix d'achat sont gérés dans la base de données de référence des produits (voir la figure 4). Actuellement, les produits et les prix peuvent être actualisés dans la base de données sans qu'une deuxième personne vérifie ou approuve les modifications. Récemment, le Secrétariat a mis en service un répertoire des données produits (Product Data Hub), un système qui remplace la base de données actuelle et qui renforce le contrôle des mises à jour des produits et des prix.

Quand une demande est émise, le produit et le prix négocié sont automatiquement importés de la base de données de référence. De par la conception du système, une demande peut être modifiée sans approbation supplémentaire. Actuellement, les contrôles supplémentaires (plafond tarifaire ou tolérance aux variations selon le type de produit) visant à prévenir les modifications dans Wambo ne sont pas activés. Au lieu de cela, les équipes d'achat s'appuient sur des contrôles manuels tels que la validation des modifications et des réunions d'approbation des prix pour chaque demande, le suivi des prix hors ligne et le suivi des allocations quantitatives au moyen de tableurs Excel.

Les remises accordées par les fournisseurs dépendent de plusieurs facteurs, dont le volume des transactions, les plafonds cumulés des commandes et la passation précoce de commandes. Les fournisseurs possèdent des conditions générales spécifiques (par exemple une application rétroactive de remise sur quantité) qui doivent être gérées et suivies manuellement. Malgré la grande quantité de vérifications et d'approbations manuelles, aucun contrôle de détection ne met en lumière le nombre et la valeur des bons de commande approuvés, indiquant les prix unitaires

¹⁶ Laps de temps entre l'émission d'une demande et l'approbation du bon de commande électronique : 32 % de 30 à 59 jours, 13 % de 60 à 89 jours, 8 % de 90 à 120 jours et 8 % plus de 120 jours.

comparés aux prix négociés figurant dans les accords à long terme passés avec les fabricants/fournisseurs. L'efficacité des contrôles manuels appliqués au niveau des transactions afin de vérifier les plafonds d'allocation tarifaires/quantitatifs pourrait être entravée par la hausse du nombre de transactions attendue à partir de 2021.

Les commandes financées par les pays requièrent une part importante de saisie et de suivi manuels

Le processus utilisé pour les commandes non financées par les subventions est similaire à celui qui est utilisé pour les commandes financées par le Fonds mondial. La principale différence tient au fait que le gouvernement ou l'organisation qui apporte les fonds est tenu de régler intégralement la facture à l'agent d'achat avant que la commande puisse être transmise au fournisseur/fabricant. La procédure actuelle a été conçue pour un nombre limité d'achats financés par les pays et est largement dépendante des enquêtes/suivis manuels des membres du Département des achats : les personnels du Fonds mondial doivent vérifier manuellement les prépaiements aux agents d'achat afin que les commandes puissent être traitées. De même, une confirmation manuelle indiquant que l'ensemble des factures et notes de crédit ont été payées et approuvées doit être fournie avant que le bon d'achat soit clôturé. Au mois de février 2021, seulement 99 bons de commande cumulés non financés par les subventions¹⁷ avaient été traités dans Wambo (voir la figure 3). Une hausse supplémentaire du volume de transactions augmenterait de facto le nombre de contrôles manuels incombant aux membres du Département des achats.

Action proposée de la Direction 1

Le Secrétariat définit et détermine un cadre de contrôle interne approprié pour les achats passés dans Wambo.org, afin de remédier aux lacunes et aux inefficacités des contrôles. Le cadre couvre les éléments ci-après :

- cartographie des rôles et responsabilités des utilisateurs internes et externes ;
- mise à jour des cartes de processus de Wambo ; et
- données et rapports (tableau de bord, notification des exceptions et autres contrôles de détection).

Le cadre orientera les ajustements/refontes des processus et des contrôles en anticipation de la hausse du volume de transactions.

