



Independent observer  
of the Global Fund

## Les processus du Fonds mondial liés à la chaîne d'approvisionnement dans les pays sont inefficaces : BIG

D'après le Bureau de l'Inspecteur général (BIG), les mécanismes liés à la chaîne d'approvisionnement dans les pays ne sont ni adéquats ni efficaces en termes d'acheminement des bons produits dans les bonnes quantités, en bon état, au bon endroit, au bon moment et au meilleur rapport qualité/prix.

C'est la conclusion centrale d'un audit des processus du Fonds mondial liés à la chaîne d'approvisionnement dans les pays. Un rapport sur l'audit réalisé a été publié le 28 avril 2017. Quinze pays d'Asie et d'Afrique ont été sélectionnés pour l'audit : le Cambodge, le Ghana, l'Inde, l'Indonésie, le Kenya, le Malawi, le Nigeria, l'Ouganda, le Pakistan, la République démocratique du Congo, le Rwanda, le Soudan, la Tanzanie, la Zambie et le Zimbabwe. Ces pays représentaient 49 pour cent des sommes allouées aux pays par le Fonds mondial pour la période 2014/2016. Aucune visite dans les pays n'a été effectuée aux fins de l'audit, qui s'appuie plutôt sur des audits de pays récents du Bureau de l'Inspecteur général, ainsi que sur les travaux de divers fournisseurs de garantie et partenaires de développement.

L'audit s'est focalisé sur trois domaines :

- l'adéquation et l'efficacité des interventions du Secrétariat face aux causes profondes des problèmes de chaîne d'approvisionnement ;
- l'adéquation des structures, systèmes, procédures et ressources du Fonds mondial en termes d'atténuation des problèmes de chaîne d'approvisionnement dans les pays ; et
- l'adéquation et l'efficacité de la conception du cadre de garantie à l'appui de l'identification et de l'atténuation des risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

Le Bureau de l'Inspecteur général considère que ces trois domaines « nécessitent des améliorations significatives ». Cette note est l'avant-dernière des quatre notes du système de notation du Bureau de l'Inspecteur général, qui va de « efficace », à « partiellement efficace », à « nécessite des améliorations significatives » et enfin « inefficace ».

Cet article fournit de plus amples renseignements sur les constatations de l'audit pour chacun de ces trois domaines directement après la section sur l'information contextuelle (voir Constatations détaillées).

### Information contextuelle

Les achats de produits de santé et la gestion de la chaîne d'approvisionnement représentent les plus gros investissements du portefeuille de subventions du Fonds mondial (estimés à 40 pour cent mais atteignant 90 pour cent pour certaines subventions). Selon les estimations, 40 pour cent (environ 10 milliards de dollars) des décaissements totaux du Fonds mondial ont été consacrés aux produits de santé depuis la création du Fonds en 2002.

Les examens du Fonds mondial au cours de la décennie écoulée ont systématiquement identifié les problèmes liés à la gestion des achats et des stocks comme des obstacles clés auxquels sont confrontés les programmes financés. Le Fonds mondial a mis en œuvre plusieurs mesures destinées à renforcer les achats, notamment le mécanisme volontaire d'achat groupé et la plateforme wambo.org, mais ces interventions ciblent principalement l'acheminement des produits de santé jusque dans les pays, selon le Bureau de l'Inspecteur général. Elles ne s'attaquent pas aux difficultés pour faire parvenir les produits aux patients une fois arrivés dans le pays, ni aux améliorations nécessaires en matière de quantification et de prévisions.

Pour le Bureau de l'Inspecteur général, les chaînes d'approvisionnement nationales restent sous-optimales. Nombre de systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les pays ont été conçus il y a plus de 40 ans. La pression sur des systèmes déjà fragiles a considérablement augmenté ces dernières années sous l'effet de l'intensification des programmes et du déploiement de nouvelles initiatives. Cette évolution a entraîné une augmentation des volumes, qui ne s'est pas toujours accompagnée d'un renforcement proportionnel des systèmes.

Le Bureau de l'Inspecteur général a identifié plusieurs problèmes généralisés liés à la chaîne d'approvisionnement lors de ses récents audits, notamment les suivants :

- des ruptures de stocks ont été enregistrées dans l'ensemble du portefeuille, en particulier au niveau des établissements et affectant principalement les antirétroviraux, les antipaludiques et les kits de dépistage ;
- les plans de suivi de la qualité des produits de santé dans les pays n'ont pas été mis en œuvre efficacement ;
- des produits périmés et endommagés ont été régulièrement signalés dans l'ensemble du portefeuille de subventions ; et
- du stock a été perdu de vue, en particulier en ce qui concerne les produits liés au paludisme.

