



Independent observer  
of the Global Fund

## L'AUDIT DE L'OIG MONTRE QUE LES ÉCONOMIES RÉALISÉES GRÂCE AU PROJET CAMPUS DE SANTÉ MONDIALE (GHC) DÉPASSENT LES ATTENTES.

Le premier audit du Campus de la Santé mondiale (Global Health Campus – GHC), réalisé par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG), conclut que le “projet” de partage des coûts et des risques entre plusieurs partenaires de la santé mondiale a été plus efficace que prévu.

“Des économies significatives” ont été réalisées, indique le rapport d'audit, qui souligne une diminution de 41% des coûts de fonctionnement annuels du Fonds mondial sur le nouveau site, par rapport à son emplacement précédent. L'examen de l'OIG a estimé les économies de coûts permanentes à environ 43,5 millions de dollars pour les dix prochaines années, ce qui dépasse de 14,7 millions de dollars les économies initialement prévues de 28,8 millions de dollars. Une autre réalisation clé soulignée par l'OIG est la gestion rigoureuse des contrats et des performances des fournisseurs de services du campus.

Parmi les risques identifiés dans le rapport du BIG figurent certains aspects des pratiques de gestion actuelles qui entravent “une supervision et une prise de décision structurées”, l'absence d'un plan de continuité des activités (meilleure planification pour assurer la reprise des activités clés en cas d'urgence ou de catastrophe) qui devait être achevé au troisième trimestre 2019, et certaines “faiblesses de contrôle” dans la gestion des actifs.

Le rapport de l'OIG a été publié le 26 février 2020. Il visait à évaluer l'adéquation et l'efficacité de la rentabilité et des principaux risques du projet Campus de Santé Mondiale, ainsi que des processus de gestion du GHC qui y sont liés (notamment la gestion des actifs, la gestion des contrats et des performances des fournisseurs et la planification de la continuité des activités).

Le rapport d'audit a évalué la gestion des principaux risques liés au projet GHC comme étant "efficace", et les processus de gestion du GHC dans leur ensemble comme étant "partiellement efficaces".

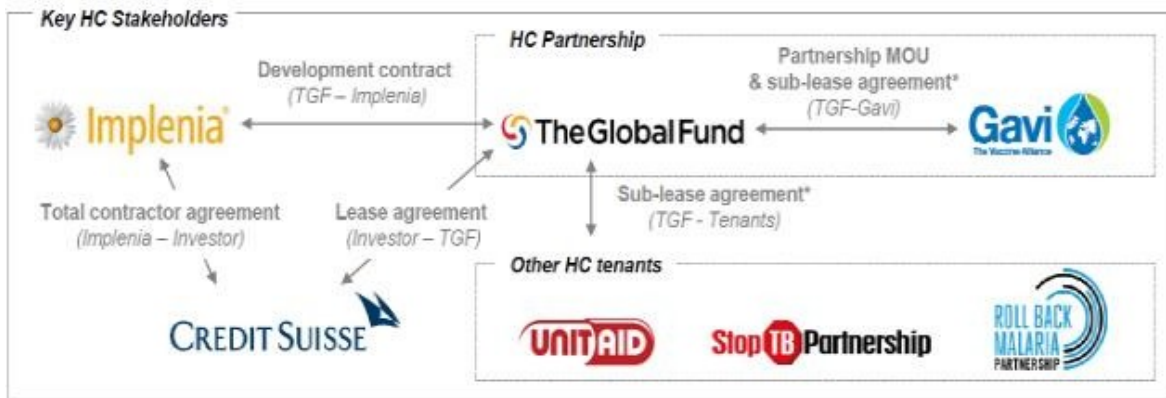
## Contexte et étendue de l'audit

Le projet de Campus de la santé mondiale a été lancé après que la Mission permanente de la Suisse a eu approché le Fonds mondial en 2008, proposant un plan pour établir un bâtiment de "campus de santé" comme centre de santé mondiale à Genève. En 2010, Implenia Immobilier a été choisie comme entrepreneur, le Crédit Suisse a été sélectionné comme investisseur pour le développement, et la construction a commencé en novembre 2016. Le Fonds mondial et GAVI ont signé un accord de partenariat en 2017, acceptant d'agir en tant que partenaires égaux dans le projet GHC. Cela signifie que le Fonds mondial et Gavi sont tenus de prendre des décisions conjointes concernant la gestion du bâtiment de la GHC. Les décisions qui ont des implications financières sont prises par chaque organisation séparément, après discussion au sein du Comité des opérations du GHC, qui est une entité conjointe.