TITULAIRE : Directeur du Département des achats

DATE D'ÉCHÉANCE : 31/12/2022

¹⁷ Mise à jour de février 2021 au Conseil d'administration du Fonds mondial sur le projet pilote Wambo.org

3.2 Le Fonds n'a pas de visibilité suffisante sur le traitement des commandes par les agents d'achat, et le Secrétariat ne vérifie pas indépendamment la livraison des produits, ce qui entraîne des retards de mise en œuvre des programmes

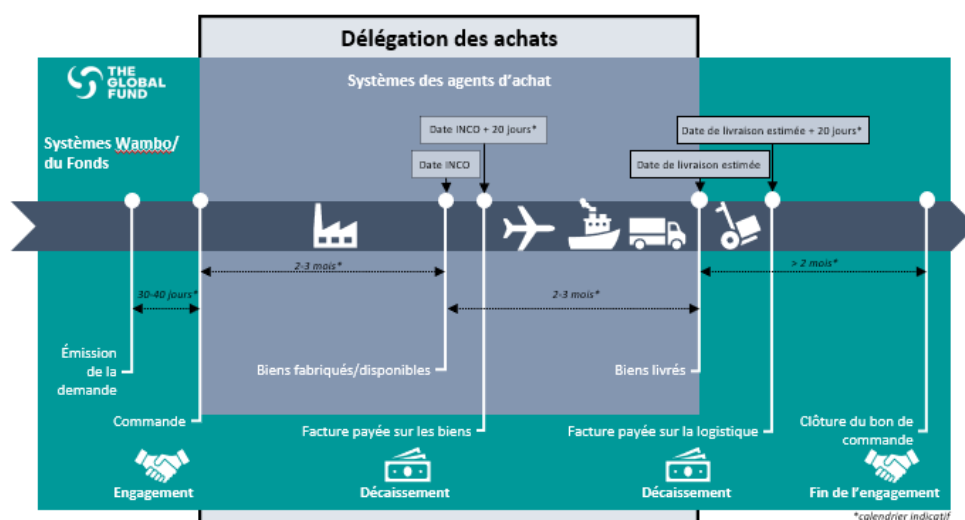
Les agents d'achat sont les seuls à avoir une visibilité sur l'ensemble de la procédure d'achat, tandis que les récipiendaires principaux sont les seuls à pouvoir signaler un problème de traitement des commandes, et le Secrétariat ne vérifie pas la livraison des produits de manière indépendante.

Les processus et les systèmes de gestion des achats et des stocks jouent un rôle déterminant pour garantir que les produits adéquats sont livrés en temps et en heure, au bon endroit. Les exigences individuelles en matière de communication de l'information au Département des achats sont définies dans les accords-cadres établis pour chaque agent d'achat. Ceux-ci sont tenus de rendre compte au Secrétariat de plusieurs indicateurs clés de résultats¹⁸ sur une base hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou semestrielle. Ces rapports sont utilisés pour la gestion des transactions, ainsi que pour les réunions opérationnelles et les examens trimestriels/annuels des activités des agents d'achat menés par le Département des achats. Selon les accords-cadres des agents d'achat, le Fonds mondial est en droit de conduire un audit des agents d'achat et de leurs affiliés.

Le Secrétariat reçoit peu de garanties de la livraison des produits

Selon le modèle de délégation des achats, les agents d'achat sont chargés de gérer la livraison des produits des fournisseurs aux récipiendaires principaux au nom du Fonds mondial. Les produits facturés par les fournisseurs sont payés par¹⁹ le Fonds mondial à confirmation de l'expédition, une fois que les produits commandés sont prêts pour la livraison. Afin de régler les coûts liés aux produits et à la logistique, le Secrétariat s'appuie sur un rapprochement à deux composantes (bon de commande et facture) au lieu d'utiliser trois composantes (bon de commande, accusé de réception des marchandises et facture). Les coûts de logistique facturés par les agents d'achat ou par les entreprises de logistique sont payés par le Fonds mondial après que l'agent d'achat a confirmé la livraison - voir la figure 5.

