

Rapport d'audit

# Procédures de gestion du Campus de la santé mondiale

GF-OIG-20-002  
26 février 2020  
Genève, Suisse

# 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, limite les risques et fait état des actes répréhensibles dans un souci de transparence et d'exhaustivité.*

*Créé en 2005, 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. Il exerce ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux.*

## Nous contacter

Le Fonds mondial est d'avis que chaque dollar compte et mène une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude, de la corruption et du gaspillage, empêchant les ressources de parvenir à ceux qui en ont besoin. Si vous soupçonnez des irrégularités ou des actes répréhensibles dans les programmes soutenus par le Fonds mondial, signalez-les au Bureau de l'Inspecteur général, aux coordonnées indiquées ci-après. Par exemple, les actes répréhensibles suivants doivent être signalés : vol d'argent ou de médicaments, utilisation de crédits du Fonds mondial ou d'autres actifs à des fins personnelles, fausse facture, organisation de formations factices, contrefaçon de médicaments, irrégularités au niveau des procédures d'appels d'offres, subornations et pots-de-vin, conflits d'intérêt, violation de droits humains, etc.

### Formulaire en ligne >

Disponible en anglais, espagnol, français et russe.

Courrier postal :  
Bureau de l'Inspecteur général  
Le Fonds mondial  
Global Health Campus  
Chemin du Pommier 40 – CH 1218  
Genève, Suisse

Courriel : [hotline@theglobalfund.org](mailto: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

Pour tout supplément d'information  
[www.theglobalfund.org/oig](http://www.theglobalfund.org/oig)

### Rapport d'audit

Les audits du Bureau de l'Inspecteur général examinent les systèmes et les procédures du Fonds mondial et des pays, aux fins d'identifier les risques susceptibles de compromettre la capacité de l'institution à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Les audits couvrent généralement trois grands domaines : la gestion des risques, la gouvernance et le suivi stratégique. Ils visent globalement à améliorer l'efficacité du Fonds, en vue de garantir l'impact optimal des crédits qui lui sont confiés.

### Rapport consultatif

Les rapports consultatifs du Bureau de l'Inspecteur général visent à poursuivre la mission et les objectifs du Fonds mondial, au moyen d'engagements à valeur ajoutée, en faisant appel aux compétences professionnelles des vérificateurs et des enquêteurs du BIG. Le Conseil d'administration, les comités ou le Secrétariat du Fonds mondial peuvent demander un rapport consultatif spécifique à tout moment. En concertation avec le demandeur, le Bureau de l'Inspecteur général peut décider de publier ce rapport.

### Rapport d'enquête

Les enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général examinent des allégations d'actes répréhensibles qui se seraient produits, ou des informations relatives à des fraudes ou des abus susceptibles d'entraver la capacité du Fonds mondial à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Le Bureau de l'Inspecteur général mène des enquêtes administratives et non pas pénales. Ses conclusions s'appuient sur des faits et les analyses y afférentes, des conclusions raisonnables pouvant parfois être tirées de faits établis.

# Table des matières

1.	Résumé.....	4
1.1.	Opinion.....	4
1.2.	Réalisations clés et bonnes pratiques .....	4
1.3.	Difficultés et risques principaux .....	5
1.4.	Notation.....	5
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction.....	6
2.	Historique et contexte.....	7
2.1.	Projet de Campus de la santé mondiale .....	7
2.2.	Gestion des activités quotidiennes du Campus de la santé mondiale .....	8
2.3.	Services partagés du Campus de la santé mondiale.....	8
3.	Aperçu de l'audit .....	10
3.1.	Objectifs.....	10
3.2.	Portée et méthodologie .....	10
4.	Constatations .....	11
4.1.	Le projet de Campus de la santé mondiale a atteint ses objectifs en matière d'économies et de ponctualité.....	11
4.2.	Les pouvoirs et les responsabilités des structures de gouvernance et des parties prenantes du Campus de la santé mondiale doivent être clarifiés. ....	13
4.3.	Un plan de continuité de l'activité est requis, afin de garantir la capacité de reprise et de continuité des activités clés en cas d'urgence ou d'incident. ....	14
4.4.	Nouvelles améliorations requises en matière de gestion des contrats et des actifs.....	16
5.	Tableau des actions convenues .....	18
	Annexe A : Classification générale des notations de l'audit .....	19
	Annexe B : Méthodologie .....	20

# 1. Résumé

## 1.1. Opinion

Le projet de Campus de la santé mondiale, un nouveau bâtiment devant héberger plusieurs partenaires clés du secteur de la santé mondiale, dont le Fonds mondial, a été achevé dans le respect du calendrier établi et avec des économies importantes au regard des coûts prévisionnels approuvés par le Conseil d'administration. Les effectifs ont emménagé sur le nouveau campus en mars 2018, conformément au nouveau plan approuvé<sup>1</sup>. De plus, les économies réalisées dépassent les prévisions. L'examen du Bureau de l'Inspecteur général estime les économies à 43,5 millions de dollars US<sup>2</sup> sur dix ans, contre 28,6 millions de dollars US selon les prévisions initiales<sup>3</sup>. Ces résultats s'expliquent notamment par une structure de gouvernance efficace, un suivi régulier et une prise en compte précoce des risques et difficultés émergents, et un déménagement efficace. La gestion des risques clés liés au projet de Campus de la santé mondiale est **efficace**.

Aux fins de la gestion permanente du Campus, une structure de gouvernance a été établie et chargée de fournir un suivi stratégique, même si les activités et les rôles incombant aux membres du Comité des opérations doivent être précisés. Les procédures et les pouvoirs de décision et de coordination des partenaires n'ont pas été répartis entre les membres du comité. Cette faiblesse a nui au suivi stratégique et aux relations avec les sous-locataires, entraîné des retards du Plan de continuité de l'activité et empêché le suivi des activités liées aux technologies de l'information et la prise de mesures y afférentes par le Comité des opérations.

