

Directives pour l'établissement des budgets des subventions

Directives opérationnelles pour l'établissement des budgets des subventions

La présente traduction des Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions (les « directives ») en français est fournie à titre informatif uniquement. Le document en anglais publié sur le site Web du Fonds mondial (susceptible d'être modifié à tout moment) constitue la version officielle des directives.

Date de publication : 1^{er} février 2023

Table des matières

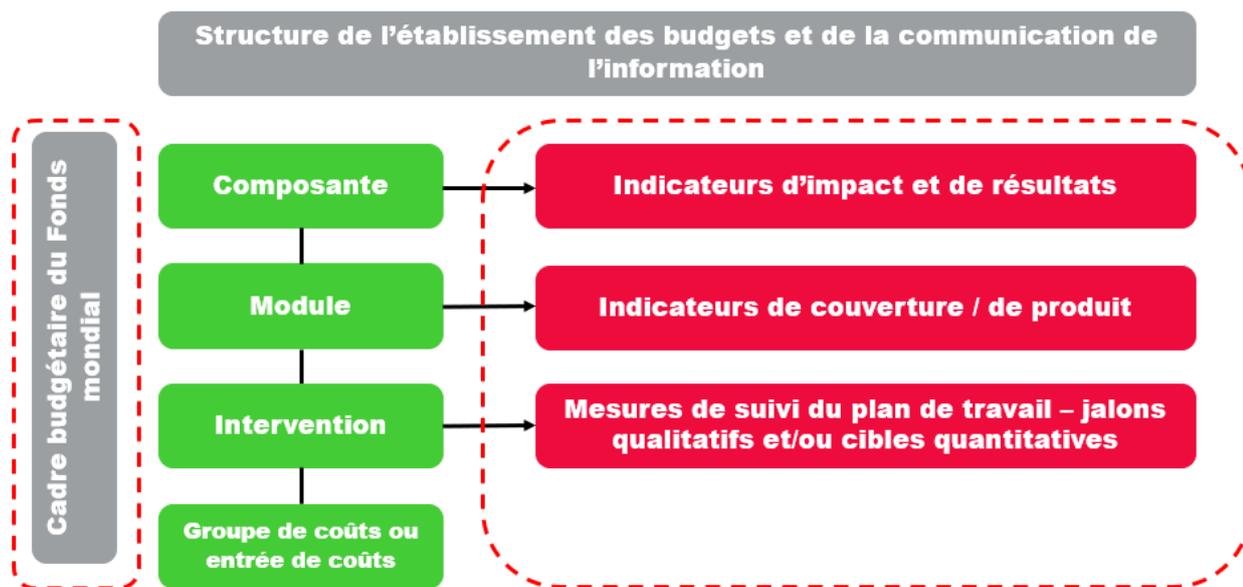
1. Orientations relatives à l'évaluation des coûts	3
1.1 Ressources humaines	
1.2 Coûts de déplacement	
1.3 Services professionnels externes	
1.4 Produits de santé	
1.5 Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement	
1.6 Infrastructures	
1.7 Équipements non sanitaires	
1.8 Supports de communication et publications	
1.9 Frais généraux et indirects	
1.10 Aide à la subsistance des clients et des populations cibles	
1.11 Paiement en fonction des résultats	

2. Annexes	45
Annexe 1 – Recouvrement des coûts indirects et coûts partagés	
Annexe 2 – Modèles de gestion des portefeuilles ciblés	
Annexe 3 – Plan de formation	
Annexe 4 – Plan de suivi et d'évaluation	
Annexe 5 – Investissements consacrés aux infrastructures – directives complémentaires	
Annexe 6 – Plan de gestion des véhicules	
Annexe 7 – Modalité de paiement électronique	
Annexe 8 – Considérations liées à l'optimisation des ressources pour l'établissement des budgets des subventions	
Annexe 9 – Contrats fondés sur les activités	

3. Acronymes	79
Principales définitions	

1. Orientations relatives à l'évaluation des coûts

1. Cette section fournit des orientations détaillées concernant l'évaluation des coûts au niveau des groupes de coûts et des entrées de coûts. Le schéma ci-après illustre la démarche modulaire et le cadre d'évaluation des coûts du Fonds mondial et leur alignement sur la stratégie d'investissement visant à obtenir un impact et à optimiser les ressources (voir l'annexe 8 pour des considérations pratiques liées à l'optimisation des ressources dans les budgets des subventions).



2. Le cadre modulaire et le cadre d'évaluation des coûts offrent une structure claire, recourant à des catégories normalisées de modules et interventions et de groupes de coûts et entrées de coûts, qui permettent de relier les données programmatiques et financières dans les cadres de performance et les budgets :

- **Cadre modulaire** : se rapporte aux modules normalisés (domaines de programme étendus) eux-mêmes divisés en un ensemble exhaustif d'interventions et à une liste indicative d'activités définissant la portée de chaque intervention. Outre la liste des modules, des interventions et des activités, le cadre contient les indicateurs d'impact, de résultats et de couverture associés.
- **Cadre d'évaluation des coûts** : se rapporte aux entrées de coûts et groupes de coûts normalisés fondés sur les classifications budgétaires standard. Veuillez vous reporter au [Cadre d'établissement des coûts et paysage des investissements](#) pour de plus amples détails.

3. Le document type du budget détaillé normalisé du Fonds mondial, qui est un modèle Excel semi-automatisé, doit être utilisé pour l'établissement des budgets des subventions. Le Fonds mondial fournit ce document type au candidat et aux bénéficiaires principaux. Veuillez vous reporter aux [Instructions pour remplir le document type du budget détaillé](#) pour de plus amples détails.

1.1 Ressources humaines

4. Les coûts liés aux ressources humaines comprennent les coûts de rémunération supportés pour les services liés à l'emploi¹, notamment le paiement des salaires, des traitements et d'autres coûts directs relatifs à l'emploi, ainsi que les impôts applicables. Les coûts de rémunération du personnel doivent être budgétisés au niveau présentant le meilleur rapport coût-efficacité tout en permettant d'atteindre les objectifs du programme. Les directives figurant dans cette sous-section s'appliquent aux entrées de coûts de ressources humaines suivantes :

Ressources humaines	
Entrée de coûts	Description
1.1 : Salaires - gestion du programme	Salaires des membres du personnel chargés d'appuyer directement la gestion ² ou la mise en œuvre du programme ou de la subvention du Fonds mondial aux niveaux national, infranational et du siège. Les indemnités admissibles (voir le paragraphe 4 ci-après), payées en dehors du salaire de base, peuvent être incluses dans les salaires si elles font partie du régime type de rémunération globale appliqué aux contrats de longue durée accordés dans le pays considéré, comme l'attestent la réglementation nationale, les pratiques ou les politiques organisationnelles de gestion des ressources humaines.
1.6 : Salaires - communautaires, y compris les agents de santé communautaires et les travailleurs de proximité	Coût du personnel travaillant au niveau communautaire dans le cadre d'un contrat de travail et d'un salaire fixe. Les indemnités admissibles (voir le paragraphe 4 ci-après), payées en dehors du salaire de base, peuvent être incluses dans les salaires si elles font partie du régime type de rémunération globale appliqué aux contrats de longue durée accordés dans le pays considéré, comme l'attestent la réglementation nationale, les pratiques ou les politiques organisationnelles de gestion des ressources humaines.
1.7 : Salaires - en établissement, y compris le personnel médical et les autres prestataires de services	Coût du personnel travaillant au niveau des établissements (prestation de services) dans le cadre d'un contrat de travail et d'un salaire fixe. Les indemnités admissibles (voir le paragraphe 4 ci-après), payées en dehors du salaire de base, peuvent être incluses dans les salaires si elles font partie du régime type de rémunération globale appliqué aux contrats de longue durée accordés dans le pays considéré, comme l'attestent la réglementation nationale, les pratiques ou les politiques organisationnelles de gestion des ressources humaines.
1.4 : Autres coûts liés aux ressources humaines	Les autres coûts liés aux ressources humaines peuvent comprendre tous les coûts non couverts par des entrées de coûts spécifiques de la catégorie des ressources humaines, y compris, mais sans s'y limiter, les frais de recrutement de personnel, les frais de réinstallation et les frais de sécurité en cas de catastrophe naturelle, de conflit armé ou d'actes de terrorisme.

¹ On peut inclure dans les services d'emploi les contrats de service de longue durée accordés à des individus pour réaliser des tâches récurrentes en rapport avec la gestion du personnel.

² Les services de gestion du programme comprennent principalement la mise en œuvre et le suivi stratégique du programme ou de la subvention ; la comptabilité et l'établissement des rapports ; la gestion de la trésorerie ; l'audit interne ; l'administration des ressources humaines ; les services d'achats et les services informatiques.

1.5 Indemnités de départ	Le Fonds mondial peut autoriser l'inclusion de provision pour indemnités de départ dans le budget. Une indemnité de départ désigne un paiement versé aux employés en cas de cessation d'emploi imprévue (par exemple, lorsque le contrat de l'employé est résilié en raison d'un manquement). Dans les procédures du Fonds mondial, les indemnités de départ comprennent tout paiement supplémentaire fondé sur les années ou mois de services, conformément au droit local.
--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des coûts liés aux ressources humaines dans les subventions du Fonds mondial.

Ressources humaines
Principales exigences
<ul style="list-style-type: none"> • Les indemnités qui peuvent être financées au travers des subventions du Fonds mondial relèvent des catégories suivantes (une ventilation détaillée de ces indemnités doit être fournie dans les hypothèses du budget détaillé) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Contributions de l'employeur à la sécurité sociale : les montants minimaux imposés par la loi peuvent être budgétisés conformément au droit du travail local. ○ L'assurance maladie peut également être budgétisée conformément au droit du travail local ou s'il s'agit d'une pratique courante du marché local observée dans des organisations similaires. ○ Indemnités de logement : celles-ci ne peuvent être budgétisées que si elles sont inscrites dans le régime de rémunération globale de l'employé et constituent une pratique répandue sur le marché local. ○ 13^e mois : il ne peut être budgétisé que s'il est inscrit dans le régime de rémunération globale de l'employé et constitue une pratique répandue sur le marché local. ○ Caisse de retraite, d'indemnité ou de prévoyance : les cotisations minimales prescrites par la loi ou les politiques de l'organisation considérée peuvent être budgétisées conformément au droit du travail local ; elles peuvent être alignées sur les pratiques courantes observées sur le marché local ou sur les politiques de l'organisation. La caisse de retraite, d'indemnité ou de prévoyance est généralement gérée comme une entité ou un fonds distinct auquel l'employé/l'employeur versent des contributions périodiques. Les paiements sont effectués lorsqu'un employé prend sa retraite ou démissionne. ○ Indemnité de fin de contrat : les entités de mise en œuvre (y compris gouvernementaux) doivent s'appuyer sur leurs propres ressources et adopter des contrats à durée déterminée pour le personnel affecté au Fonds mondial (unité de gestion du programme, ONG ou organisations de la société civile qui mettent en œuvre des programmes). Par conséquent, ces indemnités de fin de contrat peuvent être budgétisées uniquement si le droit du travail local l'impose (et non au seul titre des pratiques locales du marché). En tout état de cause, l'utilisation des fonds de la subvention aux fins du paiement d'indemnités de fin de contrat demeure exceptionnelle, le Fonds mondial devant d'abord examiner la situation (notamment vérifier si d'autres sources de financement sont disponibles) et approuver l'utilisation des fonds de la subvention à cette fin.

- **Autres paiements complémentaires**³ : des montants minimaux peuvent être budgétisés conformément au droit du travail local ou aux pratiques locales du marché.
- Ces coûts ne peuvent être doublement imputés à d'autres subventions du Fonds mondial ou à des fonds provenant d'autres sources (notamment celles financées par le bénéficiaire principal ou le sous-bénéficiaire concerné). Le Fonds mondial peut financer les coûts de rémunération directement liés à la mise en œuvre d'un programme. Il ne remplace pas les dispositions de financement existantes ni ne fait double emploi avec elles. Les coûts des postes affectés à temps partiel à une subvention du Fonds mondial peuvent être imputés au prorata du niveau d'effort requis. Le budget doit inclure une ventilation détaillée des postes et des coûts (y compris du coût au prorata), à la satisfaction du Fonds mondial, au moyen de l'onglet des hypothèses relatives aux ressources humaines du document type du budget détaillé.
- Les **indemnités de départ** sont uniquement versées lorsque la rupture de contrat est imprévue et résulte d'une violation potentielle ou avérée d'un contrat de travail. L'approbation expresse par écrit du Fonds mondial est nécessaire pour tout versement d'indemnités de départ au moyen des fonds de la subvention. Les principales exigences à prendre en considération lors de la budgétisation d'indemnités de départ sont les suivantes :
 - Les entités de mise en œuvre doivent fournir une projection du montant maximal des indemnités de départ dues au personnel au regard des politiques de gestion, des procédures et/ou des lois nationales applicables en matière de ressources humaines. La part raisonnable des indemnités revenant au Fonds mondial selon sa propre détermination doit être justifiée, calculée et dûment budgétisée.
 - Les employés dont le contrat est résilié et qui ne travailleront plus avec l'entité de mise en œuvre peuvent, le cas échéant, prétendre à une indemnité de départ complète⁴ conformément à la législation locale. Ces indemnités doivent être versées à partir de la subvention du Fonds mondial en cours (autrement dit, les indemnités de départ ne doivent pas être financées avec les fonds d'une éventuelle nouvelle subvention)⁵.
 - Lorsqu'une entité de mise en œuvre autorisée à provisionner des indemnités de départ au titre d'une subvention du Fonds mondial cesse de mettre en œuvre cette subvention, elle peut être autorisée par écrit par le Fonds mondial à effectuer les paiements nécessaires pour s'acquitter de toutes les obligations juridiques pertinentes.
 - Les employés maintenus dans le cadre de la nouvelle subvention n'ont pas droit au versement d'indemnités de départ à la fin de la subvention en cours. Les entités de mise en œuvre doivent prévoir dans le budget de la nouvelle subvention/période de mise en œuvre un montant estimatif pour les indemnités de départ susceptibles d'être versées durant la période de mise en œuvre, assurer le suivi de ce montant et en faire rapport au Fonds mondial, réaffectant toute économie réalisée à ce titre.
- Les entités de mise en œuvre sont seules responsables du respect des lois applicables en matière d'emploi et dans d'autres domaines, notamment la santé et la sécurité au travail, les minima salariaux, les indemnités de licenciement, la sécurité sociale, l'assurance maladie et les impôts sur le revenu. L'instance de coordination nationale doit s'assurer que les niveaux de rémunération proposés cadrent avec ceux en vigueur dans le pays. Tout écart par rapport à ces niveaux doit être justifié à la satisfaction du Fonds mondial.
- Le Fonds mondial examine et approuve les niveaux de rémunération pendant l'établissement de la subvention. Le cadre salarial applicable (ou toute information

³ Il peut s'agir d'avantages accordés aux expatriés d'organisations non gouvernementales internationales ou d'autres organisations multilatérales.

⁴ Les indemnités de départ peuvent comprendre tout montant supplémentaire en fonction du nombre de mois de services, le paiement des jours de congés non utilisés, un paiement tenant lieu de préavis, etc.

⁵ Le versement doit avoir lieu dans les six mois suivant la fin de la subvention.

comparative pertinente) doit être fourni au Fonds mondial, ainsi que tout complément d'information demandé par celui-ci afin de justifier tous les coûts en ressources humaines. Toute modification du barème de rémunération approuvé durant la mise en œuvre de la subvention doit être approuvée par le Fonds mondial.