Figure 5. Délégation des achats (source : Département des achats)



¹⁸ Livraisons complètes et dans les temps impartis, délai de traitement des devis/bons de commande, délais et coûts du fret, réclamations et incidents, durée de facturation

¹⁹ Les coûts de logistique représentent environ 10 % du coût des produits, tandis que les frais de l'agent d'achat représentent entre 1,5 % et 5 % du coût total des produits de santé.

À l'heure actuelle, le Département des achats ne vérifie pas si les commandes sont livrées intégralement (c.-à-d. si le service a été pleinement fourni) avant de payer les coûts de l'agent d'achat ou les coûts de logistique²⁰. Le Secrétariat s'en remet totalement aux agents d'achat et à leurs affiliés pour confirmer la livraison intégrale des produits, et pour collecter et archiver l'ensemble des documents requis (accusés de réception des marchandises et formulaires de dédouanement). De plus, il confie aux récipiendaires principaux la tâche de remonter au Département des achats ou aux équipes de pays les éventuels problèmes liés à un bon de commande²¹. Le Département des achats résout ces questions au cas par cas, sans les regrouper ou les analyser à des fins de gestion des résultats.

Les produits sont généralement livrés aux adresses indiquées par chaque récipiendaire principal lors de leur enregistrement dans Wambo (par exemple au magasin central de fournitures médicales ou à l'entrepôt régional). Les produits peuvent également être livrés de manière échelonnée ou à une adresse différente (ainsi, des moustiquaires pour une campagne de distribution à grande échelle peuvent être livrées directement aux régions ou aux districts). Dans ce cas, l'agent d'achat/son affilié et le récipiendaire principal échangent par courriel afin de convenir des modalités de livraison. En raison de ce système hors ligne, des produits ont parfois été livrés à la mauvaise adresse, entraînant des retards de mise en œuvre (distribution de moustiquaires au Mozambique en 2020) ou des coûts supplémentaires (moustiquaires en République démocratique du Congo en 2020).

Les membres du récipiendaire principal qui ont commandé les produits ne sont généralement pas présents pour en confirmer la réception. Les récipiendaires principaux disposent d'une durée limitée pour faire remonter d'éventuels problèmes avec les produits commandés ou reçus²². La hausse anticipée du volume de produits commandés dans Wambo devant se poursuivre en 2021, la livraison des produits, la mise en œuvre des programmes et la réputation du Fonds mondial et des récipiendaires principaux pourraient être fortement mises à mal si les produits commandés ne sont pas livrés intégralement, le sont avec des retards ou avec des coûts supplémentaires déduits des subventions.

Alors que le Secrétariat délègue la livraison des produits et la communication de l'information y afférente aux agents d'achat et à leurs affiliés, il ne vérifie pas indépendamment leurs registres afin de vérifier l'exactitude de l'information communiquée, d'être alerté sans délai d'éventuels problèmes et d'améliorer la qualité des services. Le Département des achats entendait mener cet audit en 2020, mais ne l'a pas mis en œuvre en raison des priorités antagoniques dans le contexte de la pandémie de COVID-19. De précédents audits du BIG²³ ont relevé des lacunes au niveau de la gestion des fournisseurs. Même si la gestion des résultats des fournisseurs s'est fortement améliorée, des carences persistent.

Faiblesse des rapprochements et de la visibilité sur les commandes des agents d'achat

Une fois qu'un bon de commande est approuvé dans Wambo, une notification de confirmation de commande est envoyée à l'agent d'achat et au récipiendaire principal. Les agents d'achat utilisent les informations de Wambo, qu'ils complètent avec les données des fournisseurs/fabricants et des entreprises de logistique pour créer leurs propres bons de commande dans leur système informatique.