Le Fonds mondial est le principal locataire de l'immeuble. Les sous-locataires actuels sont l'Alliance Gavi, Unitaid, Stop TB et le Partenariat RBM.

L'audit de l'OIG a couvert le projet GHC et les processus de gestion sur la période de janvier 2017 à juin 2019. (Les achats liés au GHC seront couverts par le BIG dans le cadre d'un audit distinct). Cet audit a comporté un examen des processus, procédures et systèmes relatifs au projet GHC, ainsi que des entretiens avec le personnel du Secrétariat du Fonds mondial, et avec des représentants de Gavi et des autres sous-locataires.

Figure 1: Parties prenantes et partenariats du Campus de la santé mondiale



## Principales conclusions et mesures de gestion convenues

Le BIG a décrit les quatre principales conclusions de son audit (voir page 14 du [rapport](#) pour plus de détails). Les mesures de gestion convenues (MGC) associées suivent chaque constatation (la première constatation n'a pas MGC associée).

### 4.1 Le projet GHC a atteint ses objectifs de réduction des coûts et de respect des délais

Le point fort de cette conclusion du BIG est la réalisation d'économies financières plus importantes que celles prévues dans l'analyse de rentabilité initiale pour le passage au GHC, qui a été approuvée par le Conseil du Fonds mondial. La diminution de 41 % des coûts de fonctionnement par an est principalement due aux économies réalisées sur les frais de location, et on estime que ce montant s'élèvera à 43,5 millions de dollars pour la prochaine période de dix ans (il s'agit d'un chiffre net, comprenant les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement supplémentaires), ce qui est supérieur aux 28,8 millions de dollars initialement prévus dans l'analyse de rentabilité.

Parmi les autres éléments des 14,7 millions de dollars d'économies supplémentaires, le Fonds mondial a évité de payer un double loyer (pour les anciens et les nouveaux locaux) sur une période de deux mois (économies de 3,7 millions de dollars), a réduit les coûts de "sortie" des anciens locaux (économies de 4,4 millions de dollars) et les coûts de sécurité et d'accueil (économies de 2,7 millions de dollars), ainsi que les dépenses de mobilier et de technologies informatique (économies de 1,4 million de dollars).

Le rapport énumère également un certain nombre de facteurs clés qui ont contribué à "un déménagement efficace et en temps voulu sur le nouveau campus", notamment :

- Une équipe de gestion de projet créée pour superviser le projet GHC : Début 2017, 15 mois avant le déménagement, une structure de gestion de projet a été mise en place pour superviser le projet GHC ;
- Une structure de gouvernance avec une mission claire et un processus d'escalade : Le mécanisme de gouvernance du GHC a été décrit dans un plan d'exécution du projet, qui a délimité les rôles et

- les responsabilités des différents comités et des sept différents domaines de travail liés au GHC, y compris la clarification des niveaux d'autorité requis pour la prise de décision ;
- La gestion des risques liés au projet : Un registre des risques a permis de suivre les principaux risques, contrôles et mesures d'atténuation pour le projet GHC ; les risques actuels liés au GHC sont en cours d'intégration dans le registre des risques d'entreprise du Fonds mondial.

Aucune mesure de gestion convenue n'est requise.

#### 4.1 Les pouvoirs et les responsabilités des structures de gouvernance et des parties prenantes du GHC doivent être clarifiés

La gouvernance du GHC a mis en place des structures de haut niveau : un comité des opérations, dirigé conjointement par des représentants du Fonds mondial et de Gavi, assure la gouvernance et la supervision de la gestion du GHC, et des directives opérationnelles ont été élaborées pour des domaines de travail spécifiques. La composition et les tâches du Comité des opérations sont décrites dans un projet de document cadre de gouvernance qui doit encore être approuvé.

Le rapport du BIG indique que la matrice de responsabilité opérationnelle qui répartit les responsabilités entre le Fonds mondial et Gavi pour les domaines liés aux infrastructures "manque de détails nécessaires à une opérationnalisation efficace". De plus, le rapport indique que les directives relatives aux infrastructures et aux technologies informatiques manquent de détails sur les rôles et les responsabilités des sous-locataires. Le rapport indique également que "l'absence de dispositions structurées a eu un impact sur la supervision et la prise de décision" (un exemple de cette situation est l'absence d'achèvement du plan de continuité des opérations – voir la conclusion 4.3 ci-dessous – et du plan de reprise informatique, qui devait à l'origine être achevé avant la fin de 2018). En outre, il y a un manque de clarté sur le processus de budgétisation annuelle, et les politiques et processus pour l'amélioration future des bâtiments n'ont pas été élaborés.