En outre, des cas d'usage inapproprié des produits de santé ont été constatés, qui compromettent l'accès à ces produits pour les bénéficiaires visés. Il s'agit notamment du traitement de patients sans diagnostic approprié ou quel que soit leur diagnostic, notamment en ce qui concerne le paludisme, de l'utilisation de produits de santé pour le traitement d'autres maladies, ou encore de l'utilisation de produits de santé à d'autres fins, par exemple comme aliments pour animaux ou comme filets de pêche.

Le Secrétariat a pris des mesures vis-à-vis des problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau des pays, dont les suivantes :

- mise au point d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement (en cours) ;
- création d'un département consacré à la chaîne d'approvisionnement au sein de la Division de gestion des subventions et désignation d'un directeur de la chaîne d'approvisionnement en août 2016 ;
- élaboration d'un cadre de garantie en matière d'achats et de chaîne d'approvisionnement ; et
- mise en œuvre d'un projet de transformation de la chaîne d'approvisionnement au Nigeria et début prochain de projets similaires au Ghana et au Malawi.

## Constatations détaillées

Dans cette section, nous examinons de manière plus approfondie les trois domaines sur lesquels l'audit s'est focalisé.

### Adéquation et efficacité des interventions du Secrétariat face aux causes profondes des problèmes de chaîne d'approvisionnement

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, le Fonds mondial a investi près de 130 millions de dollars dans des activités et processus liés à la chaîne d'approvisionnement dans les 15 pays examinés dans le cadre de l'audit pendant la période d'allocation 2014/2016. Les fonds ont principalement appuyé le stockage et le « dernier kilomètre » de distribution des produits de santé et renforcé les processus spécifiques des chaînes d'approvisionnement au niveau des pays, en particulier ceux liés à la quantification et aux prévisions.

L'audit a constaté que ces mesures d'atténuation – de même que les recommandations de divers fournisseurs de garantie (parmi lesquels le Bureau de l'Inspecteur général) – ne se sont pas attaqués de façon globale aux problèmes de chaîne d'approvisionnement. Dans onze des quinze pays examinés, précise le Bureau de l'Inspecteur général, les fournisseurs de garantie ont identifié les mêmes problèmes lors d'audits et examens ultérieurs. Selon le Bureau de l'Inspecteur général, cela tient au fait que les mesures et recommandations ont ciblé les symptômes de défaillances spécifiques des processus et systèmes plutôt que les causes profondes, généralement liées aux systèmes de santé sous-jacents.

L'analyse des meilleures pratiques et des causes profondes des difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement dans ces quinze pays a identifié quatre obstacles principaux en matière de gestion logistique :

- les structures de gouvernance et d'appropriation de 14 des 15 pays ne parviennent pas pleinement à favoriser une résolution significative des interventions liées à la chaîne d'approvisionnement ;
- sur les 15 pays examinés, presque toutes les chaînes d'approvisionnement avaient du mal à fournir des données fiables et exactes à l'appui de la prise de décision pour les processus clés ;
- les chaînes d'approvisionnement dépendent de ressources humaines suffisantes, au bon endroit et dotées des compétences nécessaires ; et
- tous les pays examinés dans le cadre de cet audit citent des financements insuffisants comme obstacle à la transformation de leur système de chaîne d'approvisionnement.

Ces facteurs sont tous les quatre liés au système de santé, indique le Bureau de l'Inspecteur général, ce qui rend leur résolution efficace plus difficile et plus coûteuse. « Bien que ces problèmes ne puissent pas être réglés par le Fonds mondial seul, tout progrès est impossible si l'on ne s'attaque pas à ces problèmes systémiques », estime le Bureau de l'Inspecteur général. Nous examinons ci-après chacun de ces quatre facteurs.

Les mesures et recommandations ont ciblé les symptômes de défaillances spécifiques des processus et systèmes plutôt que les causes profondes, généralement liées aux systèmes de santé sous-jacents.