Le Secrétariat ne peut pas automatiquement vérifier si les produits demandés aux agents de santé (en matière de type et de quantité de produits) sont identiques à ceux qui figurent dans les commandes des agents. Le Département des achats ne procède à aucun rapprochement manuel des commandes dans Wambo avec les commandes des agents d'achat en raison de la complexité de la tâche et d'un manque de temps. Une seule commande Wambo peut se traduire par une multitude de commandes au niveau des agents d'achat. Les noms des produits peuvent différer dans les deux systèmes (le nom générique peut être utilisé dans Wambo et le nom de marque dans le système de l'agent d'achat), de même que les unités de mesure, ce qui complique la comparaison des commandes avec les livraisons pour le Département des achats et les récipiendaires principaux. Récemment, le Secrétariat a déployé le répertoire des données produits, un système d'amélioration du codage des produits entre les systèmes ; un produit dérivé facilitera le rapprochement des commandes Wambo avec les commandes des agents d'achat.

Entre trois et six mois sont nécessaires pour la fabrication et la livraison des produits commandés au travers du mécanisme d'achat groupé, selon l'urgence de la commande, la disponibilité des produits et les modalités logistiques.

²⁰ Les modalités logistiques sont proposées par l'agent d'achat/son affilié, les coûts proposés sont vérifiés par les membres du Département des achats au regard de leur expérience passée, car aucune confirmation tierce ou analyse des données relatives aux commandes antérieures n'est disponible (par exemple le coût de livraison moyen par voie maritime depuis un port donné en Asie jusqu'à un autre port donné en Afrique).

²¹ Exemples de problèmes : commande retardée, qualité des produits insuffisante, coûts supplémentaires, livraison incomplète au lieu indiqué.

²² En 2020, le Département des achats a revu sa procédure de clôture des bons de commande dans Wambo. L'accusé de réception des marchandises confirmée manuellement par les récipiendaires principaux a été remplacé par une approbation silencieuse automatisée (14 jours après la réception de la « facture zéro » finale reçue de l'agent d'achat/du fournisseur) qui clôture le bon de commande.

²³ Par exemple, l'audit du BIG sur le suivi des procédures d'achat (GF-OIG-18-018 – septembre 2018) fait état de problèmes liés au recrutement des fournisseurs et à la gestion de leurs résultats.

Les récipiendaires principaux et les équipes de pays peuvent utiliser les outils de *suivi et de traçage* de chaque agent d'achat²⁴ pour suivre manuellement les progrès des uns et des autres. Cependant, cette option est chronophage si de multiples commandes ont été émises ou si des livraisons échelonnées doivent être suivies simultanément.

En 2020, le Département des achats a commencé à collecter les rapports des agents d'achat²⁵ dans Wambo. En collaboration avec le Département des technologies de l'information du Fonds mondial, il étudie des moyens de mettre ces données à la disposition d'une multitude de parties prenantes, les agents d'achat et les organisations partenaires entrant chaque semaine dans le mécanisme d'achat groupé des données dont la qualité sera vérifiée.

Action proposée de la Direction 2

Le Secrétariat vérifie régulièrement les registres des agents d'achat en toute indépendance, afin de vérifier les points ci-après :

- l'exactitude des informations communiquées par les agents d'achat ; et
- l'information utilisée pour confirmer la livraison des produits aux récipiendaires principaux.

La vérification aidera à déterminer les plans d'action visant à améliorer les procédures des agents d'achat et éclairera sur le besoin éventuel de mise à jour des procédures d'achat et de renforcement des systèmes d'information.

TITULAIRE : Directeur du Département des achats

DATE D'ÉCHÉANCE : 31/12/2022

²⁴ [Les liens vers les outils de suivi et de traçage sont disponibles sur le site web du Fonds mondial](#)

²⁵ Ces rapports indiquent notamment l'état de chaque commande au moyen de notifications d'expédition avancées.



3.3 Les contrôles informatiques doivent être renforcés afin d'atténuer les risques pour la sécurité informatique. Les attentes en matière de disponibilité et d'indisponibilité de la plateforme doivent être harmonisées et communiquées.