MGC 1 : Les orientations opérationnelles seront améliorées afin de clarifier les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes (par exemple, GAVI/Fonds mondial par rapport aux sous-locataires), les processus de décision et les seuils. Des processus opérationnels clés seront développés pour soutenir le fonctionnement et les décisions du Comité opérationnel de gouvernance. (Responsable : directeur financier ; échéance: 30 septembre 2020)

#### 4.1 Un plan de continuité des activités est nécessaire pour garantir la capacité de l'organisation à reprendre et à poursuivre ses principales activités en cas d'urgence ou de catastrophe.

Le rapport conclut que le Comité des opérations de la GHC a décidé initialement d'élaborer un plan de continuité des opérations (PCA) pour le bâtiment commun de la GHC (le Fonds mondial n'a pas eu de

PCA complet depuis sa création). Par la suite, des plans et des cadres relatifs à certains risques individuels ont été élaborés (un cadre de sécurité incendie, un plan de reprise informatique spécifique au Fonds mondial, la sécurité de l'information [dont la certification ISO est en cours]). Dans l'intervalle, le département Administration du Fonds mondial prévoit toujours d'élaborer un PCA uniquement pour le Fonds mondial, au lieu d'un pour l'ensemble de la GHC, car cela est conforme à la norme ISO 22301, mais cela n'a pas été communiqué et rapporté au Comité des opérations de la GHC pour approbation, indique le BIG.

Le Registre des risques de l'organisation du Fonds mondial (ORR) considère qu'un PCA est une mesure clé pour atténuer les risques liés aux opérations internes ; la date cible de l'ORR pour l'achèvement d'un PCA était septembre 2019.

MGC 2 : Le Secrétariat élargira la portée du plan de reprise après sinistre et du plan de continuité des opérations du Fonds mondial pour y inclure l'administration du Fonds mondial et les questions informatiques, effectuera des tests de reprise après sinistre connexes et veillera à ce que tous les risques et interdépendances en matière de sécurité physique, d'installations et d'informatique soient coordonnés et couverts. Les modifications du champ d'application du BCO doivent être communiquées aux sous-locataires. (Responsable : directeur financier ; date d'échéance : 31 décembre 2020)

#### 4.2 De nouvelles améliorations sont nécessaires dans la gestion des contrats et des actifs

Les deux sous-sujets identifiés concernent :

- Un contrat clé de la GHC ne comporte pas de mesures de performance ni d'implications pour la qualité des services : Le contrat du Fonds mondial avec le propriétaire de l'immeuble ne comprend pas d'indicateurs de performance pour contrôler les services, parce que le propriétaire de l'immeuble n'a pas accepté de les définir (affirmant que les normes du marché ne les exigent pas). Le Fonds mondial a donc assumé un plus grand contrôle dans la gestion de l'immeuble.
- La faiblesse du contrôle dans la gestion des actifs entraîne des risques de perte ou de mauvaise utilisation des actifs : Comme il n'y avait pas de registre des immobilisations pour les actifs non informatiques dans le précédent bâtiment du Fonds mondial, le Fonds mondial a amélioré la gestion des actifs de la GHC, notamment en finalisant un registre des immobilisations pour les actifs de l'installation au début de 2019. Les tests effectués par le BIG au cours de l'audit ont toutefois montré que le registre des actifs présentait des lacunes, ce qui pourrait accroître le risque d'utilisation abusive ou de détournement des actifs.

MGC 3 : pour la gestion des performances et des contrats, le Secrétariat mettra en place des mesures de performance afin de mesurer le délai de réponse des fournisseurs aux demandes et aux incidents de l'administration du GHC ; pour la gestion des actifs, le Secrétariat entreprendra une vérification complète des actifs physiques, y compris un rapprochement avec le registre des immobilisations. (Responsable : directeur financier ; date d'échéance : 30 septembre 2020).

Le rapport est intitulé '[Global Health Campus Management Processes](#),' 26 février 2020 (GF-OIG-20-021).

[Read More](#)

---