Appropriation par les pays et gouvernance. Les structures de gouvernance et d'appropriation de 14 des 15 pays ne parviennent pas pleinement à favoriser une résolution significative des interventions liées à la chaîne d'approvisionnement, indique le Bureau de l'Inspecteur général. Ainsi, il y a un manque de stratégies nationales fonctionnelles guidant la hiérarchisation des interventions ciblant les problèmes de chaîne d'approvisionnement au-delà d'exigences et d'initiatives ad hoc portées par les donateurs ; on observe également une coordination sous-optimale des activités liées à la chaîne d'approvisionnement des diverses parties prenantes, et un suivi stratégique et une redevabilité inadéquats au niveau des pays concernant les questions liées à la chaîne d'approvisionnement. Dans 14 des 15 pays visés par l'audit, la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes concernant les activités relatives à la chaîne d'approvisionnement sont fragmentées entre différentes parties et différents niveaux de gouvernement.

Dans dix des pays examinés, déclare le Bureau de l'Inspecteur général, le Fonds mondial et les autres donateurs ont souvent dû contourner les systèmes nationaux. « Les systèmes parallèles qui en résultent sont non seulement intenables, mais se sont également, dans certains cas, avérés inefficaces, non rentables et parfois incapables de faire parvenir les produits aux bénéficiaires visés. » Le Bureau de l'Inspecteur général indique que 11 des pays inclus dans l'audit ont élaboré des stratégies en matière de chaîne d'approvisionnement, mais que seuls quatre de ces pays les mettaient en œuvre au moment de l'audit. De plus, le Secrétariat a une visibilité limitée des activités liées à la chaîne d'approvisionnement dans 14 des 15 pays, car elles sont menées au niveau des sous-récepteurs.

Données fiables. Selon les résultats de l'audit, en raison des difficultés que suppose la fourniture de données exactes et fiables à l'appui des prises de décisions, les décisions relatives à la planification ont entraîné des surstockages et des stocks insuffisants de certains produits, des interruptions de traitement et des médicaments périmés dans les 15 pays examinés. Le manque de données affecte également la capacité des parties prenantes (y compris le Secrétariat) à réagir en temps opportun pour éviter les crises liées à la chaîne d'approvisionnement qui surviennent de temps à autre, et à prévenir et détecter les risques de vol de produits de santé et y réagir.

Les investissements dans les systèmes d'information au niveau des pays ont donné la priorité aux données sur les programmes par rapport aux données sur la consommation, explique le Bureau de l'Inspecteur général. Le Fonds mondial et d'autres partenaires ont déployé des solutions électroniques visant à renforcer la collecte des données et la communication de l'information dans neuf des pays audités ; cependant, cela n'a pas totalement réglé le problème en raison d'autres facteurs interdépendants tels que des capacités en ressources humaines inadéquates (en particulier aux niveaux inférieurs), des processus manuels sous-jacents inadaptés et un manque d'infrastructure.

Ressources humaines. Selon le Bureau de l'Inspecteur général, l'Organisation mondiale de la Santé estime que les pays sont confrontés à des pourcentages de postes vacants atteignant parfois 71 % dans le secteur public. Lorsque des pénuries sont constatées au niveau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, indique le Bureau de l'Inspecteur général, les pays déploient du personnel non qualifié et à la formation limitée. Associé à de lourdes charges de travail, cela signifie que le personnel n'est pas en mesure d'exécuter des tâches essentielles comme la tenue à jour des stocks clés, affirme le

Bureau de l'Inspecteur général. « Cela a eu une incidence sur les niveaux de stock, la disponibilité des données et la capacité à comptabiliser les marchandises, ce qui a entraîné des péremptions, des pertes, des dégâts et des ruptures de stock de produits de santé. »

Le Bureau de l'Inspecteur général signale que le Secrétariat a soutenu la formation du personnel en cours d'emploi conditionnée à des cibles de résultats spécifiques. Selon les constatations de l'audit, bien que cela s'avère efficace à court terme, les pénuries de personnel et les charges de travail excessives restent en grande partie non résolues. Bien que l'investissement de crédits de subventions dans le soutien des ressources humaines soit généralement découragé, souligne le Bureau de l'Inspecteur général, un appui direct a souvent été apporté au niveau central, plutôt qu'au niveau des établissements, où le besoin est plus grand. Même s'il est largement reconnu que les gouvernements devraient prendre l'initiative en matière de recherche de solutions durables aux problèmes de ressources humaines, le Bureau de l'Inspecteur général signale n'avoir constaté que le Secrétariat était activement engagé avec le gouvernement dans ce domaine que dans un des quinze pays.