Tous les contrats avec les prestataires ont été établis aux fins des services partagés sur le Campus. Les contrats clés sont assortis d'indicateurs de résultats soumis à un suivi régulier, ou de modalités d'indemnisations afin de soutenir les services en cas d'exceptions.

Des registres ont été créés pour consigner les actifs du Fonds mondial ne relevant pas des technologies de l'information et un cadre complet de gestion des actifs a récemment été défini. Cependant, le contrôle des actifs doit être renforcé, en particulier en matière de rapprochement des écarts importants entre le registre des actifs du Fonds mondial et les livres comptables. De plus, même si une partie des risques stratégiques ont été dûment atténués, un plan de continuité de l'activité complet doit être établi, comprenant un test régulier des dispositifs de continuité, afin de garantir une atténuation appropriée des risques d'interruption de l'activité, des pertes financières et des menaces pour la réputation des organisations. Or, ce plan a pris du retard, il est en cours d'établissement et son suivi est assuré au travers du registre des risques. Globalement, les procédures de gestion du Campus de la santé mondiale sont **partiellement efficaces**.

## 1.2. Réalisations clés et bonnes pratiques

**L'emménagement sur le Campus de la santé mondiale s'est déroulé dans les temps impartis et des économies importantes ont été réalisées.**

Suite à l'emménagement dans les nouveaux bureaux du Campus de la santé mondiale, le Fonds mondial a observé une réduction des frais de fonctionnement annuels de 41 %, économisant ainsi quelques 43,5 millions de dollars US<sup>2</sup> pour la prochaine décennie, selon l'examen du Bureau de l'Inspecteur général. Cela représente un surplus d'économie de 14,7 millions de dollars US, comparé à l'estimation donnée dans le dossier de présentation du Campus, approuvée par le Conseil d'administration. Ces économies découlent de modalités de gestion et de gouvernance du projet claires, d'un suivi et d'une résolution efficaces des risques et difficultés émergents, et d'un déménagement tout aussi efficace.

---

<sup>1</sup> Selon le plan présenté à la réunion du Comité de l'audit et des finances d'octobre 2016 (GF/AFC02/27), la remise du campus s'est déroulée dans le respect du calendrier (en février 2018).

<sup>2</sup> Le coût total de la construction est en cours de calcul et de validation par Implenia et le Crédit Suisse.

<sup>3</sup> Comme indiqué à la réunion du Comité de l'audit et des finances d'octobre 2017 (GF/AFC05/14).

## **Gestion efficace des contrats et des résultats des prestataires de services**

Divers contrats ont été établis avec les prestataires de services afin de soutenir les activités du Campus de la santé mondiale (nettoyage, sécurité, etc.). Ils précisent les niveaux de service requis et pour certains prestataires, les indicateurs de résultats. Un référent dédié a été désigné afin de gérer les prestataires de services et une plateforme automatisée sert activement à suivre les requêtes et les incidents liés aux personnels du Fonds mondial et aux sous-locataires<sup>4</sup>.

### 1.3. Difficultés et risques principaux

#### **Lacunes du cadre de gouvernance et des procédures opérationnelles, nuisant à la structure du suivi stratégique et des prises de décision**

Une structure de gouvernance a été établie, et des procédures et directives ont été définies pour chaque axe de travail, désignant notamment les acteurs. Cependant, les seuils décisionnels et le dispositif de remontée en cas de désaccord, notamment les rôles et responsabilités du Comité des opérations et des sous-locataires, n'ont pas été finalisés ou définis. Ces lacunes ont nui au suivi stratégique et aux prises de décision, retardant encore le suivi de l'établissement du plan de continuité de l'activité et la prise de mesures y afférentes par le Comité des opérations. Ces ambiguïtés pourraient également entacher les relations entre le Fonds mondial et les sous-locataires.

#### **Un plan de continuité de l'activité doit être défini afin de garantir la reprise des activités clés en cas d'urgence ou d'incident.**

Depuis la création du Fonds mondial, aucun Plan de continuité de l'activité n'a été établi. Un plan de reprise informatique après incident a été établi en 2016, mais qui ne comprend pas de mesures globales en cas d'indisponibilité des espaces de travail. Par exemple, les objectifs de délai de reprise de l'activité, notamment les rôles et responsabilités relatifs à l'exécution du plan, n'ont pas été pleinement définis. Un Plan de continuité de l'activité devait être prêt au troisième trimestre 2019, mais a été retardé, faute de réponses des Divisions chargées d'évaluer l'impact sur les activités stratégiques.

#### **La faiblesse des contrôles relatifs à la gestion des actifs pourrait conduire à la non-détection d'actifs manquants.**

La gestion des actifs enregistre quelques améliorations. Un cadre complet de gestion des actifs regroupant l'ensemble des catégories a été approuvé en septembre 2019, et un registre des actifs de bureau immobilisés a été établi au premier semestre 2019. Or, malgré une vérification physique des actifs de bureau, les résultats de cet exercice n'ont pas été rapprochés du registre des actifs immobilisés afin d'identifier les éléments manquants<sup>5</sup>.