Même si les contrôles informatiques de la plateforme Wambo ont été renforcés ces dernières années, des améliorations supplémentaires doivent être apportées afin d'atténuer les risques résiduels pour la sécurité informatique. Les attentes en matière de disponibilité de la plateforme doivent être établies et communiquées aux utilisateurs de Wambo.

Dans le cadre de l'audit externe des contrôles informatiques généraux mené en 2020, les contrôles des interfaces et des applications informatiques propres à Wambo ont été estimés efficaces. De même, les contrôles informatiques relatifs aux achats dans Wambo ont été estimés efficaces. Le présent audit du BIG s'appuie sur les travaux approfondis menés par l'auditeur externe. Des travaux supplémentaires ont été réalisés afin d'examiner les aspects fonctionnels, techniques et sécuritaires des systèmes d'information. Les garanties du Fonds mondial visant les fournisseurs ont également été examinées au travers des rapports sur les contrôles des systèmes et de l'organisation des fournisseurs et des questionnaires d'audit des fournisseurs.

Ces dernières années, la plateforme P2P dans le cloud a toujours enregistré un niveau élevé de disponibilité, sans interruption majeure. La plateforme offre une bonne rapidité en matière d'évolutivité et de reprise après incident. Les améliorations permanentes apportées à Wambo par le Département des technologies de l'information avant et pendant la pandémie ont préservé l'organisation d'une hausse des risques de sécurité touchant les systèmes d'information²⁶. Dans le même temps, plusieurs améliorations internes ont été apportées²⁷, aidant le Fonds mondial à jouer un rôle actif dans la riposte au COVID-19²⁸.

Atténuation des risques résiduels liés à la sécurité informatique pour les utilisateurs externes clés

Le Fonds mondial utilise une solution de gestion des identités et des accès²⁹ (IAM) d'entreprise pour contrôler l'accès aux applications hébergées en interne et dans le cloud. L'intégration dans la plateforme P2P signifie que les utilisateurs qui se connectent à Wambo sont authentifiés par la solution d'entreprise, soit par une authentification à un seul facteur, soit par une authentification multifacteur³⁰. Ce deuxième type d'authentification aide à atténuer en partie les risques d'hameçonnage et d'accès non autorisé aux systèmes d'entreprise. Le Département des technologies de l'information teste actuellement des contrôles de détection afin de déceler et de suivre les identifiants de connexion qui ont été compromis.

Actuellement, l'écosystème Wambo compte plus de 2100 utilisateurs mêlant des utilisateurs externes (récipiendaires principaux et agents d'achat) et des utilisateurs internes (membres du Secrétariat). En 2020, tous les membres du Secrétariat, notamment ceux qui utilisent la plateforme Wambo, sont passés à l'authentification multifacteur, réduisant ainsi fortement les risques pour la sécurité informatique. Les personnels des récipiendaires principaux (qui représentent les trois quarts des utilisateurs) ont adopté la solution IAM dans le cloud du Fonds à des fins d'authentification et ont reçu une formation sur l'hameçonnage dispensée par le Secrétariat, ce qui réduit en partie les risques. Cependant, un petit nombre d'utilisateurs externes se connectent toujours avec les identifiants de la plateforme, ce qui accroît les risques d'hameçonnage. Afin d'atténuer un peu plus les risques pour la sécurité

²⁶ Mises à niveau chiffrées, déploiement de l'authentification multifacteur pour l'ensemble des personnels du Fonds, enregistrement de la plupart des récipiendaires principaux dans Active Directory, autres activités de suivi de la cybersécurité lancées en 2021

²⁷ Modification des demandes et des bons de commande, clôture automatisée des bons de commande, mécanisme d'approvisionnement rapide, collecte de données et tableau de bord des agents d'achat

²⁸ Intégration de nouveaux partenaires pour les équipements de protection individuelle et les tests de diagnostic, ajout de produits liés au COVID-19 dans Wambo, suivi spécifique des commandes liées au COVID-19