Financement. Plus d'un tiers des pays examinés dans le cadre de cet audit ne sont pas en mesure d'affronter les coûts opérationnels liés à la gestion de leur propre chaîne d'approvisionnement. Compte tenu des ressources internes et externes limitées, explique le Bureau de l'Inspecteur général, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est souvent reléguée derrière d'autres priorités plus pressantes, comme le traitement. Les interventions liées à la chaîne d'approvisionnement sont le plus souvent incluses dans la portion de la demande de financement au-delà de la somme allouée et, de ce fait, sont rarement financées, selon le Bureau de l'Inspecteur général. Celui-ci affirme également que le Secrétariat n'a pas assuré un suivi efficace des engagements des gouvernements en termes de fonds de contrepartie pour les initiatives liées à la chaîne d'approvisionnement.

Adéquation des structures, systèmes, procédures et ressources du Fonds mondial en termes d'atténuation des problèmes de chaîne d'approvisionnement dans les pays

« Les systèmes parallèles sont non seulement intenables, mais se sont également, dans certains cas, avérés inefficaces, non rentables et parfois incapables de faire parvenir les produits aux bénéficiaires visés. »

Bien que la chaîne d'approvisionnement ait été identifiée comme un domaine d'importance stratégique pour la réalisation des objectifs du Fonds mondial, remarque le Bureau de l'Inspecteur général, le suivi stratégique des questions liées à la chaîne d'approvisionnement aux niveaux du Conseil d'administration et du Comité exécutif de direction est limité. Un département de la chaîne d'approvisionnement a certes été créé en 2016 mais, étant donné que le Fonds mondial est conçu comme un mécanisme de financement plutôt qu'un organisme de mise en œuvre, la portée de son mandat peut limiter les options dont dispose le Secrétariat pour s'attaquer aux problèmes systémiques en matière de chaîne d'approvisionnement, ajoute le Bureau de l'Inspecteur général. En outre, le Conseil d'administration devra guider le Secrétariat concernant les compromis entre l'importance de faire parvenir les produits aux bénéficiaires et la mise en place de systèmes nationaux pérennes.

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, bien que le Fonds mondial ait défini des indicateurs clés de résultat [institutionnels] pour la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, ceux-ci doivent être traduits en indicateurs clés de résultat opérationnels servant à mesurer les progrès de l'organisation dans ce domaine.

En termes de structure, le Secrétariat a adopté une démarche de cloisonnement en matière de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, les responsabilités étant réparties entre deux divisions et cinq départements, qui ont tous leurs propres objectifs, priorités et mesures des résultats.

Le Bureau de l'Inspecteur général remarque également que les projets en cours du Secrétariat n'ont pas été pleinement exploités en vue de trouver des solutions aux difficultés de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, le projet de gestion des risques et de garantie a été mis en œuvre dans six des pays concernés par l'audit, mais cela ne s'est pas traduit par des modifications substantielles des mécanismes nationaux de garantie en matière de chaîne d'approvisionnement.

Adéquation et efficacité de la conception du cadre de garantie à l'appui de l'identification et de l'atténuation des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Le Secrétariat a alloué des ressources insuffisantes pour pouvoir obtenir des garanties quant aux activités de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, tant au niveau des équipes de pays qu'au niveau des agents locaux du Fonds, affirme le Bureau de l'Inspecteur général. Ainsi, 12 pour cent seulement du budget des agents locaux du Fonds a été affecté à la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, alors que selon les estimations, 68 pour cent des décaissements au titre des subventions dans les 15 pays examinés se rapportent à ces questions. L'information collectée par les agents locaux du Fonds se limite souvent à la notification des ruptures de stock au niveau central, note le Bureau de l'Inspecteur général, sans renseignements pertinents sur les conditions au niveau des établissements. Il considère que cette information a une valeur limitée, étant donné que lorsque ces ruptures de stock sont signalées au Secrétariat, il est souvent trop tard pour y réagir.