### 1.4. Notation

	<b>Objectif 1 :</b> Efficacité de la gestion des risques clés relatifs au projet de Campus de la santé mondiale (avant et après le déménagement), comprenant une évaluation des gains d'efficacité afférents à la construction des bâtiments et à l'emménagement. <b>Notation :</b> Efficace
	<b>Objectif 2 :</b> Adéquation de la conception et de l'efficacité opérationnelle des procédures de gestion du Campus de la santé mondiale (notamment la gestion des actifs, la gestion des contrats et des résultats des sous-traitants et fournisseurs, et la planification de la continuité de l'activité). <b>Notation :</b> Partiellement efficace

<sup>4</sup> À l'exception des personnels du Fonds mondial qui peuvent accéder directement à Service Now, l'accès des sous-locataires aux services est uniquement possible par l'entremise d'un référent unique. Un accès élargi à Service Now sera mis en œuvre courant 2020.

<sup>5</sup> Selon les livres comptables, le coût des achats d'actifs depuis 2018 s'élevait en juin 2019 à 2,9 millions de dollars US pour les actifs de bureau, et à 4,3 millions de dollars US pour les technologies de l'information.

## 1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Le Bureau de l'Inspecteur général et le Secrétariat ont défini plusieurs mesures et produits attendus afin de combler les faiblesses identifiées. Le Secrétariat du Fonds mondial s'emploie en particulier à :

- améliorer les directives opérationnelles, afin de clarifier les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes. Il définit les procédures opérationnelles clés afin de soutenir le fonctionnement et les procédures décisionnelles du Comité opérationnel de gouvernance ;
- élargir la portée du Plan de reprise après incident du Fonds mondial et du Plan de continuité de l'activité, afin d'y inclure les questions relatives à l'administration du Fonds et aux technologies de l'information, de mener les tests de reprise après incident y afférents, et de s'assurer que les risques et interdépendances relatifs à la sécurité physique, aux infrastructures et aux technologies de l'information sont coordonnés et couverts ;
- définir des indicateurs de résultats afin de mesurer le délai de réponse des prestataires aux requêtes et incidents administratifs du Campus de la santé mondiale ; et
- mener une vérification physique complète des actifs, comprenant un rapprochement avec le registre des actifs immobilisés, conformément au livre comptable et aux états financiers consolidés.

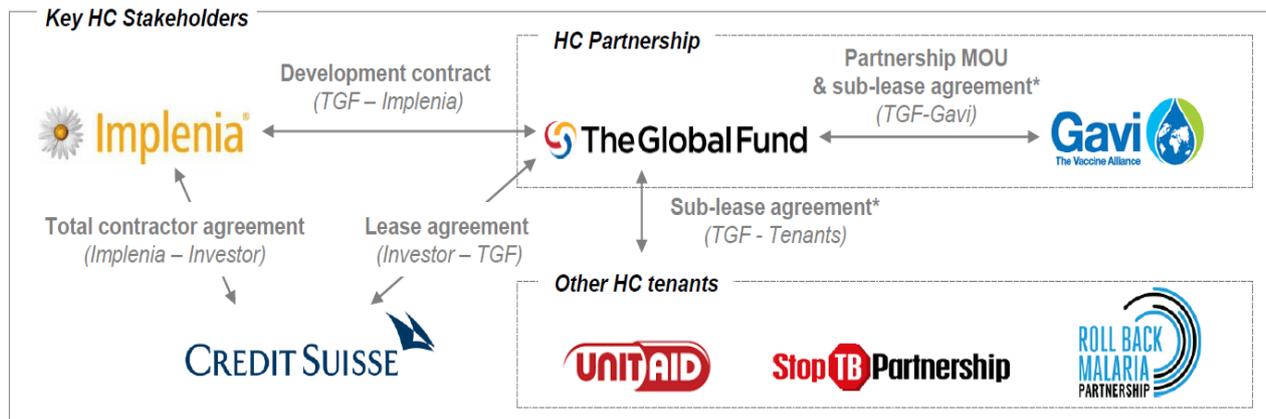
## 2. Historique et contexte

### 2.1. Projet de Campus de la santé mondiale

En 2008, la Mission permanente de la Suisse a soumis au Fonds mondial un plan d'établissement d'un campus de la santé, regroupant sur un site unique les acteurs investis dans la santé mondiale à Genève<sup>6</sup>. En 2010, Implenia immobilier SA a été sélectionné comme sous-traitant pour la construction du Campus et cinq ans plus tard, le choix de l'investisseur du projet s'est porté sur le Crédit Suisse. La construction a démarré en novembre 2016, pour un coût total estimé à 133 5 millions de dollars US (hors taxes).

Le projet avait notamment vocation à optimiser le potentiel du partenariat de la santé mondiale en tirant parti des opportunités de collaboration, afin d'offrir un impact accru et de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle importants. Début 2017, le Fonds mondial et GAVI ont signé un accord de partenariat, convenant d'agir dans le cadre d'un partenariat à parts égales, se partageant équitablement les responsabilités et les avantages, les coûts, la gestion des opérations et les risques liés au projet de Campus de la santé mondiale<sup>7</sup>.

Le projet a nécessité une coordination complexe entre de multiples entités et équipes de projet. Le tableau ci-après présente les relations entre le Fonds mondial et les différentes parties prenantes.