- Les barèmes de rémunération doivent être basés sur les niveaux nationaux, c'est-à-dire ceux prévus dans les cadres salariaux nationaux ou interinstitutions ou la politique de ressources humaines de l'organisation⁶. Les niveaux de rémunération doivent, de manière générale, s'aligner sur les niveaux pratiqués sur le marché pour des emplois de même nature dans des organisations similaires. Chaque entité de mise en œuvre doit harmoniser les coûts de rémunération qu'elle applique pour l'ensemble des subventions qu'elle reçoit du Fonds mondial. Toute exception à cette règle doit être pleinement justifiée et approuvée par écrit par le Fonds mondial.
- À l'exception des membres du personnel expatriés qui peuvent être rétribués dans d'autres devises, les contrats de travail, salaires et indemnités doivent être budgétisés, inscrits au contrat et payés dans la monnaie locale, sous réserve de la législation et de la réglementation locales. Dans des cas exceptionnels, si une autre monnaie est proposée, les raisons motivant ce choix avancées par une source vérifiable et indépendamment déterminée doivent être communiquées au Fonds mondial, qui doit donner son approbation de l'utilisation d'une autre monnaie par écrit.
- Si le personnel déjà en poste est détaché dans une unité de gestion du programme du bénéficiaire principal, il est déconseillé d'augmenter sensiblement les salaires selon les conditions du marché sans remettre au concours les postes concernés et sans les ouvrir aux candidats externes, l'objectif étant que la hausse des coûts serve à attirer les meilleurs candidats.

Si un gouvernement a promis de concevoir un régime de rémunération durable dans le cadre d'une réforme générale du service public afin d'améliorer la motivation/la rétention, le Fonds mondial, en coordination avec d'autres donateurs, peut participer au financement de tels régimes au titre des interventions relatives aux systèmes résistants et pérennes pour la santé. Ce régime doit être conçu et soutenu par les autorités publiques et les partenaires dans le pays dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience générales des prestations de services prévues dans le cadre des subventions du Fonds mondial. Tout investissement de ce type devra être présenté dans la demande de financement et recommandé par le Comité technique d'examen des propositions.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts

- Le paiement de bonus sur salaire à partir des fonds de la subvention est considéré comme une dépense non conforme.
- Toute augmentation des salaires ou incitations au-delà de ceux prévus dans le budget pour le personnel/les agents travaillant pour un programme du Fonds mondial doit être approuvée par ce dernier par écrit, quel que soit le pourcentage d'augmentation visé. Si le Fonds mondial ne donne pas son approbation, ces augmentations sont considérées comme des dépenses non conformes.
- Les paiements de salaires doivent être conformes aux contrats de travail concernés. Ils doivent également être conformes aux coûts détaillés dans le budget approuvé de la subvention, ainsi qu'à toute déduction prévue par la législation applicable. Les paiements

⁶ L'entité de mise en œuvre doit disposer de politiques et de procédures en matière de ressources humaines reposant sur les meilleures pratiques, les lois et réglementations applicables et les exigences propres aux donateurs (le cas échéant) et approuvées par l'autorité compétente. Veuillez vous reporter à la section 4.5 du [Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions](#) du Fonds mondial pour de plus amples détails.

qui ne sont pas conformes aux contrats et aux lois applicables sont considérés comme des dépenses non conformes.

- Le paiement d'indemnités qui ne sont pas requises par la législation ou les politiques institutionnelles applicables ou ne s'y conforment pas. Les paiements d'indemnités de départ qui ne sont pas requises par la législation ou les politiques institutionnelles applicables ou ne s'y conforment pas sont considérés comme des dépenses non conformes.
- Il est interdit aux entités de mise en œuvre et aux instances de coordination nationale de solliciter des paiements auprès du personnel ou d'obliger celui-ci à contribuer à tous fonds qui ne sont pas explicitement requis en vertu du droit du travail applicable. Toute contribution du personnel à l'appui des dépenses opérationnelles de l'organisation (notamment les fonds de l'organisation, les fonds de pérennité, les fonds d'aide financière ou les fonds opérationnels) est interdite et constitue une dépense non conforme.

Principaux documents requis :

- Les politiques et les procédures en matière de ressources humaines définies à partir des meilleures pratiques, des lois et réglementations applicables et des exigences propres aux donateurs (le cas échéant) et approuvées par l'autorité compétente, lesquelles doivent :
 - décrire clairement le processus de recrutement (notamment en indiquant les différentes étapes et les membres du personnel chargés d'examiner et approuver chacune de ces étapes) pour en garantir la transparence et la responsabilité.
 - définir clairement la politique en matière d'avantages et de rémunération (grille salariale) conformément aux traitements/salaires locaux comparables du secteur d'activité et/ou du domaine fonctionnel ;
 - définir clairement les rôles, les responsabilités et les rapports hiérarchiques pour chaque étape de recrutement, en tenant compte de la nécessité de contrôles internes efficaces et de la séparation des tâches ; et
 - comprendre un code de conduite formel basé sur les meilleures pratiques et les lois et réglementations applicables.
- Une description des postes types requis pour la mise en œuvre du programme financé par le Fonds mondial et des conditions s'appliquant à ce type de poste sur le marché local du travail.
- Une description des frais couverts par les autorités publiques (pour les entités issues du secteur public), tels que les traitements de base et les avantages accordés au personnel déjà en poste.
- Le cadre salarial de référence, à savoir les emplois repères utilisés pour déterminer les salaires pour les emplois correspondants dans le pays, par exemple le cadre salarial national ou le cadre salarial harmonisé des bailleurs de fonds.
- Une description de la stratégie de pérennisation des financements affectés aux dépenses de personnel à l'issue de la période de mise en œuvre de la subvention du Fonds mondial.

1.2 Coûts de déplacement

6. Les coûts de déplacement englobent le coût direct des déplacements et les dépenses connexes encourues par les entités de mise en œuvre lorsque leurs salariés séjournent loin de leur domicile pour des raisons professionnelles directement liées à la mise en œuvre et au suivi stratégique d'une subvention du Fonds mondial. Cette sous-section couvre les directives relatives aux entrées de coûts de déplacement suivantes :

Coûts de déplacement

Entrée de coûts	Description
2.1 : Indemnités journalières / frais de déplacement / autres coûts liés aux formations	Les activités de formation couvertes par la subvention qui permettent manifestement aux participants d'améliorer les capacités et compétences dont ils ont besoin pour assurer la prestation des services requis pour atteindre les cibles et les objectifs du programme. Les coûts de formation englobent tous les coûts ⁷ liés aux activités de formation, ateliers, supports pédagogiques, déplacements et indemnités journalières versés aux participants et aux animateurs de la formation.
2.2 : Indemnités journalières / frais de déplacement / autres coûts liés à l'assistance technique	Couvrent les coûts de déplacement et les indemnités journalières raisonnables des fournisseurs externes (assistance technique) conformément à la politique institutionnelle des entités de mise en œuvre en matière de déplacement, aux devis des fournisseurs et aux contrats signés entre l'entité de mise en œuvre et les fournisseurs. Les honoraires payés aux consultants pour des activités d'assistance technique doivent être imputés dans l'entrée de coûts 3.1 Frais d'assistance technique / de consultation.
2.3 : Indemnités journalières / frais de déplacement / autres coûts liés à la supervision	Frais de voyage et indemnités journalières spécifiquement payés pour le suivi de la supervision formative afin d'améliorer la qualité de la performance du programme, y compris du niveau national au niveau infranational, ou au niveau infranational. Les activités de suivi, de rapport, de validation des données et d'évaluation doivent être imputées dans l'entrée de coûts 2.6 Indemnités journalières / frais de déplacement / autres coûts liés aux enquêtes et à la collecte de données.
2.4 : Indemnités journalières / frais de déplacement / autres coûts liés aux réunions et au plaidoyer	Frais de déplacement et indemnités journalières spécifiquement payés pour les réunions et événements de plaidoyer. Par « réunion », on entend un rassemblement officiel à une fin donnée qui a contribué directement ou indirectement aux objectifs du programme, tandis que le terme « événement de plaidoyer » désigne un rassemblement officiel visant à discuter avec les parties prenantes, leur donner des explications et obtenir leur adhésion concernant des domaines ou objectifs spécifiques du programme.
2.5 : Autres coûts de déplacement	Il s'agit d'une entrée de coûts résiduelle qui peut uniquement être utilisée pour les coûts de déplacement qui ne relèvent d'aucune autre entrée de coûts de cette catégorie de coût.
2.6 : Indemnités journalières / frais de déplacement / autres coûts liés aux enquêtes et à la collecte de données	Frais de déplacement et indemnités journalières spécifiquement payés pour les activités de suivi, de rapport, de collecte de données et/ou de validation ayant pour objet de garantir l'existence de données programmatiques solides faisant la preuve de la réalisation des cibles du programme et en définitive de ses buts et objectifs. Cette entrée de coût inclut également les coûts raisonnables afin d'étayer le budget affecté aux enquêtes, à la surveillance et autres études spéciales réalisées périodiquement. Les entités de mise en œuvre doivent justifier, à la satisfaction du Fonds mondial, la nécessité de procéder à ces études et enquêtes et indiquer les résultats escomptés dans le plan de suivi et d'évaluation (annexe 4) .

⁷ Sont compris les frais de location des salles, les pauses café, etc.

7. Les principales exigences et directives aux fins de la budgétisation des coûts liés aux déplacements dans les subventions du Fonds mondial sont les suivantes :

Coûts de déplacement
Principales exigences
<ul style="list-style-type: none">• Afin d'établir les budgets de manière efficiente et efficace, les entités de mise en œuvre sont encouragées à utiliser un processus standard d'établissement des coûts de déplacement en fonction du lieu, de la nature des activités et des hypothèses connexes.• Les coûts de déplacement doivent être calculés sur la base des politiques appliquées par l'entité de mise en œuvre, selon le cas, et être harmonisés pour l'ensemble des subventions du Fonds mondial gérées par une même entité de mise en œuvre et, si possible, avec les autres donateurs. L'entité de mise en œuvre doit également établir les faits suivants à la satisfaction du Fonds mondial :<ul style="list-style-type: none">○ Les politiques relatives aux coûts de déplacement s'appliquant aux subventions du Fonds mondial doivent être pleinement alignées sur les pratiques administratives adoptées par les institutions publiques et les autres donateurs ainsi que les pratiques courantes sur le marché local.○ Toute politique nouvelle régissant les coûts de déplacement, créée spécialement pour les subventions du Fonds mondial et s'écartant des politiques standard de l'entité de mise en œuvre ou du pays concerné, ne peut être acceptée.○ Les coûts de déplacement doivent correspondre au coût réel supporté par l'employé et ne doivent contenir aucun élément de rémunération supplémentaire.• Les coûts de déplacement doivent être budgétisés au niveau présentant le meilleur rapport coût-efficacité tout en permettant d'atteindre les objectifs du programme soutenu par le Fonds mondial. L'entité de mise en œuvre doit également établir les éléments suivants à la satisfaction du Fonds mondial :<ul style="list-style-type: none">○ Le déplacement jusqu'au lieu concerné se fait par le mode de transport public le plus économique et le plus pratique⁸.○ Les voyages par avion doivent être réduits au minimum, et, lorsqu'ils sont nécessaires, les voyages se font exclusivement en classe économique. L'usage de billets d'avion à prix réduit ou achetés par Internet est encouragé ; et○ Lorsque des véhicules privés sont utilisés, les frais de carburant peuvent être remboursés selon les tarifs kilométriques définis par les autorités publiques ou en fonction des tarifs fixés par l'entité de mise en œuvre en tenant compte du prix et de la consommation moyenne de carburant pour la distance parcourue et approuvés par le Fonds mondial.• Pour dédommager le personnel et les participants à un événement pour chaque nuit passée sur le lieu de l'événement, une méthode habituellement appliquée consiste à leur verser une indemnité journalière de subsistance, méthode qui sera préférée au remboursement au réel des dépenses exactes engagées. La politique régissant les indemnités journalières de subsistance se compose généralement des éléments suivants :<ul style="list-style-type: none">○ Les indemnités journalières ne peuvent être versées à un participant que pour les jours pendant lesquels il a assisté à l'atelier ou à la réunion concernée, plus une nuit avant ou après l'événement s'il doit arriver un jour avant ou partir au lendemain de l'événement. Des registres doivent être disponibles pour valider la présence du participant à l'atelier ou à la réunion. Le participant ne peut prétendre à des indemnités

⁸ La location de véhicules doit être réservée à des circonstances exceptionnelles et répondre au principe du covoiturage (c'est-à-dire pas pour une seule personne).

journalières pour toute la durée d'un événement s'il n'a participé qu'à une partie de celui-ci.

- Les barèmes d'indemnités journalières et les procédures suivies doivent être référencés et alignés sur les réglementations publiques s'appliquant aux entités gouvernementales ou autres organismes financés ou établis par l'État. Les taux appliqués par les organisations non gouvernementales locales doivent être comparés à ceux pratiqués par le gouvernement. Les ONG internationales et les agences des Nations Unies doivent appliquer les tarifs gouvernementaux dans le cadre de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial, toutefois, ces entités peuvent appliquer leurs propres indemnités journalières en ce qui concerne leur personnel. L'instance de coordination nationale doit passer en revue le barème prévu des indemnités de déplacement et de subsistance lorsqu'elle soumet une demande de financement.
- Si les repas ou l'hébergement sont fournis, le montant de l'indemnité journalière doit être minoré en conséquence.
- Il n'est pas acceptable de demander une indemnité journalière dans le cadre d'une subvention du Fonds mondial si les frais de séjour sont déjà couverts par une autre source de financement, notamment s'il s'agit d'un événement pour lequel les frais de participation sont entièrement pris en charge.
- La formation en cours d'emploi isolée ayant une efficacité limitée, les candidats sont encouragés à prévoir et budgétiser des interventions complémentaires, par exemple la supervision formative intégrée et la résolution de problèmes en groupe. Le **budget de formation** doit manifestement être conforme aux bonnes pratiques de formation efficace décrites dans la [note d'information sur les systèmes résistants et pérennes pour la santé](#) (page 32) et dans la [note d'information technique sur l'optimisation des ressources](#) et reposer sur les besoins en formation exposés dans la demande de financement ou toute autre évaluation des besoins en formation réalisée aux fins du programme. Dans les cas où les besoins proposés en formation ne sont pas clairement exposés dans la demande de financement et/ou l'équipe de pays du Fonds mondial estime que le budget alloué à la formation est significatif⁹, le Fonds mondial peut demander au bénéficiaire principal d'entreprendre une évaluation des besoins en matière de formation ou une évaluation de l'efficacité afin de recenser les possibilités d'intégration et d'optimisation des ressources.
- Avant la validation des activités de formation figurant dans le plan de travail et le budget, le bénéficiaire principal doit fournir une analyse factuelle, qui permettra de justifier la nécessité de chaque activité de formation dans le cadre d'une intervention globale visant à améliorer la qualité et les performances et de mettre en avant les écarts entre les niveaux de compétence actuels et ceux requis pour la réalisation des cibles et des objectifs du programme.
- Les entités de mise en œuvre doivent, pour chaque activité de formation, élaborer des hypothèses budgétaires claires dans l'onglet des hypothèses standard du document type du budget détaillé, formalisant de manière explicite la composition du coût total de la formation et démontrant l'articulation du budget avec les besoins en formation :
 - Une démarche normalisée de calcul peut être utilisée pour la budgétisation des coûts de formation. Un coût moyen par formation ou par personne par jour est généralement calculé et appliqué aux événements de formation similaires.
 - Les entités de mise en œuvre doivent déterminer le nombre de jours requis pour la formation, le nombre total de participants (résidents et non-résidents) et le type de formation (niveau national, régional, district/communauté, ou international).

⁹ L'équipe de pays du Fonds mondial détermine si un budget de formation est significatif ou non en fonction du contexte national et/ou des éléments de risque en présence.