Le Bureau de l'Inspecteur général indique qu'au moment de l'audit, le Secrétariat s'était lancé dans une procédure de réorganisation du cadre de garantie lié à la chaîne d'approvisionnement dans les pays, mais que les mesures mises en place à ce jour ne redressent pas de manière adéquate les faiblesses largement reconnues.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement et systèmes de santé

Comme indiqué plus haut, le Bureau de l'Inspecteur général est d'avis que les difficultés au niveau des systèmes de santé dans leur ensemble sont le principal obstacle entravant l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Il n'y a pas de solution rapide aux problèmes de chaîne d'approvisionnement, selon lui. Le Secrétariat reconnaît que des systèmes de santé solides appuient une prestation de services efficace, ajoute le Bureau de l'Inspecteur général ; cela suppose notamment de faire parvenir des produits de qualité aux bénéficiaires en temps opportun. « Toutefois, les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement sont, de par leur nature, plus difficiles à régler, compte tenu du financement et du temps nécessaires pour les résoudre, alors que le Fonds mondial dispose d'un financement limité et que ses subventions sont limitées dans le temps sur des cycles de mise en œuvre relativement courts. »

D'après le Bureau de l'Inspecteur général, il y a des tensions entre les activités programmatiques et les systèmes de santé. Le renforcement de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement est l'un des sept sous-objectifs de la mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé dans la stratégie 2017/2022 du Fonds mondial, explique-t-il. « Cependant, il se peut que la réalisation de ce sous-objectif nécessite que l'on s'éloigne de la démarche actuelle de financement, qui tend à accorder la priorité au traitement, en faveur d'une démarche plutôt centrée sur les systèmes de santé. »

Le rapport d'audit cite un autre rapport, du Comité technique d'examen des propositions, qui constate que le renforcement des systèmes de santé, notamment de la chaîne d'approvisionnement, s'est vu affecter des ressources insuffisantes. (Source : Observations consolidées du Comité technique d'examen des propositions concernant le modèle de financement reposant sur l'allocation de fonds 2014/2016, 2016, document [GF-B35-13](#), disponible en anglais sur le site Web du Fonds mondial.) D'après le Bureau de l'Inspecteur général, la proposition faite au Conseil d'administration par le Comité technique d'examen des propositions de réserver des fonds pour le renforcement des systèmes de santé n'a pas été

approuvée. Au lieu de cela, le Conseil a libéré 264 millions de dollars (des 800 millions mis de côté pour les investissements à effet catalyseur) aux fins du renforcement des systèmes de santé pour la période 2017/2019.

Enfin, le Bureau de l'Inspecteur général note que le financement est fourni sur un cycle de trois ans, mais que le renforcement des systèmes de santé requiert des investissements à plus long terme.

### Mesures de gestion convenues

Le Secrétariat a accepté de mettre en œuvre quatre mesures de gestion en réponse aux constatations de l'audit. Le tableau ci-après en fournit la description.

#### Tableau des mesures de gestion convenues, audit du BIG sur la chaîne d'approvisionnement

N° 1	Catégorie : Stratégie de chaîne d'approvisionnement
Le Secrétariat élaborera une stratégie globale ciblant tous les problèmes significatifs relatifs aux systèmes de santé et à la chaîne d'approvisionnement identifiés dans le cadre de l'audit de la chaîne d'approvisionnement dans les pays. En particulier, cette stratégie définira la portée de la responsabilité du Fonds mondial, le suivi stratégique et les initiatives à prendre à l'appui de la résolution des problèmes de chaîne d'approvisionnement dans les pays. Elle tiendra compte des propositions détaillées dans la stratégie de mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé qui vise à renforcer et élargir les capacités des systèmes de santé à s'attaquer aux problèmes de santé de manière pérenne, équitable et efficace.	
N° 2	Catégorie : Renforcement des systèmes de chaîne d'approvisionnement dans les pays
Le Secrétariat réalisera des études de diagnostic de la chaîne d'approvisionnement dans 12 pays prioritaires, sur lesquelles il s'appuiera pour élaborer des plans spécifiques sur la manière dont leurs systèmes logistiques seront renforcés. Chaque plan de pays comprendra des plans détaillant i) la création ou le renforcement de structures efficaces de gouvernance nationale avec le soutien d'un groupe de partenaires/bailleurs de fonds dans le but de renforcer la redevabilité et la coordination de la chaîne d'approvisionnement dans les pays, ainsi que la mise en place ou le renforcement d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement chiffrée dans les pays, ii) l'identification et la mise en œuvre de mécanismes à l'appui de la collecte de données clés sur la chaîne d'approvisionnement dont le Secrétariat a besoin pour ses prises de décisions, iii) l'établissement de données de référence sur les capacités des chaînes d'approvisionnement dans les pays et l'identification de programmes permettant de combler les lacunes en termes de capacités, et iv) un plan décrivant comment les fonds destinés à la transformation de la chaîne d'approvisionnement seront mobilisés. Le Secrétariat élaborera également un plan concernant la réalisation d'études de diagnostic de la chaîne d'approvisionnement dans les pays pour le reste des portefeuilles concernés.	
N° 3	Catégorie : Organisation de la structure de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement
Le Secrétariat i) conviendra d'un plan concernant la structure des équipes chargées des achats et de la chaîne d'approvisionnement et la mise en œuvre d'une structure améliorée et des systèmes et processus associés clarifiant les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles et garantissant l'utilisation efficace des ressources disponibles en matière de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, et ii) définira des modalités de suivi stratégique pour la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement au niveau du Secrétariat, afin d'assurer une visibilité et une redevabilité accrues concernant cette fonction.	
N° 4	Catégorie : Cadre de garantie concernant la chaîne d'approvisionnement