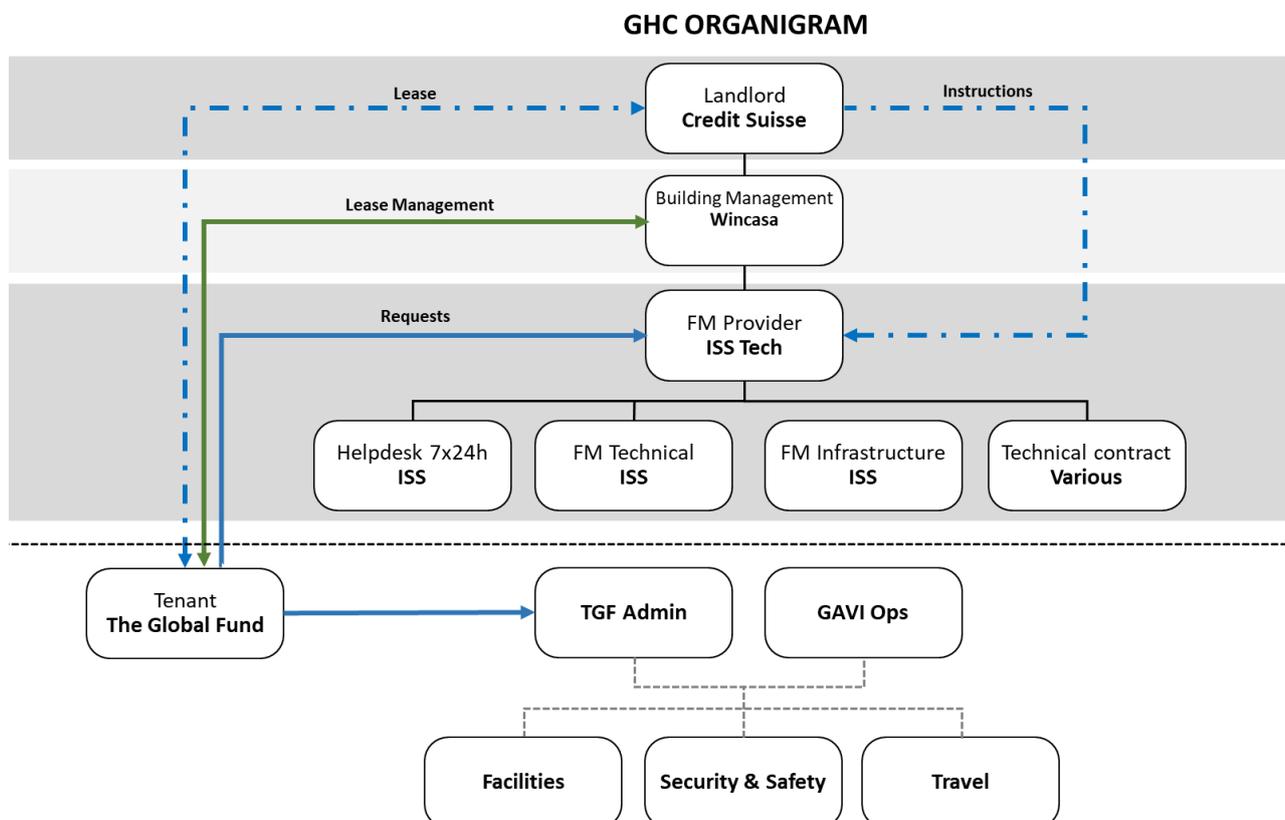
Implenia a remis le bâtiment en février 2018 et le Fonds mondial a officiellement emménagé dans les bureaux en mars 2018.

<sup>6</sup> Le Conseil d'administration a approuvé le projet de construction du Campus de la santé mondiale en 2009 (décision GF/B20/DP19 de novembre 2009). Cependant, les autorités suisses ont ensuite décidé de ne pas financer le projet au travers de la Fondation des immeubles pour les organisations internationales, principal dispositif de soutien aux organisations internationales selon les pratiques habituelles dans le pays.

<sup>7</sup> Accord de partenariat pour le Campus de la santé mondiale entre le Fonds mondial et GAVI, daté de septembre 2017

## 2.2 Gestion des activités quotidiennes du Campus de la santé mondiale

Le Fonds mondial assume deux fonctions au sein du Campus : il est locataire principal au titre du bail signé avec le Crédit Suisse, et bailleur au titre des accords de sous-location aux partenaires de la santé mondiale occupant le bâtiment (GAVI, UNITAID, Halte à la tuberculose et Faire reculer le paludisme). Le tableau ci-après présente les opérations quotidiennes du Campus de la santé mondiale.



Selon les dispositions de l'accord de partenariat, le Fonds mondial et GAVI sont tenus de prendre des décisions conjointes pour la gestion du bâtiment. Un Comité de gouvernance des opérations a été établi fin 2017. Selon un avenant à cet accord daté du 16 juillet 2018, le mandat du Comité de gouvernance des opérations couvre la supervision de l'exploitation du bâtiment.

Le Fonds mondial et GAVI gèrent conjointement l'exploitation du Campus dans le cadre d'une matrice de responsabilité opérationnelle, tandis que les décisions revêtant une dimension financière sont prises séparément par chaque organisation. Dans ce cas, le Comité de gouvernance des opérations est en droit de discuter des décisions et d'émettre des recommandations. Les décisions sont ensuite prises par chaque organisation selon ses procédures internes.

## 2.3 Services partagés du Campus de la santé mondiale

Deux types de services sont fournis aux sous-locataires du Campus :

- **Les services partagés de base**, fournis par le bailleur, le Crédit Suisse, et couverts par les coûts annexes. Un tiers est désigné pour être représentant de gestion du Crédit Suisse et chargé de gérer les services, notamment leur facturation. Ces services couvrent notamment la maintenance des ascenseurs et la sécurité incendie. Aux fins de ce mandat, le représentant de gestion a sélectionné un prestataire externe pour assurer le soutien aux opérations quotidiennes et le suivi stratégique y afférent.

- **Les services partagés supplémentaires**, fournis par le Fonds mondial et GAVI aux sous-locataires. Ils couvrent notamment les services de réception et de conférence, la sécurité du bâtiment, les services de poste et de coursier, d'impression, d'accès internet, de réservation des salles et de nettoyage des parties intérieures du bâtiment.