- Lorsqu'ils inscrivent une formation au budget d'une subvention du Fonds mondial, les entités de mise en œuvre doivent appliquer les principes suivants :
 - Des dispositions doivent être prises pour les frais de transport des participants conformément aux politiques de l'entité de mise en œuvre et/ou des autorités publiques. Il peut s'agir d'un montant fixe ou d'un montant calculé en fonction de la distance entre le domicile ou le lieu de travail du participant et le lieu de la formation. Si la distance est adoptée comme mode de calcul, celui-ci doit être décrit dans un document de politique pertinent, dans lequel est notamment fixé un plafond pour les indemnités de déplacement auxquelles peuvent prétendre les participants et/ou le coût des transports publics dans le pays concerné est pris pour référence.
 - Si l'entité de mise en œuvre prévoit d'inclure le logement/les repas de midi et/ou le transport groupé dans l'organisation de la formation, il convient de comptabiliser ces coûts dans le budget en lieu et place des indemnités journalières et des frais de transport qui sont dus aux participants. Si le petit déjeuner et le repas du soir ne sont pas inclus, l'entité de mise en œuvre peut verser aux participants la part d'indemnité journalière correspondant à ces frais.
 - Il y a également lieu de réserver des fonds pour financer les éventuels kits de formation à distribuer aux participants et les pauses café prévues pendant la formation.
 - Les coûts de formation doivent correspondre au coût réel qui sera supporté par l'entité de mise en œuvre au titre de la mise en œuvre des activités de formation et ne peuvent contenir aucun complément de rémunération ou de salaire au profit des participants ou des animateurs, ni englober des indemnités journalières majorées par rapport aux barèmes applicables (le cas échéant).
 - Le Fonds mondial peut demander des [plans de formation \(annexe 3\)](#) lors de l'établissement de la subvention.
- Si la mise en œuvre d'une **enquête** est externalisée, les fournisseurs doivent être sélectionnés selon une procédure concurrentielle (voir l'article 5 du [Règlement relatif aux subventions](#)). Les entités de mise en œuvre sont notamment chargées de :
 - s'assurer que les enquêtes nécessaires au suivi de l'impact/des réalisations et des résultats programmatiques obtenus par rapport aux cibles définies dans le cadre de performance sont menées de manière appropriée pendant la mise en œuvre de la subvention ;
 - démontrer que les enquêtes budgétisées ne se recoupent pas ni ne font double emploi avec d'autres enquêtes déjà planifiées au titre de la subvention ou dans un autre cadre ;
 - rechercher des cofinancements à l'appui des enquêtes.
- La **supervision formative** est une activité essentielle complémentaire à la formation continue et permettant d'améliorer la qualité du programme, tandis que les activités de **suivi et d'évaluation** ont pour objet de produire des données programmatiques solides faisant la preuve de la réalisation des cibles du programme et, en définitive, de ses buts et objectifs, ainsi que de son amélioration continue. Les coûts associés à la supervision formative et au suivi et à l'évaluation peuvent être imputés aux fonds de la subvention.
- Il incombe aux entités de mise en œuvre de veiller au bon fonctionnement du système de collecte de données et d'établissement de rapports en routine afin de suivre les résultats programmatiques obtenus au regard des cibles fixées dans le cadre de performance et/ou dans les plans stratégiques nationaux et les plans de suivi et d'évaluation.
- Afin d'appuyer le budget affecté aux évaluations, aux enquêtes, à la surveillance et aux autres études spéciales réalisées périodiquement, les entités de mise en œuvre doivent

en justifier rapidement la nécessité et indiquer les résultats attendus. Pour améliorer la supervision de la gestion des programmes et des subventions, les entités de mise en œuvre peuvent prévoir des activités en ce sens dans leurs budgets. Les entités de mise en œuvre doivent s'assurer que ces coûts sont correctement liés au module approprié de gestion du programme.

- Le budget global de supervision du programme doit s'appuyer sur une stratégie de supervision, qui sera décrite dans le plan de travail annuel de mise en œuvre (pour de plus amples détails sur ce plan¹⁰, veuillez vous reporter à la [note de politique opérationnelle sur l'établissement des subventions](#)) ou d'autres documents. Cette stratégie devrait comprendre, au minimum, une description de la nature et de la portée de chaque supervision ; la fréquence prévue des opérations de supervision ; le rôle et la fonction de chaque participant à la supervision et les résultats attendus de la supervision.
- Les entités de mise en œuvre doivent élaborer pour les visites de supervision des hypothèses budgétaires claires dans l'onglet des hypothèses standard du document type du budget détaillé, formalisant de manière explicite la composition du coût total des visites de supervision et démontrant l'articulation du budget avec les besoins du programme. Une démarche normalisée de calcul peut être utilisée pour la budgétisation des visites de supervision. Un coût moyen par visite de supervision ou par personne est généralement calculé puis appliqué aux visites de supervision similaires.
- Les résultats de la supervision et les mesures de suivi doivent être formalisés dans des rapports de mission, où seront exposés le travail préparatoire effectué, les points sensibles relevés et les mesures prises. On veillera tout particulièrement à éviter tout double emploi avec les systèmes existants, ainsi qu'à optimiser les activités de supervision et à les regrouper, notamment avec les activités du programme national ou d'autres donateurs, chaque fois que possible afin de réduire les coûts de déplacement. Lorsque plusieurs entités de mise en œuvre mettent en œuvre les subventions accordées par le Fonds mondial dans un pays donné, elles doivent mettre en place un dispositif de coordination afin d'optimiser les activités de supervision.
- La planification des programmes, la gestion des programmes et l'évaluation des progrès accomplis ne peuvent s'envisager sans données. Il est impératif de pouvoir accéder à des systèmes de collecte de données et à des sources de données si l'on veut assurer le suivi en routine et l'évaluation de l'impact des actions de lutte contre les maladies. Au-delà des investissements consentis en faveur des sources de données et des méthodes de collecte, les pays doivent veiller à la mise en place des capacités requises pour ventiler, analyser et exploiter les données recueillies dans une logique d'amélioration de la qualité des programmes et de renforcement des impacts.
- Pour garantir l'utilisation optimale de ressources limitées, les pays doivent définir un ensemble hiérarchisé de domaines et activités pour lequel ils souhaitent obtenir le soutien du Fonds mondial aux niveaux national et infranational, incluant les systèmes de données communautaires. Pour plus d'orientations sur les étapes à suivre pour élaborer un ensemble hiérarchisé de domaines et activités de suivi-évaluation à faire financer par les subventions du Fonds mondial, on se référera à la note d'orientation relative aux investissements en faveur des systèmes de données essentiels incluse dans le [Cadre stratégique du Fonds mondial relatif à l'utilisation des données aux fins de l'action et de l'amélioration](#). La note met en avant les domaines qui appellent des actions particulières et qui doivent être budgétisés dans les subventions du Fonds mondial, **s'ils ne sont pas déjà pris en charge par d'autres sources de financement.**

¹⁰ Le plan de travail annuel de mise en œuvre est uniquement requis pour les portefeuilles à fort impact et essentiels, et constitue une bonne pratique pour les portefeuilles ciblés.

- La note d'orientation ne présuppose aucunement que les pays ne peuvent pas investir dans d'autres éléments de données incontournables dans le contexte national considéré et là où des déficits sont relevés. On se référera au [Manuel du cadre modulaire](#) pour consulter la liste complète des interventions axées sur le suivi et l'évaluation, ainsi qu'un échantillon représentatif d'activités.
- Les coûts de suivi et d'évaluation inclus dans le plan de travail et le budget détaillés doivent renvoyer aux activités prévues dans le plan de suivi et d'évaluation (plan par pays ou par subvention, selon le cas), notamment aux mesures de renforcement destinées à améliorer le système de suivi et d'évaluation et définies à l'issue d'évaluations axées sur le système de suivi et d'évaluation ou sur la qualité des données.
- Toutes les activités de suivi et d'évaluation, qu'elles soient propres à une maladie et/ou transversales, doivent être incluses dans le module « Systèmes d'information pour la gestion sanitaire et le suivi-évaluation ». Toutes les activités et tous les investissements liés au suivi et à l'évaluation doivent être classés sous l'une des six interventions standard : Communication régulière de l'information ; Qualité du programme et des données ; Analyse, examen et transparence ; Enquêtes et surveillance ; Sources de données administratives et financières ; Système de registres et de statistiques de l'état civil.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts

- Les facilitateurs employés par l'entité de mise en œuvre et dont les salaires sont payés à l'aide des fonds de la subvention ne peuvent prétendre à aucune rémunération en tant qu'intervenants (honoraires de coordination et d'animation d'un événement ou d'organisation d'une formation, etc.). Ils ne peuvent percevoir l'indemnité journalière applicable que s'ils sont éloignés de leur domicile.
- Les participants « résidents » ne doivent pas recevoir d'indemnités journalières lorsqu'ils prennent part à une formation organisée sur leur lieu de résidence (ainsi, les participants vivant à Dakar ne doivent percevoir aucune indemnité journalière s'ils assistent à une formation à Dakar). Le paiement des frais de repas est possible, selon les politiques de l'entité de mise en œuvre et/ou des autorités publiques, si les repas ne sont pas compris dans la formation.
- Les participants « non-résidents » doivent recevoir l'indemnité journalière entière lorsqu'ils participent à une formation financée par les fonds de la subvention. Lorsque les repas ou le logement sont compris dans la formation, le montant de l'indemnité journalière doit être minoré conformément aux politiques de l'entité de mise en œuvre et/ou des autorités publiques ou sur la base d'autres taux en vigueur applicables aux repas.
- Les indemnités journalières qui ne respectent pas les normes approuvées, y compris, mais sans s'y limiter :
 - les indemnités journalières correspondant à des catégories de personnel plus élevées que les membres du personnel en déplacement ; et
 - les indemnités journalières qui correspondent à des activités ou des coûts déjà planifiés et financés par les autorités nationales ou par d'autres bailleurs de fonds.

Principaux documents requis :

- La documentation (politique en matière de déplacement) relative aux taux des indemnités journalières et de voyage (y compris les calculs liés à la consommation de carburant et à la distance parcourue) et à l'atténuation des risques liés aux coûts de déplacement.
- Le cadre national de suivi et d'évaluation et toute documentation étayant la justification des activités de suivi-évaluation proposées.

- Lorsqu'ils inscrivent des enquêtes au budget, les entités de mise en œuvre doivent fournir les éléments d'information suivants :
 - une justification de la nécessité de l'enquête et les résultats attendus ;
 - une explication du protocole prévu pour la mise en œuvre de l'enquête, notamment de la taille de l'échantillon prévu ; et
 - la liste et le calcul détaillé du coût des activités requises pour la mise en œuvre du protocole mis au point. Tous les coûts doivent être détaillés, ventilés par poste budgétaire et imputés aux entrées de coûts appropriées, à la satisfaction du Fonds mondial.

1.3 Services professionnels externes

8. Les services professionnels externes comprennent les activités professionnelles externes qui contribuent directement ou indirectement à la mise en œuvre et à la gestion de la subvention. L'intérêt direct ou indirect que chaque poste budgétisé et imputé à une subvention représente pour les subventions du Fonds mondial doit pouvoir être clairement démontré. Les directives figurant dans cette sous-section s'appliquent aux entrées de coûts suivantes :

Services professionnels externes	
Entrée de coûts	Description
3.1 : Frais d'assistance technique / de consultation	Le Fonds mondial définit l'assistance technique (parfois aussi appelée « coopération technique » ou « appui technique ») comme l'engagement de personnes et/ou d'organisations possédant les compétences techniques spécifiques et pertinentes pour renforcer les capacités des entités de mise en œuvre et des programmes nationaux, remédier aux lacunes techniques et des systèmes, lever les obstacles liés au genre et/ou éliminer l'iniquité des résultats de la lutte contre les maladies, appuyer le développement institutionnel, notamment en ce qui concerne les organisations communautaires et les organisations dirigées par la communauté, concevoir, élaborer et mettre en œuvre des programmes en matière de droits humains et/ou appuyer un dialogue ouvert au niveau des pays, l'établissement des subventions, la mise en œuvre et le suivi stratégique des programmes soutenus par le Fonds mondial. Les besoins exacts en matière d'assistance technique doivent être identifiés au niveau du pays dans le cadre du dialogue entre les entités de mise en œuvre, les partenaires dans le pays concernés et le Fonds mondial. Une assistance technique peut être demandée tout au long du cycle de subvention, notamment au titre de la planification de la pérennité et de la transition ainsi qu'au titre des procédures nationales liées au modèle de fonctionnement du Fonds mondial (par exemple, élaboration et examen du plan stratégique national). Il peut s'agir d'assistance technique à court terme (jusqu'à 3 mois) ou à long terme (jusqu'à 3 ans). Les frais d'assistance technique ou de conseils doivent être imputés dans cette entrée de coûts, tandis que les frais de déplacement et indemnités journalières liés à l'assistance technique doivent être imputés dans l'entrée de coûts 2.2 Indemnités journalières / frais de déplacement / autres coûts liés à l'assistance technique.

3.2 : Frais liés aux agents fiscaux / fiduciaires	Honoraires des agents fiduciaires et fiscaux ¹¹ : coûts liés à la fourniture de services de gestion financière aux entités de mise en œuvre par des organisations tierces. Ces services sont généralement rattachés aux mesures d'atténuation adoptées en matière de gestion financière et peuvent faire l'objet d'un contrat conclu directement avec le Fonds mondial.
3.3 : Frais d'audit externe	Frais d'audit externe : coûts liés au recrutement d'un auditeur indépendant pour émettre une opinion sur les états financiers et les mécanismes de contrôle des subventions du Fonds mondial, ces services pouvant faire l'objet d'un contrat conclu directement avec le Fonds mondial.
3.4 : Autres services professionnels externes	Il s'agit d'une entrée de coûts résiduelle qui peut uniquement être utilisée pour les services professionnels externes qui ne relèvent d'aucune autre entrée de coûts de cette catégorie de coût.
3.5 : Coûts liés à l'assurance	Les coûts associés à l'assurance tous risques couvrant les biens ; à l'assurance du parc de véhicules automobiles et à l'assurance de transport porte-à-porte (telles que définies et décrites plus en détail dans les Directives d'assurance relatives aux subventions du Fonds mondial 2018 , susceptibles d'être modifiées ponctuellement) et autres coûts d'assurance (pour des produits et politiques d'assurance particuliers n'entrant pas dans les catégories ci-dessus).

9. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des coûts liés aux services professionnels externes dans les subventions du Fonds mondial.

Services professionnels externes	
Principales exigences	
	<ul style="list-style-type: none"> Les services professionnels externes doivent produire des résultats spécifiques (livrables) dans les délais impartis. Les candidats et les entités de mise en œuvre sont les mieux placés pour identifier les besoins en assistance technique, trouver les consultants, établir un dialogue avec les partenaires, élaborer les termes de référence, solliciter et coordonner l'assistance technique et appliquer les recommandations. Les équipes de pays du Fonds mondial peuvent fournir aux candidats et aux entités de mise en œuvre des informations sur les sources externes d'assistance technique disponibles (par exemple en matière de partenaires bilatéraux ou d'investissements catalytiques). Il est important de mener des discussions régulières avec l'équipe de pays, l'instance de coordination nationale, le récipiendaire principal et les autres parties prenantes dans le pays pour coordonner l'assistance technique. Il faut également veiller à ce qu'il n'y ait pas de double demande d'assistance technique, c'est pourquoi les candidats et les entités de mise en œuvre sont encouragés à adopter une approche structurée afin de recenser les besoins et de les relier aux options d'assistance technique disponibles. D'autres pratiques exemplaires consistent à élaborer un plan chiffré d'assistance technique et à le réviser régulièrement, à recruter des consultants locaux et à faire appel à la coopération sud-sud (c'est-à-dire

¹¹ On peut également inclure ici les honoraires des agents comptables et des agents de paiement engagés sur des missions régulières et/ou ponctuelles en vue de l'administration ou de la gestion des fonds de la subvention.

faire appel aux capacités et aux consultants locaux plutôt que de faire venir des experts d'autres pays).