²⁹ Politiques et technologies visant à garantir que les utilisateurs appropriés (au sein d'une entreprise) possèdent les droits d'accès appropriés aux ressources informatiques

³⁰ Authentification à un seul facteur : mot de passe mis en correspondance avec un nom d'utilisateur. Authentification multifacteur : combinaison de mot de passe et de nom d'utilisateur, et d'une information supplémentaire connue uniquement de l'utilisateur.

informatique, les utilisateurs externes clés (disposant de droits d'approbation électronique dans Wambo) doivent utiliser une authentification multifacteur (similaire à celle utilisée par les membres du Fonds mondial) ou une solution équivalente. Cependant, en raison du principe d'appropriation par les pays cher au Fonds mondial, le Secrétariat n'a que peu d'influence sur les mesures de sécurité informatique mises en place par les récipiendaires principaux.

Les attentes en matière de disponibilité et d'indisponibilité de la plateforme doivent être communiquées aux membres du Secrétariat et aux utilisateurs finaux

Le Département des technologies de l'information a entrepris l'élaboration d'un système de gestion de la continuité de l'activité informatique qui devrait être prêt au quatrième trimestre 2021. Des analyses de l'impact sur les activités ont été préparées pour les principales procédures du Secrétariat, notamment pour les procédures et les systèmes du Département des achats, et implicitement pour Wambo. Des indicateurs clés de disponibilité sont établis afin d'indiquer combien de temps un système peut rester hors service avant que les conséquences atteignent un niveau inacceptable.

Les indicateurs clés de disponibilité et d'indisponibilité du fournisseur de la plateforme³¹ font état de meilleurs résultats que les indicateurs de l'accord de niveau de service. Même si ces résultats sont encourageants, les attentes du Secrétariat en matière de disponibilité ont évolué (le temps d'indisponibilité maximal tolérable est de quatre heures) depuis celles qui avaient été définies en interne³² ou dans l'accord de niveau de service des fournisseurs. Les fonctions du Secrétariat (systèmes d'information, achats, gestion des subventions et finances) doivent renforcer l'harmonisation et la communication avec les utilisateurs finaux (récipiendaires principaux). Ceux-ci seront ainsi mieux à même de comprendre et d'accepter les attentes en matière de disponibilité en cas de panne de la plateforme (due à un changement de configuration de l'infrastructure par exemple) et de connaître les solutions de contournement (procédures manuelles à suivre en cas d'indisponibilité de la plateforme, par exemple).

Retards de mise à niveau de la plateforme et documentation insuffisante du fournisseur sur les mises à niveau

La plateforme P2P qui sert de fondement à Wambo est de type SaaS (software as a service³³), comme d'autres systèmes du Fonds mondial. Les plateformes dans le cloud présentent des avantages certains³⁴, mais également des inconvénients. Par exemple, la personnalisation par le fournisseur est extrêmement limitée. Si les possibilités de configuration inhérentes à la plateforme ne répondent pas aux besoins spécifiques du client, ceux-ci risquent de rester insatisfaits. De plus, le fournisseur gère la plupart des éléments de la plateforme dans le cloud, rendant l'utilisateur dépendant de lui pour les mises à niveau du système et pour la documentation.

Comparé à la plupart des organisations, le Fonds mondial utilise la plateforme P2P différemment (commandes en faibles quantités/de valeur élevée). Afin de répondre aux besoins spécifiques du modèle du Fonds mondial, la plateforme a été configurée de manière à gérer de multiples transactions et flux d'approbation. Comme indiqué précédemment, plus de 1700 chaînes d'approbation personnalisées ont été configurées et plus de vingt rôles utilisateur personnalisés ont été créés depuis 2016.