Les coûts des services partagés s'appuient sur des estimations et doivent être payés trimestriellement. Au plus tard sept mois après la fin de l'année civile, le Fonds mondial est tenu de fournir aux sous-locataires un relevé des coûts réels et de procéder à une régularisation annuelle.

## 3. Aperçu de l'audit

### 3.1. Objectifs

Le présent audit a vocation à fournir des garanties raisonnables sur l'adéquation et l'efficacité du projet de Campus de la santé mondiale et des procédures de gestion y afférentes. Les vérificateurs ont spécifiquement examiné les éléments ci-après :

- l'efficacité de la gestion des risques clés relatifs au projet de Campus de la santé mondiale (avant et après le déménagement), comprenant une évaluation des gains d'efficacité afférents à la construction des bâtiments et à l'emménagement ; et
- l'adéquation de la conception et de l'efficacité opérationnelle des procédures de gestion du Campus de la santé mondiale (notamment la gestion des actifs, la gestion des contrats et des résultats des fournisseurs, et la planification de la continuité de l'activité).

### 3.2. Portée et méthodologie

Le présent audit comprend un examen des processus, procédures et systèmes pertinents pour le projet de Campus de la santé mondiale, au travers des activités ci-après :

- des entretiens avec les parties prenantes clés, notamment le personnel du Secrétariat du Fonds mondial et d'autres parties externes (dont des représentants de GAVI et des sous-locataires) ;
- un examen des politiques, procédures et codes de conduite pertinents applicables au Campus ;
- un examen des outils de gouvernance relatifs aux procédures de gestion du Campus ;
- un examen des documents du projet de Campus de la santé mondiale et des procédures de gestion y afférentes, le cas échéant ;
- un examen des vérifications externes du Campus, et des évaluations du Secrétariat relatives aux procédures de gestion ; et
- un examen des données, le cas échéant, notamment une vérification physique partielle des actifs.

Le présent audit couvre le projet de Campus de la santé mondiale et les procédures de gestion actuelles de janvier 2017 à juin 2019.

#### **Domaines exclus de l'audit :**

L'audit ne couvre pas les achats liés au Campus, qui seront couverts par un audit de l'approvisionnement séparé. Il ne couvre pas non plus les rapports comptables et financiers sur les coûts du Campus, qui sont visés par l'audit externe du Fonds mondial.

## 4. Constatations

### 4.1. Le projet de Campus de la santé mondiale a atteint ses objectifs en matière d'économies et de ponctualité

#### **Les économies financières réalisées sont supérieures aux estimations initiales**

L'emménagement du Fonds mondial dans les bureaux du Campus a entraîné une réduction de 41 % des coûts de fonctionnement annuels, principalement imputable aux frais de location. Selon l'examen du Bureau de l'Inspecteur général, ces économies s'élèvent à quelque 43,5 millions de dollars US<sup>8</sup> pour la prochaine décennie. Cette économie nette a été calculée en tenant compte de tous les facteurs et coûts pertinents, notamment après une déduction des investissements ponctuels liés aux dépenses en capital et aux dépenses d'exploitation supplémentaires liées au déménagement<sup>9</sup>.

Selon les nouveaux calculs, 14,7 millions de dollars supplémentaires seraient économisés au regard des estimations initiales approuvées par le Conseil d'administration dans le dossier de proposition de Campus de la santé mondiale. Ces économies supplémentaires résultent des hypothèses tirées de la comparaison entre le dossier de proposition initial et la situation actuelle, et de la gestion optimisée du déménagement. De fait, le Secrétariat est parvenu à éviter une période de deux mois pendant laquelle le Fonds mondial aurait payé des frais de location pour les deux bâtiments, économisant ainsi 3,7 millions de dollars US, et à se soustraire aux frais de dégradation ou frais de « sortie » des anciens bâtiments, économisant 4,4 millions de dollars US sur les coûts pris en compte dans le dossier initial. D'autres postes importants ont contribué à ces économies, dont une réduction des coûts liés à la sécurité et la réception (2,7 millions de dollars US économisés) et une baisse des dépenses d'investissement relatifs à l'achat de mobilier et de technologies de l'information (1,4 million de dollars US économisés).

L'efficacité et la ponctualité du déménagement dans le nouveau bâtiment s'expliquent notamment par les facteurs ci-après :

#### **Création d'une équipe de gestion de projet chargée de superviser les opérations**

Jusqu'à début 2017, le responsable administratif était chargé de gérer le projet, avec le soutien du directeur financier et du Département juridique, ponctuellement aidés par d'autres Divisions selon que de besoin. Début 2017, 15 mois avant le déménagement, une unité de gestion de projet a été établie afin de superviser les opérations. Celle-ci a pu veiller à la livraison du projet dans le respect du budget et du calendrier établis, et notamment assurer la coordination des axes de travail et des acteurs entre le Fonds mondial et GAVI.

#### **Structure de gouvernance possédant un mandat et des procédures de remontée clairement définis**

Un plan d'exécution de projet a été établi afin de définir la structure de gouvernance du projet, notamment les rôles et responsabilités incombant aux différents comités et sept axes de travail (notamment la construction/les infrastructures, les technologies de l'information, les ressources humaines, les questions juridiques, et le comité d'orientation conjoint avec GAVI). À ce titre, les pouvoirs de décision ont été clarifiés aux différents niveaux (le comité d'orientation conjoint, le comité d'orientation du Fonds mondial, les axes de travail individuels).

#### **Gestion des risques liés au projet**

Les risques clés inhérents au projet et les mesures de contrôle et d'atténuation y afférentes sont suivis au travers du registre des risques. Les risques sont évalués et classés selon la probabilité de leur occurrence et leur impact. L'avancée des mesures d'atténuation est suivie en continu pour chaque

<sup>8</sup> Le coût total de la construction est en cours de calcul et de validation par Implenia et le Crédit Suisse.