- Par conséquent, l'entité de mise en œuvre ne doit pas faire appel à des consultants pour exécuter des tâches ou fonctions par nature récurrentes, qui doivent en principe être confiées à des membres du personnel sous contrat. Les consultants engagés pour des missions de longue durée – y compris ceux que l'on peut apparenter à des salariés dans la mesure où ils sont engagés sur une période continue et prolongée, sans livrable / rapport à rendre dans un délai donné et perçoivent un salaire mensuel – relèvent du groupe de coûts « ressources humaines ». Ces consultants ne doivent pas percevoir d'indemnités journalières. Les entités de mise en œuvre doivent être dotées de mécanismes distincts pour l'attribution de contrats à courte ou longue durée, ces mécanismes devant répondre aux besoins du programme et être conformes à la législation locale/aux règles applicables en matière de ressources humaines.
- Les coûts d'assistance technique doivent être budgétisés au niveau le plus économique en fonction de la portée et de la durée de l'assistance requise pour atteindre les objectifs du programme. Les honoraires de conseil doivent correspondre aux pratiques du marché local, régional et international en fonction du type d'assistance technique concerné. Les honoraires des consultants internationaux ne doivent pas excéder les tarifs internationaux standard des Nations Unies. En ce qui concerne les consultants locaux et/ou régionaux, leurs honoraires ne doivent pas excéder les tarifs locaux types des Nations Unies.
- Conformément au **Règlement relatif aux subventions**, les actifs du programme, notamment les produits de santé et non sanitaires, ainsi que les autres actifs achetés par l'entité de mise en œuvre au moyen des fonds de la subvention, doivent, dans la mesure du possible, l'être à un coût raisonnable, être assurés comme il se doit auprès de compagnies d'assurance de renom et financièrement solides (voir la section 6.4.1 du Règlement relatif aux subventions et les [Directives d'assurance relatives aux subventions du Fonds mondial](#) [édition 2018, susceptible d'être modifiée ponctuellement] [**Directives d'assurance**], pour obtenir toutes les informations nécessaires sur l'assurance des actifs des programmes). Ces directives reprennent les détails et exigences liés aux modalités de budgétisation des assurances dans le document type du budget établi par le Fonds mondial. En ce qui concerne les actifs du programme, il y a deux domaines de la chaîne d'approvisionnement où l'assurance est applicable :
 - La **logistique amont** s'applique généralement à toutes les marchandises (produits de santé/produits non sanitaires, équipement, etc.) jusqu'au moment où elles sont livrées dans le pays de destination, avant d'être remises à l'entité de mise en œuvre conformément au contrat. Les coûts d'assurance associés à la logistique amont doivent être présentés dans l'entrée de coûts 7.2 Coûts de fret et d'assurance, les montants engagés pour assurer les marchandises devant être dissociés des coûts de fret ;
 - La **logistique aval** concerne toutes les activités effectuées au sein du pays pour l'entreposage, le transport et la distribution des marchandises et actifs du programme. Les coûts d'assurance associés à la logistique aval doivent être présentés dans l'entrée de coûts 3.5 Coûts liés à l'assurance.
- Les coûts d'assurance doivent être pris en compte en fonction de la configuration du programme et de tous les facteurs de coûts potentiels (volume des produits de santé et non sanitaires, équipement et consommables destinés aux activités subventionnées, par exemple).

- Si certains éléments de la couverture d'assurance ne sont pas clairs ou que les coûts associés à la couverture d'assurance sont inadéquats (exagérément élevés ou bas), l'entité de mise en œuvre de la subvention doit consulter le Fonds mondial¹².

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts

- Les contrats de travail considérés comme des contrats de consultance.
- Coûts de consultance ou d'assistance technique aux fins de la rédaction d'une demande de financement (veuillez consulter la [note de politique opérationnelle sur l'élaboration et l'examen des demandes de financement](#) pour de plus amples détails).
- L'assurance maladie des employés de l'entité de mise en œuvre doit être intégrée aux coûts salariaux et enregistrés dans le groupe de coûts « Ressources humaines », pour autant qu'ils soient conformes à la section **1.1 Ressources humaines** ci-avant.

Principaux documents requis

- Base sur laquelle reposent les coûts liés aux contrats de consultance.

1.4 Produits de santé

10. Les produits de santé comprennent : i) les produits pharmaceutiques ; ii) les produits de diagnostic in vitro durables et non durables, les microscopes et le matériel d'imagerie ; iii) les produits de lutte antivectorielle ; iv) les consommables et produits de santé à usage unique, notamment les préservatifs, les insecticides, les produits destinés au soutien nutritionnel thérapeutique, les articles généraux de laboratoire et les seringues, lesquels sont financés par les fonds de la subvention. Le Fonds mondial joue un rôle crucial sur les marchés mondiaux des produits de santé utilisés dans la lutte contre les trois maladies. Figurant parmi les principaux organismes de financement dans le domaine de la santé publique, le Fonds mondial s'attache à optimiser les investissements en garantissant l'obtention de produits de santé, pharmaceutiques ou non, et d'équipements sanitaires de qualité garantie, livrés dans les délais et à des prix abordables. Étant donné qu'une partie significative du budget des subventions du Fonds mondial peut être consacrée à la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement de produits et équipements sanitaires, cet aspect est géré au moyen du [document type de gestion des produits de santé \(DGPS\)](#)¹³, le cas échéant¹⁴ (voir les principaux documents requis ci-après). Cette section contient des orientations de budgétisation relatives aux groupes de coûts 4, 5 et 6 et complémentaires au DGPS.

¹² Le Fonds mondial n'est pas autorisé à offrir des conseils en matière d'assurance ni à souscrire des assurances. Plus précisément, le Fonds mondial ne fait pas office d'agent, ne négocie pas et ne place pas de contrats d'assurance au nom d'autrui, ne donne pas de conseils ni ne fait de présentations en matière de contrats d'assurance, n'organise pas de contrats d'assurance et n'assiste pas autrui à cet égard. Si vous avez besoin de conseils ou d'assistance en matière d'assurance, veuillez contacter un conseiller ou un courtier possédant les qualifications et les autorisations nécessaires **dans la juridiction applicable**. Les exigences qu'impose le Fonds mondial aux entités de mise en œuvre en matière d'assurance (telles que définies dans l'accord de subvention concerné et dans les Directives d'assurance) ont pour finalité de protéger les intérêts du Fonds mondial. **En aucun cas, les communications du Fonds mondial sur le dispositif d'assurance ne peuvent être considérées par les entités de mise en œuvre comme une dérogation à leurs obligations contractuelles au titre de l'accord de subvention ou des politiques et directives du Fonds mondial.**

¹³ [Document type de gestion des produits de santé](#) se rapporte, dans ce contexte, à un outil de gestion des produits de santé ou à tout autre document type pouvant le compléter ou le remplacer à l'avenir.

¹⁴ Le [DGPS](#) n'est pas obligatoire pour les subventions qui ne prennent pas en charge l'achat de produits de santé. Il se peut également qu'il ne soit pas requis dans certains cas (par exemple pour les portefeuilles ciblés dont le budget en matière de produits de santé est limité). Veuillez consulter votre équipe de pays pour plus d'informations.

Produits de santé	
Entrée de coûts	Entrée de coûts
4.1 : Médicaments antirétroviraux	5.1 : Moustiquaires imprégnées d'insecticide
4.2 : Médicaments antituberculeux	5.2 : Préservatifs - masculins
4.3 : Antipaludéens	5.3 : Préservatifs - féminins
4.4 : Médicaments pour la réduction des dommages	5.4 : Tests de dépistage rapide
4.5 : Médicaments contre les infections opportunistes et les infections sexuellement transmissibles	5.5 : Insecticides
4.6 : Subventions du secteur privé pour les combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine (copaiements)	5.6 : Autres réactifs de laboratoire, trousse de dépistage et produits consommables
4.7 : Autres médicaments	5.7 : Seringues et aiguilles
4.8 : Médicaments existants contre le COVID-19	5.8 : Autres produits consommables
4.9 : Nouveaux médicaments contre le COVID-19	5.9 : Subventions du secteur privé pour les tests de dépistage rapide (copaiements)
4.11 : Médicaments pour le traitement de la « variole du singe »	5.11 : Équipement de protection individuelle
	5.12 : Oxygène médical
	5.13 : Réactifs de dépistage moléculaire, trousse de dépistage et produits consommables
	6.1 : Cytométrie en flux (analyseurs CD4)
	6.3 : Microscopie
	6.5 : Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement de santé
	6.6 : Autres équipements de santé
	6.7 : Oxygène médical - équipement
	6.8 : Équipement de dépistage moléculaire
	6.9 : Autre équipement de laboratoire
	6.11 : Équipement de séquençage

11. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des produits de santé dans les subventions du Fonds mondial.

Produits de santé
Principales exigences
<ul style="list-style-type: none"> Les entités de mise en œuvre sont tenues d'acheter des produits dont la qualité est assurée conformément aux politiques du Fonds mondial en matière d'assurance de la qualité et au Guide sur la politique du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé (édition 2021, susceptible d'être modifiée ponctuellement) et à toutes orientations provisoires concernant les exigences en matière d'assurance de la qualité applicables, selon une procédure concurrentielle et transparente visant à obtenir la

meilleure optimisation des ressources. Les principes budgétaires exposés dans le présent document s'appliquent au même titre à tous les produits de santé.

- Outre les politiques et orientations ci-avant, les entités de mise en œuvre qui se procurent des produits de santé au travers du mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial ou de wambo.org doivent également respecter les dispositions de la [note de politique opérationnelle sur le mécanisme d'achat groupé](#).
- D'un point de vue budgétaire, les raisons et la justification motivant l'achat des produits de santé souhaités doivent être présentées pendant la phase d'élaboration de la demande de financement et/ou à l'établissement de la subvention. Lorsqu'ils choisissent et budgétisent des équipements de santé, les entités de mise en œuvre doivent tenir compte du coût total de propriété de chaque équipement (incluant le coût de l'équipement, l'installation/la mise en service, la durée de vie utile de l'équipement, les coûts des réactifs et consommables requis, les formations supplémentaires et l'existence de services de connectivité des laboratoires, et la durée de vie utile des équipements existants) au-delà de ce qui est offert dans les options d'achat standard.
- Au moment de préparer le DGPS¹⁵ et le budget correspondant (le budget des produits de santé est préparé dans le cadre du DGPS, veuillez vous reporter aux [Instructions pour remplir le document type du budget détaillé](#) et aux [Instructions pour remplir le DGPS](#)), les entités de mise en œuvre doivent systématiquement indiquer la source des références de prix utilisées (concernant le DGPS, il s'agit de tous les cas où le prix de référence en vigueur n'est pas utilisé). Lorsque les produits retenus à l'issue d'une procédure d'achat de produits conformes aux spécifications et normes applicables affichent un prix supérieur au prix de référence pertinent – en tenant compte du coût total de propriété¹⁶ –, la différence de prix devra éventuellement être financée sur les fonds propres du pays ou par d'autres sources de financement.
- Le **coût unitaire** est crucial pour préparer le [DGPS](#) et le budget connexe. Les coûts unitaires doivent être estimés à partir des prix de référence applicables aux produits considérés, lorsqu'ils existent, et tirés de sources fiables :
 - Il convient d'aligner les coûts unitaires des produits de santé éligibles au titre du mécanisme d'achat groupé, notamment pour les antirétroviraux, les antipaludiques, les tests de diagnostic rapide du VIH et du paludisme, les moustiquaires imprégnées d'insecticide et le matériel et les consommables de mesure de la charge virale, les équipements de protection individuelle et les insecticides utilisés pour la pulvérisation intradomiciliaire à effet rémanent, sur les prix de référence publiés par le mécanisme d'achat groupé/wambo.org¹⁷. Ces prix de référence sont mis à jour périodiquement pour tenir compte des conditions de marché actuelles et anticipées ; les prix de référence en vigueur doivent être utilisés au moment de l'établissement ou de la révision de la subvention.
 - Les autres coûts unitaires doivent être extraits des barèmes de prix négociés à l'échelle internationale et des catalogues correspondant aux produits de santé et autres produits non sanitaires visés, notamment les prix négociés par les partenaires ou par l'intermédiaire de plateformes à l'exemple du catalogue des produits du [Service](#)

¹⁵ Les critères permettant de déterminer s'il y a lieu de remplir un [DGPS](#) pour une demande de financement ou une subvention sont exposés dans les [Directives concernant le document type de gestion des produits de santé](#) disponible sur le site Web du Fonds mondial. Veuillez consulter ce document pour déterminer si un bénéficiaire principal doit préparer un DGPS ou non pour la subvention.

¹⁶ On entend par « coût total de propriété » le montant total de tous les coûts monétaires directs et indirects liés à l'achat, au stockage et à la distribution d'un produit de diagnostic par un bénéficiaire, notamment le prix du produit lui-même, de tout réactif et de tout autre consommable, le transport, le dédouanement, l'assurance, la distribution et le stockage dans le pays, et l'assurance de la qualité, y compris le suivi de la qualité, la formation et la validation de nouveaux algorithmes ou équipements/outils de diagnostic, et, le cas échéant, les frais d'exploitation, notamment les frais d'installation, d'entretien, de mise en service et de maintenance du matériel.

¹⁷ Disponibles sur www.wambo.org ou sur la page [Sourcing & Management of Health Products](#) du site Web du Fonds mondial. La liste des articles et les prix de référence sont mis à jour régulièrement.

[pharmaceutique mondial du partenariat Halte à la tuberculose pour les produits de santé contre la tuberculose](#)¹⁸. Le Fonds mondial rejettera les coûts unitaires s'écartant des références mentionnées si une justification solide et une explication raisonnable n'étaient pas fournies.