Le Secrétariat élaborera un cadre de garantie propre à la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, qui exposera les principes censés guider les garanties propres aux pays dans le cadre de la démarche différenciée. Le plan de garantie sera relié au cadre plus large de garantie du Secrétariat afin d'éviter une fragmentation des démarches. Des plans de garantie seront élaborés pour les douze pays prioritaires.

La plupart des mesures de gestion convenues dans ce rapport sont liées à la stratégie de chaîne d'approvisionnement que le Secrétariat est déjà en train d'élaborer. Si la stratégie est bien conçue et mise en œuvre efficacement, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, cela apportera une discipline plus stratégique à la gestion par le Fonds mondial des risques liés à la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de ses programmes et, de ce fait, contribuera à atténuer bon nombre des risques mis en avant dans ce rapport.

## Conclusion

Les résultats des programmes au fil des ans montrent que la majorité des produits de santé parviennent bien aux bénéficiaires visés, indique le Bureau de l'Inspecteur général. « Cependant, les signalements de ruptures de stock, de péremptions, de stocks disparus et de problèmes de qualité montrent que des difficultés continuent de se faire sentir au niveau des chaînes d'approvisionnement dans les pays. »

Bien que l'audit ait mis en lumière plusieurs lacunes de la démarche du Fonds mondial, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, la généralisation des problèmes de chaîne d'approvisionnement doit également être évaluée dans le contexte plus large de l'appropriation par les pays, des contraintes liées aux mandats et des limites du modèle de partenariat. « Les systèmes de chaîne d'approvisionnement relèvent avant tout des pays », avance le Bureau de l'Inspecteur général. Contrairement aux achats, qui peuvent dans une certaine mesure être centralisés au moyen de processus comme le mécanisme volontaire d'achat groupé, ajoute-t-il, la plupart des processus liés à la chaîne d'approvisionnement sont locaux par définition et par nécessité. « À ce titre », indique le Bureau de l'Inspecteur général, « le degré d'appropriation par les pays et la volonté politique de ceux-ci, la hiérarchisation des investissements nationaux dans ce domaine et la qualité globale de l'infrastructure nationale sont des facteurs significatifs. »

Le Bureau de l'Inspecteur général estime que la mesure dans laquelle le Fonds mondial peut s'attaquer efficacement aux problèmes dépend en outre considérablement du degré de consensus – y compris au niveau du Conseil d'administration – à la fois sur la portée de son mandat et sur le niveau de ressources que l'organisation peut engager aux fins de la résolution des problèmes systémiques liés à la chaîne d'approvisionnement dans les pays. Bien qu'il soit clair que le Fonds mondial ne peut mener à bien sa lutte contre les trois maladies sans une chaîne d'approvisionnement à même de faire parvenir efficacement les médicaments et services aux patients, affirme le Bureau de l'Inspecteur général, le contexte de ressources limitées impose de réels compromis, à la fois politiques et financiers quant au centrage des programmes et aux choix d'investissement. « Enfin, les lacunes constatées dans les chaînes d'approvisionnement s'étendent en outre souvent bien au-delà du Fonds mondial et reflètent, dans de nombreux cas, des partenariats inefficaces qui ont entraîné une mauvaise coordination des interventions et le développement inefficace de systèmes parallèles dans les pays. »

[Read More](#)

---