<sup>9</sup> Le Secrétariat avait initialement estimé une économie de 28,8 millions de dollars US, qui a été présentée au Conseil d'administration lors de l'approbation du projet de Campus de la santé mondiale. Le Bureau de l'Inspecteur général a remis en question et contesté plusieurs hypothèses utilisées aux fins des calculs, et conclut à une économie prévisionnelle de 43,5 millions de dollars US.

axe de travail. Au moment du déménagement, tous les risques clés identifiés à ce stade avaient été dûment atténués et le registre des risques du projet avait été clôturé. Désormais, les risques liés au Campus de la santé mondiale sont inscrits au registre des risques du Fonds mondial.

---

### **Action convenue de la Direction**

Aucune action convenue de la Direction n'est requise.

## 4.2 Les pouvoirs et les responsabilités des structures de gouvernance et des parties prenantes du Campus de la santé mondiale doivent être clarifiés.

Un comité des opérations a été établi afin d'assurer la gouvernance et le suivi stratégique de la gestion du Campus de la santé mondiale, dirigé conjointement par des représentants du Fonds mondial et de GAVI. Par ailleurs, des directives opérationnelles ont été établies pour chaque axe de travail, et un cadre de gouvernance, en attente de validation, définit la composition et le mandat du Comité des opérations.

L'axe de travail Infrastructures s'appuie sur une matrice des responsabilités opérationnelles afin de répartir la gestion des tâches incombant au Fonds mondial et à GAVI dans ce domaine (nettoyage, électricité, sécurité, stationnement). Cependant, elle manque de détail pour garantir un fonctionnement efficace. Par exemple, les « procédures d'achats continus » constituent une responsabilité conjointe, mais rien n'indique comment le Fonds mondial et GAVI coordonneront les achats conjoints liés à ces fonctions. A contrario, un modèle de gouvernance et d'exploitation des services partagés relatifs aux technologies de l'information a été établi et est utilisé. Ce document est plus détaillé et définit les types de décisions et les structures de décision liés à ce domaine.

Plusieurs éléments manquent au niveau des orientations relatives aux axes de travail Infrastructures et Technologies de l'information, notamment des orientations relatives aux rôles et responsabilités des sous-locataires dans des domaines tels que l'amélioration des bâtiments et des technologies de l'information (qui peuvent influencer sur le calcul des prix de location), et au niveau des procédures structurées visant à garantir le suivi des décisions clés et la mise en œuvre des plans d'action pour les réunions du comité des opérations ou des locataires (aucun procès-verbal de réunion n'est disponible entre juillet 2018 et mars 2019). Cependant, cette procédure a été améliorée fin 2019 et les décisions clés, mesures, calendriers et responsabilités y afférents sont désormais enregistrés et suivis lors des réunions du Comité des opérations ou des locataires.

L'absence de modalités structurées a nui au suivi stratégique et aux prises de décision, plusieurs points en suspens n'ayant pas été suivis d'effets ou les avancées y afférentes n'ayant pas été signalées au comité. Début 2018 par exemple, le Comité des opérations a décidé que le plan de continuité de l'activité et le plan de reprise après incident seraient établis et achevés avant la fin de cette année-là. Or, ce n'est toujours pas le cas. Le plan de continuité de l'activité est en cours d'élaboration, le plan de reprise après incident n'est pas commencé et aucun bilan des travaux n'a été présenté depuis au Comité des opérations.

Le manque de clarté de la procédure d'établissement du budget annuel a ouvert la voie à la définition de modalités incohérentes ou non structurées au sein des différents axes de travail. La procédure d'établissement du budget annuel 2019 n'a pas fait appel au Comité des opérations ou aux sous-locataires, même si ces parties ont été consultées pour le budget 2020. De plus, les politiques et procédures relatives à l'amélioration future du bâtiment n'ont pas été définies. Les ambiguïtés récurrentes au niveau des procédures décisionnelles risquent de nuire aux bonnes relations entre les locataires, voire de générer des différends liés à la gestion du Campus.

---

### **Action convenue de la Direction 1 :**

Les orientations opérationnelles clarifient les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes (GAVI/Fonds mondial vs sous-locataires), les procédures décisionnelles et les seuils. Les processus opérationnels clés sont établis afin de soutenir le fonctionnement et les procédures décisionnelles du Comité de gouvernance opérationnelle.

Titulaire : Directeur financier  
Date cible : 30 septembre 2020

### 4.3 Un plan de continuité de l'activité est requis, afin de garantir la capacité de reprise et de continuité des activités clés en cas d'urgence ou d'incident.

**Même si une partie des risques stratégiques ont été atténués et que les travaux d'établissement du plan de continuité de l'activité se poursuivent, celui-ci n'est toujours pas terminé. Le Fonds mondial s'expose ainsi à des risques d'interruption de l'activité, des pertes et une atteinte à sa réputation.**

Les plans de continuité de l'activité couvrent généralement les personnes, les processus et les infrastructures. Même s'ils sont généralement spécifiques à une organisation, le Comité des opérations avait dans un premier temps décidé d'établir un plan commun pour l'ensemble du Campus<sup>10</sup>.

Depuis l'emménagement, plusieurs mesures ont été prises afin d'atténuer des risques spécifiques pouvant nuire au fonctionnement du Campus. Un cadre de sécurité incendie a été établi et un exercice d'alarme incendie a été organisé en mars 2019. Un plan de reprise après incident informatique a été établi, comprenant un système d'alimentation de secours en cas de coupure d'électricité. La certification ISO 27001 (une norme de sécurité des systèmes d'information) est en cours d'obtention. Un plan de reprise après incident spécifique au Fonds mondial avait été établi en 2016, mais n'était pas exhaustif. Par exemple, il ne définit pas pleinement les objectifs en matière de délai de reprise de l'activité, la priorité des systèmes aux fins de la reprise, et les rôles et responsabilités en matière d'exécution du plan.