- Pour les produits pour lesquels il n'y a pas de prix de référence établi par le mécanisme d'achat groupé/wambo.org, le Partenariat Halte à la tuberculose, etc., on pourra utiliser les factures passées ou les résultats d'une étude de marché aux fins de l'estimation des prix et de l'établissement du budget.
- Tous les coûts unitaires des produits de santé doivent être budgétisés à la valeur Départ usine (EXW) ou Franco transporteur (FCA), tandis que les coûts liés à la livraison des produits jusqu'à leur destination finale (par exemple, fret, assurance, frais d'agent chargé des achats) doivent être budgétisés séparément. Dans certains cas, d'autres Incoterms peuvent être utilisés (port payé jusqu'à [CPT] ou rendu au lieu de destination [DAP], par exemple) aux fins de l'établissement du budget. L'Incoterm Rendu droits acquittés (DDP) ne peut être utilisé car il contient des taxes qui ne peuvent être imputées au Fonds mondial (voir la section 2.3 - Gestion des taxes des [Directives pour l'établissement des budgets des subventions](#)).
- **Coût de garantie** : Se rapporte au coût de la promesse ou de l'engagement du fabricant ou du fournisseur à dédommager tout défaut de fabrication des actifs du programme dans certaines circonstances ou conditions dûment incluses dans le contrat afin de garantir le bon fonctionnement ininterrompu de l'équipement pendant une période donnée. Des frais de prolongation de la garantie peuvent être inclus dans le coût des produits de santé pour autant que la période de prolongation soit comprise dans la période d'utilisation de la somme allouée et/ou la période de mise en œuvre de la subvention concernée.
- On entend par **coût d'entretien** les frais de l'entretien régulier¹⁹ des équipements sanitaires afin de les maintenir dans un état de fonctionnement optimal. Dans l'idéal, ce coût doit être budgétisé et payé périodiquement (annuellement) ou dans le cadre de la majoration des prix des réactifs, et l'entretien doit être réalisé pendant la période de mise en œuvre.
- Les produits de santé achetés avec les fonds de la subvention doivent être livrés et utilisés pendant la période de mise en œuvre. Cela ne s'applique pas au stock régulateur (voir le point suivant), qui peut être planifié et reporté à la période de mise en œuvre suivante. Il est recommandé aux entités de mise en œuvre de prévoir des niveaux de stocks appropriés et, le cas échéant, de prévoir et inclure dans le DGPS un stock régulateur de produits de santé pour éviter toute discontinuité avant le démarrage d'une nouvelle subvention ou la transition vers une nouvelle source de financement. Tous produits de santé achetés en quantités excessives (en sus de la quantité requise au cours de la période de mise en œuvre précédente et du stock régulateur) au titre d'une subvention antérieure et reportés à la subvention suivante doivent être comptabilisés conformément aux dispositions de la [note de politique opérationnelle sur le rapprochement des périodes de mise en œuvre et la clôture des subventions](#). Il est conseillé aux entités de mise en œuvre de tenir compte des éléments suivants dans leur planification :
 - la durée standard du processus d'achat (par exemple, du placement d'une demande d'achat de produits de santé par les unités techniques comme les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme auprès de l'unité chargée des achats ou

¹⁸ Voir le [catalogue du Service pharmaceutique mondial](#)

¹⁹ Sont compris les coûts des services d'étalonnage, des services de maintenance préventive, de main-d'œuvre et de déplacement liés au remplacement de pièces

d'autres organes responsables au sein du ministère de la Santé à l'approbation de la demande et au placement de la commande auprès du fournisseur) ;

- les délais de livraison des produits.
- Le **stock régulateur** (ou stock de sécurité) représente le stock devant être disponible à tout moment aux niveaux national, régional, du district et/ou des centres, de manière à atténuer les risques de ruptures de stock liés aux retards de livraison des produits ou à des augmentations imprévues de la consommation. Il représente donc la quantité de stock requise pour faire face aux variations des délais de livraison ou des taux de consommation. Le stock régulateur à prévoir peut être estimé de multiples manières. Pour calculer le niveau du stock régulateur, on peut multiplier la consommation mensuelle moyenne projetée par le délai moyen d'approvisionnement²⁰ (en mois), ou se baser sur un nombre fixe (raisonnable) de mois, qui ne peut dépasser 12 mois (à l'échelle du territoire national). Sauf accord contraire explicite du Fonds mondial, le volume de stock régulateur répond aux exigences des politiques et des procédures opérationnelles normalisées nationales applicables. Le calcul du stock régulateur n'est pas rigide ; il évoluera pendant la mise en œuvre d'une subvention, selon que la consommation fluctue ou que les délais d'approvisionnement varient. Si des stocks régulateurs sont inclus dans le budget, il y a lieu de fournir une justification accompagnée d'hypothèses.
- Les stocks (y compris le stock régulateur) doivent impérativement être planifiés et gérés efficacement pendant la période de mise en œuvre en cours, de sorte que les niveaux de stock soient suffisants pour assurer la disponibilité des produits de santé sans interruption pendant la période de transition précédant le démarrage de la période de mise en œuvre suivante ou le passage à une autre source de financement. Pendant la phase de quantification se rapportant à la période de mise en œuvre suivante, les entités de mise en œuvre doivent prendre en compte les niveaux de stock existants (ou prévus) à l'échelle du pays concerné plus les stocks en commande à la date de début de la période de mise en œuvre suivante.
- De manière générale, la stratégie retenue pour l'achat ou la location des **équipements de santé**, telle qu'expliquée dans la demande de financement ou décrite lors de l'établissement de la subvention, est réputée acceptable dès lors qu'elle repose sur des fondements techniques solides et présente une bonne optimisation des ressources en termes d'économies à long terme ou de réduction des risques opérationnels. Avant de budgétiser des équipements de laboratoire/diagnostic, les entités de mise en œuvre doivent consulter le plan stratégique national de développement des laboratoires (si disponible) et s'assurer que les investissements prévus en faveur des technologies de laboratoire s'accordent harmonieusement avec celui-ci. Il est par ailleurs vivement conseillé aux entités de mise en œuvre de procéder à une analyse tridimensionnelle entre i) l'achat de l'équipement vs l'optimisation du réseau et l'investissement dans le système de transport des échantillons, ii) la location vs l'achat et iii) l'intégration d'équipements pouvant servir pour les trois maladies vs l'achat d'équipements pour chaque maladie, avant de valider leur décision d'achat des équipements souhaités (par exemple, appareil de mesure de la charge virale)²¹.

²⁰ Voir la [Directive de planification de l'approvisionnement et de la livraison par catégorie et par produit du Fonds mondial](#) pour connaître les délais indicatifs concernant les principaux produits sanitaires liés au VIH et au paludisme achetés par l'intermédiaire du mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial. Voir le [guide de planification de l'approvisionnement et de la livraison par catégorie et par produit du partenariat Halte à la tuberculose](#) pour connaître les délais indicatifs concernant les principaux produits sanitaires liés à la tuberculose achetés par l'intermédiaire du Service pharmaceutique mondial.

²¹ L'Outil d'information pour choisir et acquérir du matériel de détermination de la charge virale et de dépistage précoce du VIH chez le nourrisson est en cours d'actualisation et sera publié très prochainement sur le site Web du Fonds mondial. Il fournira des orientations sur le coût total de propriété, notamment sur les éléments de tarification à prendre en compte, et une comparaison entre les options de contrats.

Principaux documents requis

- Le document type de gestion des produits de santé (DGPS) sert, le cas échéant, à orienter l'achat des produits de santé tout au long du cycle de vie de la subvention. Le [DGPS](#) doit être rempli conformément aux instructions figurant dans les [directives d'utilisation](#) correspondantes²². Les entités de mise en œuvre procèdent à l'achat des produits de santé comme indiqué dans le DGPS et approuvé par le Fonds mondial. Il est conseillé aux entités de mise en œuvre de consulter le site Web du Fonds mondial et de télécharger la version la plus récente du [document type de gestion des produits de santé](#) et les directives y afférentes. Le [DGPS](#) doit indiquer clairement i) le nom, la description et les caractéristiques des articles ; ii) le conditionnement et l'unité de mesure ; iii) les quantités correspondant à chaque article, justifiées par les données de quantification pertinentes et/ou évaluations des besoins (pour le matériel et l'infrastructure), ainsi que par une note explicative détaillant la manière dont les besoins ont été définis ; iv) le coût unitaire de chaque article (Les coûts unitaires doivent reposer sur les prix de référence du mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial, wambo.org ou du Service pharmaceutique mondial du Partenariat Halte à la tuberculose [s'il existe un prix de référence] tel que décrit ci-après. La version la plus récente du DGPS contient les prix unitaires du mécanisme d'achat groupé, les utilisateurs pouvant ainsi vérifier si le coût unitaire budgétisé correspond au prix de référence du mécanisme d'achat groupé.) ; v) l'entité (ou le canal) d'achat pour chaque catégorie de produit ; et vi) le délai de livraison en trimestres et les coûts de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement connexes.
- Le [DGPS](#) doit être accompagné de pièces justificatives, telles que : des feuilles de prévision/quantification, qui préciseront les cibles programmatiques, les hypothèses et les calculs utilisés pour estimer les quantités de produits de santé requises et les coûts associés. Les prévisions/estimations relatives aux produits de santé reposent sur les cibles programmatiques fixées dans le cadre de performance ou le plan stratégique national applicable. Les contributions d'autres donateurs/sources, le cas échéant, les stocks disponibles (tant ceux financés au titre d'une subvention antérieure du Fonds mondial que ceux achetés grâce à d'autres sources de financement) et les commandes en cours doivent être pris en compte dans les prévisions. Aux fins de la quantification/des prévisions dans le cadre des demandes de financement, on s'appuiera sur les niveaux de stock estimés à la date de début de la subvention (stock d'ouverture) pour quantifier les besoins.
- Justification des équipements de santé demandés. Le Fonds mondial peut demander au récipiendaire principal ou à une autre entité de mise en œuvre de présenter une justification technique de l'équipement de santé choisi, notamment une analyse de son rapport coût-efficacité.

1.5 Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement

12. Le budget affecté aux produits de santé se construit à partir d'éléments cruciaux : outre le coût unitaire et total des produits, il faudra inclure les coûts associés à la livraison des produits à leur(s) destination(s) ou là où ils sont requis. Le Fonds mondial peut financer les coûts de gestion des achats et de l'approvisionnement supportés pour l'achat de produits de santé. Les coûts de gestion des achats et de l'approvisionnement (également appelés coûts de gestion des produits de santé) peuvent s'étendre à l'ensemble des activités de gestion des produits de santé, du choix des produits jusqu'à leur livraison aux bénéficiaires,

²² Le DGPS et les directives y afférentes peuvent être téléchargés depuis le site Web du Fonds mondial. Les entités de mise en œuvre peuvent également demander ces documents à leur équipe de pays.

leur utilisation et l'établissement des rapports requis (par exemple sur l'utilisation des produits, ainsi que sur leur innocuité et leurs effets indésirables). Cette section couvre les directives relatives aux entrées de coûts suivantes :

Coûts de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement	
Entrée de coûts	Description
7.1 : Frais liés aux agents chargés des achats et à la gestion ²³	La plupart des agents chargés des achats facturent leurs services sous forme de pourcentage de la valeur des produits de santé achetés. La structure des frais d'agents chargés des achats appliquée pour le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial est disponible à titre de référence. Pour les produits achetés par l'intermédiaire du mécanisme d'achat groupé, les frais d'agent chargé des achats doivent être budgétisés conformément aux références publiées ²⁴ . Pour les achats ne passant pas par le mécanisme d'achat groupé, pour lesquels les frais d'agent chargé des achats sont pertinents, les entités de mise en œuvre sont encouragées à s'appuyer sur les dépenses historiques engagées par le passé pour budgétiser ces coûts.
7.2 : Coûts de fret et d'assurance	Pour estimer et budgétiser au plus juste les coûts de fret et d'assurance, il importe d'identifier le mode de transport et de connaître les conditions de livraison (Incoterms) s'appliquant aux produits de santé. La méconnaissance des règles Incoterms , des obligations, coûts et risques respectifs peut engendrer des erreurs de budgétisation et des difficultés de gestion de l'approvisionnement. Aux fins de l'établissement des budgets, tous les coûts unitaires des produits de santé doivent être budgétisés selon la valeur Départ usine (EXW) ou Franco transporteur (FCA), tandis que les coûts liés à la livraison des produits jusqu'à leur destination désignée en fonction de l'Incoterm choisi (par exemple, fret, assurance, frais d'agent chargé des achats) doivent être budgétisés séparément. Dans la mesure du possible, les coûts de fret et d'assurance doivent reposer sur les prix indiqués sur le devis d'un fournisseur ou d'un transitaire (les factures passées ou d'autres références de prix crédibles sont à privilégier). Les coûts de fret et d'assurance indicatifs de référence appliqués pour le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial sont disponibles à titre d'orientation et sont à utiliser pour la budgétisation des coûts de fret et d'assurance des produits achetés par l'intermédiaire du mécanisme d'achat groupé/wambo.org . Ces coûts de référence sont mis à jour périodiquement pour tenir compte des conditions de marché actuelles et anticipées ; les prix de référence en vigueur doivent être utilisés au moment de l'établissement ou de la révision de la subvention.
7.3 : Coûts d'entreposage et de stockage	Les coûts d'entreposage et de stockage qui sont requis pour stocker les produits de santé dans des conditions appropriées et sûres. Ils peuvent comprendre certains coûts fixes qui ne dépendent pas de la quantité ni du volume de produits de santé, tels que les coûts de services publics, de main-d'œuvre ou de sécurité ou si le budget de la subvention ne prend pas en charge l'achat de produits de santé mais uniquement les coûts de gestion de ceux-ci. Les frais payés aux

²³ L'entité de mise en œuvre doit démontrer que l'agent chargé des achats a été choisi au terme d'une procédure concurrentielle d'appel d'offres et qu'il offre la meilleure optimisation des ressources pour les services requis.

²⁴ Disponibles sur www.wambo.org ou sur la page [Sourcing & Management of Health Products](#) du site Web du Fonds mondial. La liste des articles et les prix de référence sont mis à jour régulièrement.

	prestataires privés pour l'espace d'entreposage et de stockage relèvent également de cette entrée de coûts.
7.4 : Coûts de distribution dans le pays	Les coûts de distribution dans le pays couvrent le transport des produits et équipements de santé d'un point à l'autre sur le territoire national.
7.5 : Coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité	Les coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité sont pris en charge par le Fonds mondial et sont considérés comme des coûts de gestion des produits de santé. Les activités d'assurance qualité et de contrôle qualité peuvent être réalisées avant l'expédition, lorsque les produits de santé se trouvent dans le pays (après l'expédition), tout au long de la chaîne d'approvisionnement ou au cours d'une ou plusieurs de ces périodes, et doivent être budgétisées en conséquence. Les coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité sont souvent budgétisés sous forme de pourcentage de la valeur des produits de santé, et les chiffres avancés doivent être accompagnés des hypothèses de calcul ou des preuves documentaires attestant la méthode de calcul employée et les activités couvertes. On peut inclure ici toute analyse de contrôle qualité raisonnable pratiquée par un laboratoire tiers et nécessaire au contrôle de la qualité des produits de santé tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ces coûts, saisis par une entité de mise en œuvre dans le DGPS, seront calculés automatiquement et inclus dans l'entrée de coûts 7.5 Coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité. Les coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité indicatifs de référence appliqués pour le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial sont disponibles à titre d'orientation. Les entités de mise en œuvre peuvent s'appuyer sur les dépenses historiques engagées par le passé pour budgétiser ces coûts.
7.6 : Dédouanement lié à la gestion des achats et à la chaîne d'approvisionnement	Comme il est stipulé à la section 3.5 du Règlement relatif aux subventions , les fonds des subventions du Fonds mondial sont mis à la disposition des pays à condition qu'ils soient exonérés des taxes applicables imposées par le pays hôte concerné. Par conséquent, cette entrée de coûts ne peut être utilisée que pour budgétiser les frais liés au service de dédouanement des produits de santé achetés dans le cadre de la subvention, notamment les frais des commissionnaires en douane, les frais de stockage en douane et les frais de douane associés aux opérations terminales.
7.7 : Autres coûts liés à la gestion des achats et à la chaîne d'approvisionnement	Il s'agit d'une entrée de coûts résiduelle qui peut uniquement être utilisée pour les coûts liés à la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement qui ne relèvent d'aucune autre entrée de coûts (7.1 à 7.6) de cette catégorie de coût.

13. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des coûts liés à la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement dans les subventions du Fonds mondial.

Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement
Principales exigences
<ul style="list-style-type: none">• Les principes budgétaires exposés dans le présent document s'appliquent au même titre aux coûts de gestion des produits de santé, notamment :<ul style="list-style-type: none">○ Le coût budgétaire, y compris les frais proportionnels, le cas échéant, est calculé sur la base des données opérationnelles réelles et des coûts actuels/coûts historiques avec ajustements à la hausse ou à la baisse dus à l'évolution des facteurs macroéconomiques (taux de change et inflation) ;○ Le budget doit offrir une bonne optimisation des ressources ;○ Le budget ne doit englober aucun élément de sur-recouvrement des coûts²⁵, de réserve ou provision pour aléas. Lorsqu'il existe de fortes probabilités que les prix évoluent à l'avenir (fondées par exemple sur les tendances passées, sur une modification du cadre réglementaire ou l'introduction de nouvelles modalités), les évolutions tarifaires anticipées peuvent être projetées dans le budget, accompagnées de solides justifications.• Aux fins de l'établissement des budgets, le mécanisme d'achat groupé a publié des coûts de fret international, d'assurance et d'assurance qualité indicatifs de référence. Il est conseillé aux entités de mise en œuvre, en particulier celles qui achètent des produits de santé par l'intermédiaire du mécanisme d'achat groupé/wambo.org, de budgétiser les coûts de gestion des produits de santé en amont conformément à la référence indiquée ci-avant. Ces coûts de référence sont mis à jour périodiquement pour tenir compte des conditions de marché actuelles et anticipées; les prix de référence en vigueur doivent être utilisés au moment de l'établissement ou de la révision de la subvention.• Les coûts de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement doivent être ventilés dans le budget afin qu'ils puissent être aisément examinés par le Fonds mondial. Les coûts doivent être justifiés à l'aide de preuves documentaires, sous forme de factures passées ou pro forma, de relevés des frais de fonctionnement propres, de devis provenant de sources dignes de confiance, de listes actualisées de prix ou d'autres références/hypothèses crédibles. Cette obligation ne s'applique pas à tous les portefeuilles ciblés.• Pour des raisons pratiques, les coûts de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement sont souvent présentés sous forme de pourcentage de la valeur des produits de santé. Dans la mesure du possible, un pourcentage sera calculé au moyen des prix de référence ou des prix historiques (payés par le passé) et inclus dans le document type de gestion des produits de santé.• Tout coût fondé sur un pourcentage doit reposer sur des hypothèses et justifications pertinentes. Lorsque des coûts fondés sur un pourcentage sont imputés en tant que part des coûts opérationnels totaux, les calculs et la documentation correspondants doivent être fournis. On trouvera notamment dans ces pièces justificatives des renseignements sur le volume de produits de santé historiquement géré et projeté, les états financiers des exercices précédents, et le budget et les prévisions de dépenses. Pour tout coût d'entreposage calculé en pourcentage, la méthode de calcul de ce pourcentage doit être

²⁵ Sauf quand il est fait appel à un agent chargé des achats du secteur privé, il est supposé que les frais annoncés incluent une marge bénéficiaire, qui sera fonction des conditions négociées.

clairement démontrée (coûts totaux estimés de l'installation d'entreposage divisé par le volume de produits de santé pouvant être traité pendant la même période). Les estimations de coûts ne reposant pas sur des fondements, hypothèses ou justifications claires ne seront pas approuvées par le Fonds mondial.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts

- Les **activités de renforcement des capacités** doivent être budgétisées dans le groupe de coûts associé aux services professionnels externes ou aux coûts de déplacement.
- **Systèmes d'information pour la gestion logistique** : les coûts des équipements, matériels et logiciels associés aux systèmes d'information pour la gestion logistique (SIGL) doivent être budgétisés dans les coûts d'infrastructure et d'équipement. Par principe, le SIGL acheté doit être un système normalisé qui a fait ses preuves dans des circonstances et des environnements semblables. Les autres coûts supportés pour la mise en œuvre du SIGL, par exemple l'assistance technique, les ressources humaines et les coûts de déplacement, doivent être budgétisés dans les catégories de coûts correspondantes.
- **Renforcement des systèmes de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement et de gestion des produits de santé** : Tout investissement significatif ou modification du budget affecté aux activités centrées sur la gestion de la chaîne logistique, le renforcement des systèmes d'approvisionnement et le renforcement des systèmes des laboratoires (activités budgétisées dans le groupe de coûts 7.0 ou budgétisées entre plusieurs groupes de coûts du budget, mais destinées au renforcement des systèmes composant la chaîne logistique ou au renforcement des services et systèmes des laboratoires) doit se faire en concertation avec le Département des Achats et de la Chaîne d'approvisionnement du Fonds mondial par l'intermédiaire de l'équipe de pays du Fonds mondial. Outre les dépenses de fonctionnement associées à la chaîne d'approvisionnement, le Fonds mondial peut financer des investissements destinés à améliorer les processus et systèmes de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les capacités de réglementation des services pharmaceutiques et de laboratoire, comme indiqué dans la [note d'information sur l'établissement de systèmes résistants et pérennes pour la santé \(SRPS\)](#) et le [Manuel du cadre modulaire du Fonds mondial](#).

1.6 Infrastructures

14. Les coûts d'infrastructure comprennent les coûts nécessaires pour garantir que les entités de mise en œuvre disposent de capacités d'infrastructures physiques suffisantes pour mettre en œuvre le programme et atteindre les objectifs définis. Les directives figurant dans cette sous-section s'appliquent aux entrées de coûts suivantes :

Infrastructures	
Entrée de coûts	Description
8.1 : Mobilier	Cette entrée de coûts couvre le mobilier requis pour la mise en œuvre des activités du programme, tel que des chaises, tables, étagères et bureaux.
8.2 : Rénovation / construction	Les ressources des subventions du Fonds mondial peuvent être utilisées pour améliorer ou agrandir l'infrastructure de santé. On entend par « infrastructure de santé » les installations nécessaires au fonctionnement ininterrompu du système de santé, notamment les installations destinées à l'offre de services (clinique ambulatoire, service des hospitalisations, etc.), les installations d'appui (entrepôt de la chaîne d'approvisionnement,

	<p>logements résidentiels pour les soignants, etc.), les installations administratives (espaces de bureau du ministère de la Santé, des services de santé régionaux/de district, etc.) et autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On entend par « amélioration » l'optimisation de la fonctionnalité et/ou de la qualité des installations existantes au moyen de travaux de rénovation et/ou de réaménagement de tout ou partie de l'installation et/ou de l'installation de matériel et/ou mobilier. • On entend par « redimensionnement » l'augmentation de la capacité opérationnelle au moyen de l'agrandissement des installations existantes ou de la construction de nouvelles installations.
8.3 : Maintenance des infrastructures et autres coûts liés aux infrastructures	<p>On entend par coût d'entretien les frais de l'entretien régulier des infrastructures (par exemple des réparations des installations électriques, des toitures, de la plomberie, etc.) afin de les maintenir dans un état de fonctionnement optimal. Dans l'idéal, ce coût doit être budgétisé et payé périodiquement (annuellement), et l'entretien doit être réalisé pendant la période de mise en œuvre concernée.</p>

15. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des coûts liés aux infrastructures dans les subventions du Fonds mondial.

Infrastructures
Principales exigences
<ul style="list-style-type: none"> • Les entités de mise en œuvre doivent normalement disposer d'installations suffisantes pour appuyer la mise en œuvre, c'est pourquoi la construction ou la location de bureaux n'est généralement pas financée au travers des subventions du Fonds mondial. À titre exceptionnel, et pour autant que cela soit indiqué dans la demande de financement ou dans toute demande ultérieure durant la mise en œuvre de la subvention, le Fonds mondial peut envisager de prendre en charge certains aspects de ces coûts dans des pays sortant d'une situation de conflit ou de catastrophe. • Les candidats demandant à investir les fonds de la subvention dans des projets d'infrastructures sont encouragés à apporter la preuve du cofinancement avec les ressources nationales ou avec les apports d'autres bailleurs de fonds. • Le budget relatif à l'infrastructure doit reposer sur l'évaluation détaillée des besoins réalisée pour étayer la demande de financement. Ce diagnostic des besoins doit inclure un examen des actifs et de l'infrastructure existants (y compris ceux qui figurent sur la liste des actifs du programme) dont disposent les entités de mise en œuvre et démontrer, preuves à l'appui, que les remplacements ou nouveaux achats prévus sont nécessaires. Les coûts d'infrastructure et d'autres équipements doivent être étayés par une estimation détaillée, qui précisera les éléments ci-après concernant l'achat de l'actif visé : <ul style="list-style-type: none"> ○ tous les coûts pertinents²⁶, comme le coût des actifs et les coûts de fret et d'assurance, doivent être budgétisés conformément aux conditions régissant les transactions sous-jacentes ; ○ des références de prix appropriées, notamment des devis récents, des factures antérieures concernant les mêmes articles, des listes de prix de plusieurs fournisseurs

²⁶ Les taxes, le cas échéant, ne doivent pas être incluses dans le coût des actifs, veuillez vous reporter à la section 2.3 Gestion des taxes des [Directives pour l'établissement des budgets des subventions](#) pour de plus amples détails.

fiables, des références de prix fournies par le Fonds mondial ou par d'autres sources crédibles.

- Il incombe aux entités de mise en œuvre de respecter les lois, règles et règlements applicables, notamment en matière de santé et sécurité, de construction, de conception et gestion, de travail et les autres lois pertinentes, ainsi que les obligations en matière de responsabilité civile.
- Pendant la phase de mise en œuvre, les entités de mise en œuvre sont censées transmettre régulièrement des points d'étape (rapports sur les résultats actuels) au Fonds mondial afin de l'informer de l'avancement des activités liées aux infrastructures. Aucun paiement ne peut être effectué au profit des prestataires tant que l'entité de mise en œuvre n'a pas reçu l'assurance (par exemple, certificat de paiement émis par un ingénieur certifié) que la facture correspond bien aux quantités réelles de travaux et matériels engagées pour l'exécution intégrale et satisfaisante du contrat, et que tous les équipements et systèmes sont de bonne qualité, fonctionnent correctement et sont conformes aux normes réglementaires locales applicables. Le budget doit inclure une estimation détaillée des coûts fondée sur l'avis émis par un architecte quant au projet prévu et certifiée par un professionnel qualifié, par exemple un métreur vérificateur. Aucune provision pour aléas ou réserve ne doit être inscrite au budget.
- Il est attendu des entités de mise en œuvre qu'elles se dotent de politiques claires sur la maintenance, la cession et/ou le remplacement des actifs (conformément aux conditions figurant dans l'accord de subvention concerné) et les coûts de ces activités devront, le cas échéant, être clairement budgétisés. Veuillez vous reporter aux [Directives concernant la gestion des actifs immobilisés](#) et à la section 3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) du Fonds mondial sur la clôture des subventions pour de plus amples détails sur la comptabilisation, l'établissement de rapports, la maintenance et le transfert d'actifs immobilisés (y compris d'une période de mise en œuvre à l'autre).
- Veuillez vous reporter à l'[annexe 5](#) pour des orientations plus détaillées sur les investissements en faveur de la rénovation et de la construction d'installations et d'infrastructures.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts

- Le Fonds mondial ne finance pas la construction de projets de grande échelle tels que des hôpitaux entiers.
- Coût d'acquisition de terrains à bâtir et droits de passage.

Principaux documents requis

- Les activités de réhabilitation, de rénovation ou d'amélioration doivent être préalablement approuvées par le Fonds mondial. Les entités de mise en œuvre doivent soumettre les éléments suivants :
 - étude de faisabilité démontrant que le projet est viable et que les travaux pourront être achevés avant la fin de la période de mise en œuvre de la subvention, et comprenant des explications détaillées sur les composantes destinées à être réhabilitées, rénovées et/ou améliorées ;
 - coût total du projet, détaillant la part qui doit être financée par le Fonds mondial et recensant toutes les autres sources de financement, ainsi que les éventuelles conditions rattachées à ces financements ;
 - informations sur les mécanismes que l'entité de mise en œuvre appliquera pour superviser et suivre l'avancement des travaux, notamment des informations détaillées

sur la ou les entités recrutées pour assurer la supervision, le contrôle de la qualité et la certification des travaux ;

- informations sur la pérennité du montage financier, ainsi que des explications concernant les modalités de financement des frais de fonctionnement et de maintenance de la ou des installations ; et
- vue d'ensemble des contrôles internes et des systèmes de gestion de la supervision que l'entité de mise en œuvre emploiera pour prévenir toute irrégularité dans la gestion des fonds.

1.7 Équipements non sanitaires

16. Cette catégorie de coût inclut le coût des équipements non sanitaires requis pour garantir l'efficacité et l'efficacité des services aux fins de la réalisation des objectifs du programme :

Équipements non sanitaires	
Entrée de coûts	Description
9.1 : Informatique - ordinateurs, équipement informatique, logiciels et applications	Cette entrée de coûts couvre le coût des ordinateurs, de l'équipement informatique, des logiciels et des applications. Le coût d'achat ou de développement, y compris la redevance d'exploitation des logiciels, doit également être budgétisé sous l'entrée de coûts 9.1, tandis que le coût des formations connexes doit être budgétisé sous l'entrée de coûts 2.1.
9.2 : Véhicules	Les véhicules comprennent l'ensemble des véhicules motorisés (voitures, ambulances, laboratoires mobiles, motos et bateaux) devant être enregistrés auprès d'une autorité compétente dans une région où une subvention du Fonds mondial est mise en œuvre.
9.3 : Autre équipement non sanitaire	Il s'agit d'une entrée de coûts résiduelle couvrant les coûts d'équipements non sanitaires qui ne relèvent d'aucune autre entrée de coûts spécifique de cette catégorie de coût, par exemple des incinérateurs.
9.4 : Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement non sanitaire	On entend par coût d'entretien les frais de l'entretien régulier des infrastructures (par exemple des réparations des installations électriques, des toitures, de la plomberie, etc.) afin de les maintenir dans un état de fonctionnement optimal. Dans l'idéal, ce coût doit être budgétisé et payé périodiquement (annuellement), et l'entretien doit être réalisé pendant la période de mise en œuvre concernée.

17. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des équipements non sanitaires dans les subventions du Fonds mondial.

Équipements non sanitaires
Principales exigences
<ul style="list-style-type: none">• Les entités de mise en œuvre doivent établir un plan annuel d'achat exhaustif, répondant aux besoins opérationnels, dans lequel sont exposés les besoins annuels en matière d'achats et la méthode d'achat retenue pour l'acquisition des équipements non sanitaires financés par la subvention du Fonds mondial concernée. Cette pratique aide à déterminer la méthode la plus appropriée, la plus économique et présentant le meilleur rapport coût-efficacité pour l'achat des biens et services et à définir la planification indiquée pour une livraison dans les délais.• Certains produits non sanitaires utilisés dans le contexte des programmes du Fonds mondial, tels que les équipements des technologies de l'information et de la communication, les véhicules, les bâtiments préfabriqués, le matériel de manutention, les générateurs d'électricité, les incinérateurs pour la gestion des déchets et les panneaux solaires, peuvent être achetés par l'intermédiaire de wambo.org ou de la plateforme UNWebbuyPlus de l'UNOPS. Les coûts unitaires de ces produits sont publiés sur le site Web du Fonds mondial et sont à utiliser pour l'établissement des budgets des subventions²⁷.• Les véhicules sont budgétisés sur la base des buts et objectifs énoncés dans la demande de financement et des pièces justificatives fournies. Lorsque le budget des véhicules n'est pas inclus dans la demande de financement et que le montant demandé ou le budget est jugé significatif par le Fonds mondial²⁸, l'entité de mise en œuvre est tenue, au démarrage de la subvention (ou avant le décaissement correspondant à l'activité d'achat), de fournir au Fonds mondial un plan d'évaluation des besoins et de gestion des véhicules, dans lequel elle inclura les procédures d'achat applicables. Veuillez vous reporter à l'annexe 6 pour des informations plus détaillées.• Les entités de mise en œuvre doivent respecter leurs politiques en matière d'achats et de gestion des actifs immobilisés et les lois et réglementations applicables, ainsi que les Directives concernant la gestion des actifs immobilisés et le Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions du Fonds mondial.• Les frais d'assurance des véhicules, ainsi que les frais d'exploitation et de maintenance, relatifs à la période de mise en œuvre uniquement, doivent être inclus dans le budget. Ils doivent être calculés en fonction du contexte dans lequel s'inscrit le pays et prendre notamment en compte l'état des routes, la disponibilité des réseaux d'entretien et de réparation, et la disponibilité des pièces détachées.• Coût de garantie : Il se rapporte au coût de la promesse ou de l'engagement du fabricant ou du fournisseur à dédommager tout défaut de fabrication des actifs du programme dans certaines circonstances ou conditions dûment incluses dans le contrat. Des frais de prolongation de la garantie peuvent être inclus dans le coût des produits non sanitaires pour autant que la période de prolongation soit comprise dans la période d'utilisation de la somme allouée ou dans la période de mise en œuvre de la subvention concernée.