La plateforme n'a pas été mise à niveau vers la version la plus récente, alors que de nouvelles versions sont publiées trois fois par an³⁵. La maintenance et les mises à niveau de sécurité pourraient être retardées par le fait que le Département des technologies de l'information doit vérifier toutes les mises à jour avant leur déploiement. En effet, le fournisseur ne réalise pas de test de régression sur les configurations spécifiques au Fonds mondial³⁶ après une mise à niveau. Le fournisseur teste uniquement les rôles utilisateur standard. Les rôles personnalisés doivent être testés et reconfigurés par le Département des technologies de l'information, ce qui entraîne du travail et des coûts supplémentaires. La documentation fournie sur les mises à niveau est lacunaire et trop succincte pour les besoins du Fonds mondial. Afin d'atténuer les risques de dysfonctionnement d'un élément clé de la plateforme après une mise à niveau, le Secrétariat évalue les avantages (nouvelles fonctions et fonctionnalités) au regard des risques, des

³¹ En 2020 et 2021, le temps global de disponibilité de la plateforme était de 99,97 % ou plus

³² Période de récupération/Objectifs de point de reprise du fournisseur (1 heure) et Indisponibilité tolérable maximale (24 heures) / Indisponibilité tolérable maximale pour le Secrétariat (2 semaines)

³³ Le SaaS est un modèle de licence accordant un accès sur abonnement à un logiciel hébergé dans un lieu unique (généralement dans le cloud)

³⁴ Accessibilité, évolutivité, stockage des données, rapport coût-efficacité, sécurité accrue

³⁵ La plateforme P2P utilise une version de décembre 2020, alors que trois mises à niveau des fonctionnalités/versions ont été publiées depuis (en janvier, avril et août 2021).

³⁶ Un test de régression est fonctionnel ou non fonctionnel et vise à garantir que le logiciel précédemment développé et testé fonctionne toujours après une mise à niveau.

répercussions et/ou des coûts supplémentaires (intégration, test de régression) avant de décider d'installer une mise à niveau.

Action proposée de la Direction 3

Renforcer la gestion des risques informatiques au moyen des actions ci-après :

- mise en place d'une authentification multifacteur ou d'une solution similaire pour les utilisateurs externes pertinents ;
- communication des attentes en matière de disponibilité et d'indisponibilité de la plateforme stipulées dans l'accord de niveau de service du fournisseur aux équipes du Secrétariat et aux utilisateurs finaux (récipiendaires principaux, agents d'achat, etc.) ;
- amélioration du processus d'examen et de test des versions de la plateforme afin de garantir le fonctionnement après une mise à niveau ; et
- suivi des problèmes de documentation relative aux versions logicielles avec le fournisseur.

TITULAIRE : Directeur de l'information, Département des technologies de l'information

DATE D'ÉCHÉANCE : 31/12/2022

Annexe A : Classification et méthodologie des notations de l'audit

Efficace	Aucun problème ou peu de problèmes mineurs relevés. Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient, bien appliquées en permanence et efficaces pour donner une garantie raisonnable que les objectifs seront atteints.
Partiellement efficace	Problèmes modérés relevés Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient et généralement bien appliquées, mais un problème ou un nombre restreint de problèmes ont été identifiés et sont susceptibles de faire courir un risque modéré pour la concrétisation des objectifs.
Nécessite une nette amélioration	Un problème majeur ou un petit nombre de problèmes majeurs relevés Les pratiques en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques faiblesses de conception ou d'efficacité opérationnelle, à tel point que tant qu'elles ne sont pas corrigées, on ne peut raisonnablement garantir que les objectifs sont susceptibles d'être atteints.
Inefficace	Plusieurs problèmes majeurs et/ou un ou plusieurs problèmes fondamentaux relevés Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas conçues comme il se doit et/ou ne sont pas globalement efficaces. La nature de ces problèmes est telle que la concrétisation des objectifs est gravement compromise.

Le Bureau de l'Inspecteur général réalise ses audits conformément à la définition mondiale de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors, aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du Bureau de l'Inspecteur général. Les principes et les détails de la méthode d'audit du Bureau de l'Inspecteur général sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ces documents garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de ses travaux.

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 servent à établir des évaluations spécifiques de ces différents domaines. 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 crédits 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.