Depuis sa création, le Fonds mondial n'a jamais possédé de plan de continuité de l'activité complet. Le Comité des opérations avait lancé ces travaux et planifiait de les terminer avant fin septembre 2018, mais le plan n'est toujours pas prêt. Le département Administration entend établir un plan de continuité de l'activité pour le Fonds mondial uniquement, plutôt que pour l'ensemble du Campus, conformément à la norme ISO 22301. Cependant, ce changement de portée n'a toujours pas été soumis à l'approbation du Comité des opérations du Campus.

Aux fins de l'établissement de ce plan, une première évaluation des risques a été menée. Cependant, les fonctions stratégiques visant à garantir la continuité de l'activité n'ont toujours pas été définies et les délais acceptables non plus, plusieurs Divisions ayant tardé à envoyer leurs réponses. De plus, les plans ou procédures de gestion n'ont pas été établis.

L'absence de plan de continuité de l'activité ou de reprise après incident complet, comprenant un test régulier des modalités de continuité, risque d'entraîner des dispositifs de prévention et de reprise inadaptés aux activités clés, des interruptions d'activité, des pertes financières et une atteinte à la réputation de l'organisation. Par exemple, lors d'une coupure d'électricité sur le Campus à l'été 2019<sup>11</sup>, il s'est avéré que le générateur de secours d'air conditionné du centre de données ne fonctionnait pas. Aucun test régulier n'avait vérifié le fonctionnement du système. Ultérieurement, une coupure d'électricité a été provoquée intentionnellement afin d'évaluer la fonctionnalité des systèmes de secours et des mesures correctives ont été mises en œuvre en septembre 2019.

La Division Administration dirige actuellement l'établissement du plan de continuité de l'activité, tandis que le service informatique dirige l'évaluation et la planification des risques pour la continuité de l'activité liés aux technologies de l'information. L'établissement de plans complets couvrant l'ensemble des risques et interdépendances, veillant à éviter les doubles emplois et à garantir un déploiement efficace, doit s'appuyer sur une coordination solide.

Le registre des risques organisationnels présente le plan de continuité de l'activité comme une mesure d'atténuation clé des risques internes. Les travaux n'avancent pas suffisamment au regard de l'objectif fixé au troisième trimestre 2019, en raison des réponses tardives des Divisions aux questions sur l'analyse de l'impact sur l'activité.

---

<sup>10</sup> Lors d'une deuxième réunion en mars 2018, le Comité des opérations a décidé d'établir un plan de continuité de l'activité pour l'ensemble du Campus avant fin septembre 2018.

<sup>11</sup> Après la panne de courant à l'été 2019, une coupure a été provoquée en septembre 2019 afin d'identifier les lacunes, et les conclusions ont été présentées au représentant de la gestion du Crédit Suisse à des fins d'action.

**Action convenue de la Direction 2 :**

Le Secrétariat élargit la portée du Plan de reprise après incident et du Plan de continuité de l'activité du Fonds mondial, afin d'y inclure les questions relatives à l'administration du Fonds et les technologies de l'information, de mener les tests de reprise après incident y afférents, et de s'assurer que les risques et interdépendances relatifs à la sécurité physique, aux infrastructures et aux technologies de l'information sont coordonnés et couverts.

Les modifications de la portée du Plan de continuité de l'activité doivent être communiquées aux sous-locataires (le fait qu'il couvre uniquement le Fonds mondial et non pas l'ensemble du Campus).

Titulaire : Directeur financier

Date cible : 31 décembre 2020

## 4.4 Nouvelles améliorations requises en matière de gestion des contrats et des actifs

**Des examens des résultats des prestataires de services intervenant sur le Campus de la santé mondiale sont régulièrement menés. Cependant, un contrat clé du Campus ne possède pas d'indicateurs de résultats ou de répercussions en fonction de la qualité des services. Le contrôle des actifs est en cours d'établissement, mais présente des faiblesses.**

Depuis l'emménagement sur le Campus, tous les contrats clés avec les prestataires de services (sécurité, nettoyage, réseau informatique, etc.) ont été établis. Les tâches et le niveau de service requis sont également clairement définis. Le suivi et le signalement des faiblesses et incidents sont réalisés au travers de rapports d'inspection du nettoyage ou de rapports sur les incidents de sécurité, et présentés à des réunions hebdomadaires ou mensuelles.

La plateforme « Service Now »<sup>12</sup> sert à suivre les requêtes et incidents informatiques et administratifs envoyés par les personnels du Fonds mondial et des sous-locataires<sup>13</sup>. Un nouveau module a été ajouté aux services de réclamation en septembre 2019 afin de mesurer le délai de réaction et la satisfaction des usagers.

Certains prestataires clés ont inclus des indicateurs de résultats dans leur contrat. Les indicateurs de résultats des autres prestataires clés (notamment le bureau d'accueil) seront définis au cours des prochaines années, suite à l'ajout dans « Service Now » du suivi des résultats des fournisseurs.

Fin 2018, une enquête de satisfaction des personnels relative au Campus de la santé mondiale indiquait un bon niveau de satisfaction globalement (3,4 sur 5). Selon les résultats de l'enquête, des plans d'action ont été établis afin d'améliorer les services et la majorité des mesures d'administration ont été mises en œuvre. Cependant, la gestion générale des infrastructures (par exemple les ascenseurs) par le représentant du propriétaire du bâtiment chargé de la gestion présente des faiblesses. Par exemple, le propriétaire du bâtiment et le représentant de la gestion ont fortement tardé à répondre aux réclamations du Fonds mondial relatives aux pannes récurrentes des ascenseurs, malgré les fréquentes relances de celui-ci appelant à régler la question.