²⁷ Disponibles sur www.wambo.org ou sur la page [Sourcing & Management of Health Products](#) du site Web du Fonds mondial. La liste des articles et les prix de référence sont mis à jour régulièrement.

²⁸ L'équipe de pays du Fonds mondial peut déterminer si le budget est significatif ou non en fonction du contexte national et des circonstances prévalant dans le pays, ainsi que des éléments de risque en présence. On peut considérer que le budget des véhicules est significatif s'il excède 500 000 USD. Même dans les cas où le budget des véhicules est inférieur à cette valeur seuil, l'équipe de pays du Fonds mondial peut, en fonction des risques anticipés, exiger que lui soit remis un plan d'évaluation et de gestion des besoins en véhicules.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts

- Coûts d'équipements non sanitaires ou de maintenance connexes déjà payés ou couverts par un autre bailleur de fonds.
- Équipements non sanitaires proposés sans fondement ou justification programmatique.

Principaux documents requis

- Justification du besoin/remplacement, fondement programmatique et coûts des équipements non sanitaires et registre des immobilisations actualisé.

1.8 Supports de communication et publications

18. Cette catégorie de coûts couvre les supports de communication et les publications censés appuyer la réalisation des objectifs du programme et peuvent inclure des imprimés et d'autres coûts engagés pour des campagnes, des spots télévisés, des programmes radio, de la publicité, des événements médiatiques, des activités d'éducation, de diffusion et de promotion et/ou des articles promotionnels en rapport avec les programmes menés. Par ailleurs, on y inclut les paiements effectués au profit de prestataires externes pour des services de conception, de création de contenu, de production et de publication de supports en ligne, imprimés, audio et vidéo. Les directives figurant dans cette sous-section s'appliquent aux entrées de coûts suivantes :

Supports de communication et publications

Entrée de coûts	Description
10.1 : Supports imprimés (formulaires, livres, directives, brochures, dépliants, etc.)	Cette entrée de coûts inclut les supports imprimés, notamment les formulaires, les livres, les directives, les brochures et les dépliants.
10.2 : Spots et émissions télévisés / radio	Les messages de communication pour le changement de comportement peuvent être diffusés sur des panneaux publicitaires ou au travers d'annonces radio ou télédiffusées.
10.3 : Coûts des supports promotionnels (t-shirts, tasses, brochures, etc.) et autres supports de communication et publications	Cette entrée de coûts couvre les supports promotionnels tels que des t-shirts, des tasses ou des brochures, ainsi que d'autres coûts de supports de communication et publications non couverts sous les entrées de coûts 10.1 et 10.2.

19. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des coûts liés aux supports de communication et publications dans les subventions du Fonds mondial.

Supports de communication et publications

Principales exigences

- Des justifications suffisantes doivent être fournies, par exemple concernant la nature de l'épidémie et/ou l'assurance que l'information sera bien communiquée aux populations vulnérables. Les coûts de développement et de production des supports doivent être

justifiés au moyen de sources de référence vérifiables et de spécifications essentielles. Les supports de communication et les publications doivent être principalement utilisés pour faire parvenir à des groupes cibles de population des messages destinés à changer ou avaliser des comportements et pour fournir des informations sur les services mis à leur disposition.

- Les supports de communication et les publications utilisés aux fins du renforcement des capacités, de la planification et de l'administration peuvent également être financés par les subventions du Fonds mondial. Les protocoles de prestation de services, les modèles de formulaires d'activités et les supports de formation doivent être mis au point, conçus et imprimés avec les ressources humaines et les capacités d'impression internes et ne peuvent être externalisés que dans des cas exceptionnels, qui doivent être justifiés au Fonds mondial dans les hypothèses budgétaires.
- Afin d'éviter toute duplication des coûts, les supports de communication et les publications déjà mis au point, que ce soit en interne ou en externe, doivent toujours être pris en compte avant d'établir un budget pour de nouveaux supports de communication ou de nouvelles publications. Pendant l'établissement ou la mise en œuvre de la subvention, le Fonds mondial peut exiger que les entités de mise en œuvre fournissent des informations complémentaires sur leur stratégie en matière de supports de communication et de publications si le budget y afférent est significatif. L'équipe de pays déterminera si le budget est significatif ou non au vu du contexte du pays et de l'analyse des risques en présence.
- Les coûts associés aux supports de communication et aux publications produits en interne doivent être budgétisés sur la base des coûts marginaux de production. Le budget ne doit pas inclure de « coûts irrécupérables », qui seraient supportés indépendamment de la mise en œuvre de la subvention du Fonds mondial, par exemple l'amortissement des machines et les frais généraux de l'imprimerie non liés au volume produit.
- Les **coûts unitaires** présentés pour les imprimés et les supports promotionnels doivent présenter une bonne optimisation des ressources, c'est-à-dire représenter le meilleur prix disponible sur le marché pour les spécifications requises, par exemple, la couleur et le nombre de t-shirts ou de casquettes, le nombre de pages ou le format du papier. Pour établir son budget, l'entité de mise en œuvre doit utiliser des références de prix crédibles, des données historiques ou obtenir des factures pro forma pour justifier le calcul des coûts. Les entités de mise en œuvre doivent veiller à formaliser comme il se doit la justification des coûts unitaires et tenir les documents concernés à disposition afin qu'ils puissent être examinés par le Fonds mondial ou par un prestataire de garantie que ce dernier emploie. Dans la mesure où la fourchette de prix unitaires pour les imprimés peut varier en fonction des spécifications et du format requis, le budget doit reprendre les spécifications essentielles de chaque article (par exemple, colorimétrie, nombre de pages et format du papier).
- Les **quantités des imprimés et des supports promotionnels** doivent être clairement justifiées en fonction du nombre de bénéficiaires ciblés, tel qu'indiqué dans les buts et objectifs de la subvention. La fréquence des publicités audio ou vidéo doit être clairement liée aux cibles fixées pour les populations à atteindre.
- **D'autres coûts associés aux imprimés et aux supports promotionnels**, notamment les frais d'entreposage, de distribution, de conception, de réalisation et/ou de contenus des supports de communication peuvent être financés par les subventions du Fonds mondial. Ils doivent être étayés par des hypothèses budgétaires claires et accompagnés des sources de référence utilisées pour leur inscription au budget.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts

- Quantités excessives et injustifiées.
- Coûts exagérés et/ou articles proposés sans fondement ou justification programmatique.

Principaux documents requis

- Pour un budget jugé significatif par l'équipe de pays, le récipiendaire principal sera tenu de fournir les renseignements supplémentaires suivants :
 - une description de la stratégie de communication pour le programme et de l'effet attendu de chaque activité de communication sur les groupes cibles ;
 - la démonstration du bon rapport coût-efficacité des interventions de communication retenues, à travers les éléments suivants :
 - i) le caractère « économique » des interventions, autrement dit la preuve que les meilleurs prix disponibles ont été budgétisés pour les services externalisés selon les spécifications requises,
 - ii) le caractère « efficient » des interventions, c'est-à-dire la preuve que toutes les options raisonnables ont été évaluées de manière à calculer le meilleur coût possible pour atteindre un maximum de bénéficiaires, par exemple le recours aux capacités internes à faible coût ou l'utilisation de supports existants plutôt que d'en créer de nouveaux.
- La gestion des imprimés relève en dernier ressort de la responsabilité du récipiendaire principal, qui veille également à l'absence de fraude, perte ou gaspillage au niveau de chaque entité de mise en œuvre. Dans le cadre de ses politiques opérationnelles, le récipiendaire principal doit disposer de politiques et de procédures dûment formalisées sur la gestion des imprimés, portant notamment sur l'entreposage et la distribution, les inventaires périodiques et la prévention des pertes et du gaspillage.

1.9 Frais généraux et indirects

20. Le Fonds mondial encourage le développement des capacités nationales et s'efforce de garantir l'allocation optimale des ressources aux fins de la prestation de services et de maintenir le niveau global de coûts administratifs le plus bas possible. Les frais généraux et indirects sont des coûts associés à la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial qui ne peuvent pas être directement imputés à des objectifs et cibles individuels des subventions. Les directives figurant dans cette sous-section s'appliquent aux entrées de coûts suivantes :

Frais généraux et indirects	
Entrée de coûts	Description

11.1 : Coûts liés au bureau	Cette entrée de coûts couvre notamment le loyer des bureaux, l'électricité, les autres charges, le courrier, le téléphone, Internet, les assurances ²⁹ , le carburant, la sécurité et le nettoyage.
11.2 : Taxes et droits non recouvrables	Comme expliqué dans la section 3.3 ci-avant, l'article 3.5 du Règlement relatif aux subventions comporte une liste non exhaustive des taxes dont la subvention est exempte. Par conséquent, cette entrée de coûts ne doit être utilisée qu'à des fins de comptabilité et de rapport (et non à des fins de budgétisation), pour assurer la visibilité des paiements et pouvoir suivre les dépenses non conformes liées aux taxes et droits.
11.3 : Recouvrement des coûts indirects - en pourcentage	<p>En règle générale, les entités de mise en œuvre sont censées inclure dans le budget tous les coûts associés à la mise en œuvre des activités du programme en tant que coûts directs de la subvention, et sont vivement encouragées à le faire. Toutefois, lorsque les coûts d'appui/communs/indirects/partagés ne peuvent pas être directement imputés à une seule subvention ou à un seul programme de manière économiquement réaliste (et qu'ils sont donc attribués à au moins deux sources de financement ou à différentes subventions du Fonds mondial), le Fonds mondial autorise les entités de mise en œuvre à imputer soit le recouvrement des coûts indirects soit les coûts partagés.</p> <p>Dans le cas de subventions gérées par des ONG internationales, des ONG locales³⁰ et d'autres organisations internationales, des fonds peuvent être prévus dans le budget des subventions au titre des coûts indirects d'appui afin de rémunérer les services fournis par le siège ou le bureau régional³¹ de l'organisation concernée à l'appui de la mise en œuvre au niveau national. Cela peut être le cas lorsque l'accord de subvention est signé directement par le bureau de pays ou lorsqu'il est signé par le siège, alors que le programme est mis en œuvre par le bureau local.</p>
11.5 : Coûts partagés	Les bureaux de pays des entités de mise en œuvre (ONG internationales, ONG locales, organisations de la société civile ou organismes publics, notamment) des programmes et activités soutenus par plusieurs bailleurs de fonds sont autorisés à imputer des coûts partagés , pour autant qu'ils disposent d'un système financier adéquat et des capacités nécessaires pour démontrer le recouvrement transparent des coûts en adoptant une approche fondée sur l'évaluation des coûts ou une approche fondée sur le pourcentage du montant de la subvention.
11.4 : Autres coûts liés à l'administration des programmes	Il s'agit d'une entrée de coûts résiduelle, dans laquelle tous les frais généraux et indirects qui ne relèvent d'aucune autre entrée de coûts peuvent être budgétisés.

²⁹ Les « coûts d'assurance contre les risques » dépensés en vue de la préservation et de la protection des actifs rattachés à la subvention (immobilisations corporelles ou incorporelles) peuvent être considérés comme des « dépenses conformes ». À ce titre, ils peuvent être budgétisés et engagés lors de la mise en œuvre des programmes financés par le Fonds mondial. Le contexte national et les risques en présence influent de façon déterminante sur les coûts d'assurance.

³⁰ L'option privilégiée pour les ONG locales est celle des coûts partagés. Cependant, si l'approche des coûts partagés crée un fardeau administratif supplémentaire et des inefficiences dans la gestion des coûts partagés, les ONG locales qui disposent de capacités de gestion financière appropriées peuvent être autorisées à comptabiliser un pourcentage de recouvrement de coûts indirects ou de coûts d'appui.

³¹ Les sièges/les bureaux régionaux sont généralement situés en dehors du pays où la subvention est mise en œuvre et aident le bureau de l'organisation dans le pays à mener à bien ses activités et à atteindre les objectifs de la subvention.

21. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des frais généraux et indirects dans les subventions du Fonds mondial.

Frais généraux et indirects		
Principales exigences :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les coûts imputés à une subvention du Fonds mondial, qu'ils soient directs ou indirects, doivent : i) correspondre aux coûts réels imputables à l'activité financée par la subvention (ou en représenter une approximation raisonnable) ; ii) ne pas comporter d'élément de bénéfice ou de marge au-delà du coût ; iii) ne pas viser de génération de revenu ; et iv) ne contenir aucune prime de risque qui ne repose pas sur un coût réel. • Si l'entité de mise en œuvre gère plusieurs subventions du Fonds mondial ou des projets financés par un autre bailleur de fonds, seuls les coûts administratifs additionnels découlant du niveau supplémentaire d'activité attribuable à la subvention du Fonds mondial peuvent être inclus dans le budget de la subvention. Les fonds que l'entité de mise en œuvre obtient grâce à ses activités de mobilisation de ressources et ceux provenant d'autres donateurs doivent être pris en considération lorsque celui-ci sollicite des financements au Fonds mondial pour couvrir les coûts indirects et les frais généraux. Les coûts d'appui/communs/indirects ou de services partagés peuvent inclure les coûts liés aux éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • comptabilité, gestion de la trésorerie, communication de l'information et audit interne ; • soutien à l'administration des ressources humaines ; • services d'achats ; appui juridique et informatique ; • soutien à la gestion et suivi stratégique ; • activités courantes d'assistance technique et de renforcement des capacités du personnel et des structures dans le pays. 		
Description	Recouvrement des coûts indirects	Coûts partagés
Portée	<ul style="list-style-type: none"> • Les ONG internationales et locales qui sont des entités de mise en œuvre éligibles (qui répondent aux conditions préalables mentionnées ci-avant) peuvent choisir d'imputer le recouvrement des coûts indirects ou les coûts partagés ; • Les autres entités de mise en œuvre éligibles, y compris les organisations de la société civile, peuvent uniquement imputer les coûts partagés ; et • Les entités de mise en œuvre relevant des autorités publiques ne peuvent imputer que les coûts directs aux budgets établis pour le Fonds mondial. Les coûts indirects, tels que ceux associés à l'utilisation des locaux, au chauffage et à l'électricité, sont supposés financés par le budget national. Ces coûts ne peuvent être imputés que selon une approche fondée sur le calcul des coûts dans des situations exceptionnelles, où le bénéficiaire principal est en mesure de démontrer explicitement que les coûts indirects ont connu une augmentation différentielle liée à la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. Le Fonds mondial n'autorise pas les institutions publiques à chiffrer leurs coûts indirects sous forme de coûts proportionnels. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences énoncées dans cette section sur le recouvrement des coûts indirects et les coûts partagés ne s'appliquent pas aux organismes des Nations Unies, auxquels d'autres modalités valent en matière de recouvrement des coûts indirects. Toutefois, si une agence des Nations 	

	Unies est sélectionnée comme entité de mise en œuvre d'une subvention financée dans le cadre du fonds d'urgence , il doit satisfaire à ces conditions.	
Conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> • La nature et le niveau des activités de soutien sont convenus avec le Fonds mondial lors de l'établissement de la subvention. • Les coûts d'appui/indirects ou communs améliorent la pérennité, l'optimisation des ressources et les performances et permettent des économies d'échelle au niveau de la prestation des services. • Un système et des capacités financières à même de démontrer le recouvrement transparent des coûts sont en place³². 	
Coûts irrecevables	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts liés aux activités de relations publiques, de marketing et de collecte de fonds de l'organisation ; à l'établissement ou l'ouverture d'un bureau de pays par l'entité de mise en œuvre ; et à l'élaboration des notes conceptuelles. 	
Approche	<ul style="list-style-type: none"> • Approche fondée sur les pourcentages convenus : budgétisation du pourcentage convenu, ne dépassant pas le taux maximal applicable en fonction du type d'entité de mise en œuvre et du type de coût tels que décrits à l'annexe 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche fondée sur l'évaluation des coûts : budgétisation de la quote-part appropriée des coûts partagés en fonction des facteurs de coûts spécifiques, conformément à l'annexe 1. • Approche fondée sur le pourcentage du montant des fonds de la subvention : budgétisation d'un pourcentage du montant des fonds de la subvention conformément à l'annexe 1.
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'il décide, à sa seule discrétion, d'approuver des fonds destinés au recouvrement des coûts indirects ou aux coûts partagés le Fonds mondial peut inclure une exigence dans l'accord de subvention concerné pour préciser les conditions applicables, notamment les taux, le budget approuvé, les services couverts ou d'autres modalités qu'il juge appropriées. • Chaque bénéficiaire principal qui reçoit des fonds pour le recouvrement des coûts indirects ou les coûts partagés est tenu de : <ul style="list-style-type: none"> ○ s'engager, dans l'accord de subvention applicable, à utiliser ces fonds conformément aux présentes directives ; ○ fournir au Fonds mondial toutes les informations nécessaires pour lui permettre de confirmer que les fonds ont été imputés à la subvention conformément au budget approuvé et que le siège du bénéficiaire principal a fourni les services convenus (le cas échéant). • Aucun financement des coûts d'appui ou du recouvrement des coûts indirects n'est appliqué lorsqu'un intermédiaire de gestion financière (tel qu'un agent fiduciaire ou un agent fiscal) est désigné pour superviser et vérifier les dépenses des fonds de la subvention, sans l'approbation préalable du Comité d'approbation des subventions. 		