Le contrat du Fonds mondial avec le propriétaire du bâtiment ne comprend pas d'indicateurs de résultats visant à suivre le niveau de service. Celui-ci n'a pour l'heure pas convenu de les définir, évoquant les normes du marché. Face à cette situation, le Fonds mondial a élargi son rayon de responsabilités et de contrôle en matière de gestion du bâtiment, par exemple en contactant directement les services de maintenance (une tâche incombant contractuellement au représentant de la gestion). Pour autant, les problèmes n'ont pas été pleinement résolus.

### **La faiblesse des contrôles en matière de gestion des actifs entraîne des risques de pertes ou de détournements**

Même si un registre des actifs informatiques avait été établi dans l'ancien bâtiment, il n'existait aucun registre des autres types d'actifs, nuisant à l'efficacité du contrôle pendant le transfert des actifs au moment du déménagement<sup>14</sup>. Le Fonds mondial a pris des mesures afin d'améliorer la gestion des actifs du Campus. Par exemple, un spécialiste adjoint des actifs a été recruté en septembre 2018, et un cadre complet de gestion des actifs a été approuvé en septembre 2019. Un registre des actifs de bureau immobilisés a été achevé début 2019. Cependant, les tests du Bureau de l'Inspecteur général y relèvent des lacunes. Par exemple, parmi l'échantillon d'actifs informatiques

<sup>12</sup> Un portail en libre-service automatisé mis à la disposition des personnels du Fonds mondial et des sous-locataires, afin de signaler les incidents et de générer des requêtes.

<sup>13</sup> Contrairement aux personnels du Fonds mondial qui peuvent accéder directement à Service Now, les sous-locataires accèdent aux services uniquement par l'entremise d'un référent unique. Un accès élargi à Service Now sera mis en œuvre courant 2020.

<sup>14</sup> La valeur comptable nette de ces actifs de nature non informatique s'élève à 257 000 dollars US (selon la note comptable de radiation de mobilier datée du 26 juillet 2018).

partagés gérés par le fournisseur, les vérificateurs du Bureau relèvent que 40 % des articles dont l'existence a été confirmée ne figuraient pas au registre. Ces écarts nuisent à la traçabilité et augmentent les risques d'utilisation abusive ou d'appropriation illicite. Depuis la création d'un registre des actifs en 2019, le Secrétariat a mené une vérification physique du mobilier et d'une partie de l'équipement informatique<sup>15</sup>, qui facilitera également le rapprochement des actifs avec les registres.

---

### **Action convenue de la Direction 3 :**

Le Secrétariat mène les activités ci-après :

1. Gestion des résultats et du contrat  
Définition des indicateurs de résultats afin de mesurer le délai de réponse des prestataires aux requêtes et incidents administratifs du Campus de la santé mondiale.
2. Gestion des actifs  
Vérification physique complète des actifs, comprenant un rapprochement avec le registre des actifs immobilisés, conformément au livre comptable et aux états financiers consolidés.

Titulaire : Directeur financier

Date cible : 30 septembre 2020

---

<sup>15</sup> Une vérification physique de l'équipement audiovisuel sera menée au deuxième trimestre 2020.

## 5 Tableau des actions convenues

<b>Action convenue de la Direction</b>	<b>Date cible</b>	<b>Titulaire</b>
<p>1. Les orientations opérationnelles clarifient les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes (GAVI/Fonds mondial vs sous-locataires), les procédures décisionnelles et les seuils. Les processus opérationnels clés sont établis afin de soutenir le fonctionnement et les procédures décisionnelles du Comité de gouvernance opérationnelle.</p>	30 septembre 2020	Directeur financier
<p>2. Le Secrétariat élargit la portée du Plan de reprise après incident et du Plan de continuité de l'activité du Fonds mondial, afin d'y inclure les questions relatives à l'administration du Fonds et les technologies de l'information, de mener les tests de reprise après incident y afférents, et de s'assurer que les risques et interdépendances relatifs à la sécurité physique, aux infrastructures et aux technologies de l'information sont coordonnés et couverts.</p> <p>Les modifications de la portée du Plan de continuité de l'activité doivent être communiquées aux sous-locataires (le fait qu'il couvre uniquement le Fonds mondial et non pas l'ensemble du Campus).</p>	31 décembre 2020	Directeur financier
<p>3. Le Secrétariat mène les activités ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des résultats et du contrat Définition des indicateurs de résultats afin de mesurer le délai de réponse des prestataires aux requêtes et incidents administratifs du Campus de la santé mondiale.</li> <li>• Gestion des actifs Vérification physique complète des actifs, comprenant un rapprochement avec le registre des actifs immobilisés, conformément au livre comptable et aux états financiers consolidés.</li> </ul>	30 septembre 2020	Directeur financier

## Annexe A : Classification générale des notations de l'audit

<p><b>Efficace</b></p>	<p><b>Aucun problème ou peu de problèmes mineurs relevés.</b> 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.</p>
<p><b>Partiellement efficace</b></p>	<p><b>Problèmes modérés relevés</b> 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.</p>
<p><b>Nécessite une nette amélioration</b></p>	<p><b>Un problème majeur ou un petit nombre de problèmes majeurs relevés</b> 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.</p>
<p><b>Inefficace</b></p>	<p><b>Plusieurs problèmes majeurs et/ou un ou plusieurs problèmes fondamentaux relevés</b> 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.</p>

## Annexe B : Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général 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 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 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 au Fonds mondial et dans les pays, 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 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 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.