³² Il peut s'agir d'une piste d'audit claire concernant les mécanismes de recouvrement des coûts en place et faisant l'objet d'audits externes indépendants.

- L'instance de coordination nationale approuve le budget de recouvrement des coûts indirects ou des coûts partagés dans le cadre de la demande de financement. Si le recouvrement des coûts indirects ou les coûts partagés ne sont pas inclus dans la demande de financement ou que la nomination du bénéficiaire principal n'est pas terminée au moment de l'élaboration et de l'approbation de la demande de financement (tel qu'autorisé dans le cadre des politiques et procédures du Fonds mondial), le recouvrement des coûts indirects ou les coûts partagés du bénéficiaire principal éligible peuvent être intégrés au budget d'établissement de la subvention, dans les limites du plafond de financement total. Les incidences budgétaires de ces coûts doivent être communiquées à l'instance de coordination nationale avant de présenter le budget définitif d'établissement de la subvention au Fonds mondial.
- Le bénéficiaire principal est chargé de négocier tous les frais généraux et indirects à imputer par les sous-bénéficiaires et les autres entités de mise en œuvre, selon les principes décrits ci-avant et au même niveau de détail.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts :

- Tout poste présenté comme « frais de gestion » est irrecevable³³.
- Les coûts en doublon et/ou les coûts enregistrés deux fois au titre de coûts directs, de recouvrement de coûts indirects et/ou de coûts partagés.

Principaux documents requis :

- La politique de l'entité de mise en œuvre en matière de partage et de recouvrement des coûts indirects.
- Si le Fonds mondial en fait la demande, le bénéficiaire principal fournit les pièces justificatives à l'appui du budget établi par les sous-bénéficiaires pour les coûts administratifs pendant la négociation de la subvention ou, si le sous-bénéficiaire n'a pas encore été choisi à la date de signature de l'accord de subvention, pas plus tard que la signature de l'accord entre le bénéficiaire principal et le sous-bénéficiaire.

1.10 Aide à la subsistance des clients et des populations cibles

22. Le Fonds mondial peut allouer des fonds pour aider à la subsistance des populations cibles et soutenir des activités génératrices de revenus. Cela peut inclure un soutien monétaire ou en nature offert aux populations cibles pour leur permettre d'accéder aux services du programme :

Aide à la subsistance des clients et des populations cibles	
Entrée de coûts	Description
12.1 : Soutien aux orphelins et aux autres enfants vulnérables (frais de scolarité, uniformes, livres, etc.)	Cette entrée de coûts couvre les frais de scolarité, les uniformes des orphelins et autres enfants vulnérables et l'assistance aux familles d'accueil.
12.2 : Aide alimentaire et sanitaire	Cette entrée de coûts englobe l'aide alimentaire et sanitaire et/ou les frais associés à la prise en charge des soins aux patients.
12.3 : Incitations en espèces / transferts de fonds au profit des	Les indemnités de transport vers les centres de traitement et de soins et les mesures d'incitation

³³ Hormis pour les agences des Nations Unies et les organisations multilatérales, pour qui des modalités particulières peuvent s'appliquer en fonction des accords respectifs passés entre le Fonds mondial et les agences et organisations en question.

patients / bénéficiaires / conseillers / médiateurs	pour les patients doivent être budgétisées dans cette entrée de coûts.
12.4 : Microcrédits et microsubventions	Cette entrée de coûts couvre les microcrédits et les microsubventions aux populations cibles aux fins d'activités génératrices de revenus.
12.5 : Autres coûts liés au soutien humain (patients / populations cibles)	Il s'agit d'une entrée de coûts résiduelle qui couvre tous les autres coûts liés au soutien humain qui ne relèvent pas des entrées de coûts spécifiées et convenues avec l'équipe de pays du Fonds mondial.

23. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation de l'aide à la subsistance des clients et des populations cibles dans les subventions du Fonds mondial.

Aide à la subsistance des clients et des populations cibles
<p>Principales exigences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entités de mise en œuvre doivent gérer des systèmes, procédures et processus de contrôle efficaces et vérifiables pour les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'identification des clients et des bénéficiaires du programme ; ○ la distribution équitable des avantages parmi les groupes de clients sélectionnés ; ○ la garantie que l'aide parvient aux bénéficiaires ciblés ; ○ le contrôle de l'entreposage et de la distribution ; ○ la vérification, la supervision et la présentation comptable des activités concernées (aides monétaires ou en nature). • Tout dispositif d'aide aux ménages doit être chiffré de manière adéquate, sur la base des pratiques en vigueur sur le marché local du pays en question. Il doit également inclure un plan de pérennisation, couvrant les questions de planification à long terme. Le budget doit reposer sur des hypothèses claires et raisonnables concernant le nombre de bénéficiaires ciblés et les spécifications de l'aide à la subsistance, qui orienteront les quantités et les coûts unitaires. Toutes les hypothèses budgétaires doivent cadrer avec la demande de financement approuvée et reposer sur : <ul style="list-style-type: none"> ○ les résultats les plus récents disponibles et les tendances attendues ; ○ les hypothèses concernant la population cible ; ○ les directives nationales ou internationales et/ou les meilleures pratiques en vigueur ; en l'absence de telles directives, on sollicitera l'avis des partenaires techniques et/ou d'organismes spécialisés, tels que des établissements de microcrédit et de microfinancement. • Ces coûts doivent être détaillés et calculés en fonction des pratiques nationales. Dans la mesure de possible, il convient d'utiliser les critères diététiques de l'UNFPA, à moins qu'un autre indice alimentaire de référence puisse être utilisé. La qualité et les spécifications des produits/fournitures répertoriés doivent correspondre aux besoins et aux cibles du programme, ainsi qu'aux politiques nationales et internationales et/ou aux meilleures pratiques en vigueur. Les règles et les lois applicables doivent être examinées et respectées lors de la planification et de la budgétisation (par exemple, autorisations nécessaires pour un programme de microfinancement, certification sanitaire des aliments). • En règle générale, les bons et transferts de fonds, utilisés en lieu et place des colis alimentaires ou d'autres contributions en nature, ne doivent être mis en œuvre que si des dispositifs efficaces de contrôle sont en place. Ces dispositifs doivent être conçus de

manière à garantir que les aides fournies bénéficient exclusivement à la population ciblée et à réduire au minimum les activités de redistribution et de revente.

- Si les entités de mise en œuvre optent pour des bons ou des transferts de fonds, elles doivent démontrer qu'elles gèrent et atténuent les risques en présence à l'aide de systèmes efficaces de contrôle et de suivi et, si nécessaire, en nouant des partenariats avec des organisations expérimentées. Ces instruments doivent être mis en œuvre conformément aux priorités et aux politiques nationales et s'appuyer sur une analyse coût-avantages (coût le plus faible pour des risques associés gérables). Le paiement par téléphonie mobile est de plus en plus utilisé et doit être envisagé comme méthode de paiement (veuillez vous reporter à l'[annexe 7 - Modalités de paiement sans espèces](#) pour de plus amples détails).
- Tout dispositif prévoyant le paiement de primes incitatives aux patients, bénéficiaires, conseillers et médiateurs au moyen des fonds des subventions du Fonds mondial doit être établi sur la base de coûts unitaires justifiés et raisonnables aux yeux du Fonds mondial, en tenant compte du contexte national et, par exemple, du temps requis chaque jour, des résultats attendus et des coûts de déplacement. Le versement de ces primes incitatives ne doit pas venir s'ajouter à d'autres mesures incitatives financées par les subventions du Fonds mondial. Les primes doivent être versées directement aux patients ou aux bénéficiaires dans un souci d'efficacité, tout en atténuant les risques de mauvaise gestion ou de paiement indu. Le montant de ces primes incitatives doit être fondé sur des tarifs raisonnables et justifiés aux yeux du Fonds mondial, par exemple le coût d'un aller-retour sur le réseau local de transport public. Chaque fois que c'est possible et avantageux, le paiement des services doit être effectué directement au fournisseur, par exemple concernant l'achat de billets de transport public, des frais d'hospitalisation ou l'achat de marchandises en vrac. Il est recommandé de procéder à une évaluation des risques avant d'introduire des incitations en espèces ou de poursuivre le dispositif en place, et de prévoir une évaluation d'impact en cours de mise en œuvre.
- Les microcrédits et microsubventions³⁴ ne peuvent être octroyés qu'aux populations ciblées (personnes ou groupes) à la seule discrétion du Fonds mondial, et pour autant que :
- Le récipiendaire principal respecte les lois et réglementations applicables, y compris l'obtention et le maintien des agréments et autorisations nécessaires pour octroyer des microcrédits et des microsubventions.
- Les microcrédits et les microsubventions doivent être conçus de manière claire quant aux bénéficiaires visés (qui n'ont pas accès aux modalités traditionnelles de microfinancement), avec des conditions de choix des bénéficiaires transparentes et équitables, et préciser s'il s'agit d'octrois conditionnés ou non aux objectifs des subventions du Fonds mondial. Les microcrédits et microsubventions doivent être remboursés à la subvention avant la fin de la période de mise en œuvre concernée.
- Les microcrédits et microsubventions respectent les principes de bonne gouvernance et reposent sur des systèmes de gestion financière adéquats, notamment en ce qui concerne les principes définis pour l'administration et la pérennité des fonds, la tenue de registres et les audits et les orientations relatives au recouvrement en cas de défaut.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts :

- Les coûts payés à des personnes non éligibles (ne faisant pas partie de la population cible).
- Une justification programmatique insuffisante du paiement du coût.
- Les primes incitatives versées aux agents de santé communautaires ne sont pas classées comme « aides à la subsistance », elles doivent être budgétisées au titre de l'entrée de coûts 13.5.

³⁴ Le seuil est à déterminer par le Fonds mondial en fonction du contexte, à hauteur de 500 USD ou un montant équivalent maximum par personne ou 5 000 USD ou un montant équivalent par groupe.

Principaux documents requis :

- Les entités de mise en œuvre doivent s'assurer que l'aide à la subsistance est étayée par une stratégie.

1.11 Paiement en fonction des résultats

24. Le Fonds mondial publiera prochainement une note de politique opérationnelle qui exposera ses politiques opérationnelles et ses procédures en matière de paiement en fonction des résultats et d'autres modalités de ce type dans le contexte de ses subventions. Cette section fournit des orientations spécifiques sur les entrées de coûts et les exigences financières connexes. Cette section, y compris certaines définitions et certains termes qui y figurent, sera mise à jour sur la base de la note de politique opérationnelle définitive.

Paiement en fonction des résultats	
Entrée de coûts	Description
13.1 : Financement axé sur les résultats	Le financement en fonction des résultats est une forme de financement selon laquelle les paiements sont conditionnés par l'obtention vérifiée de résultats prédéterminés (au niveau de l'impact, des résultats, de la couverture, des produits ou encore des jalons). Il est axé sur les systèmes nationaux, l'optimisation des ressources et l'impact, plutôt que sur la gestion des ressources. Ce modèle permet d'utiliser plus sagement les fonds de la subvention, dans les limites de paramètres prédéfinis. Le financement en fonction des résultats doit être envisagé lorsqu'il peut améliorer l'efficacité du programme et, à terme, maximiser l'impact de l'investissement sur les résultats en matière de santé d'un pays ou d'un programme spécifique.
13.2 : Contrats fondés sur les activités, organisations communautaires et autres prestataires de services	Les contrats fondés sur les activités constituent des accords contractuels en vertu desquels des fournisseurs ou sous-récepteurs acceptent de livrer des produits spécifiques dans un délai et pour un prix définis, sans égards particuliers pour les ressources ou les processus ³⁵ qui seront déployés pour obtenir le produit souhaité.
13.3 : Incitations pour les membres du personnel du récepteur principal et des sous-récepteurs	Dans des cas exceptionnels, le Fonds mondial peut approuver le versement de primes incitatives (prime à la tâche ou prime à la performance, selon des processus de gestion des résultats simplifiés et transparents) à l'entité de mise en œuvre ou à des agents du secteur public participant à la mise en œuvre de programmes soutenus par le Fonds mondial, sous la forme d'une prime contractuelle de prestations. La prime à la tâche ou la prime à la performance doit être liée à l'obtention de résultats, produits et jalons spécifiques, tandis que dans le cas de paiements fixes ³⁶ à l'entité de mise en œuvre, y compris au personnel communautaire et des établissements, ces paiements doivent être budgétisés sous la catégorie de coût 1 – Ressources humaines.
13.5 : Incitations - communautaires, y compris les agents de santé communautaires et les travailleurs de proximité	
13.6 : Salaires - en établissement, y compris le personnel médical et les	

³⁵ Les récepteurs principaux restent tenus de respecter les clauses des directives et politiques applicables du Fonds mondial, en particulier du Règlement relatif aux subventions, y compris lorsque ces clauses exigent d'imposer certaines obligations aux fournisseurs.

³⁶ « Primes » payées aux agents de santé communautaires qui ne sont pas liées à la tâche ou à la performance. Par convention, les agents de santé communautaires ne sont pas employés par les services de santé nationaux et participent à l'action communautaire bénévole. Ainsi, ces primes ne peuvent être considérées comme des incitations financières et doivent être imputées à l'entrée de coûts correspondante de la catégorie de coûts 1 – Ressources humaines.

autres prestataires de services	
---------------------------------	--

25. Le tableau ci-après contient les principales exigences et orientations aux fins de la budgétisation des paiements en fonction des résultats dans les subventions du Fonds mondial³⁷.

Paiement en fonction des résultats

Principales exigences

Financement en fonction des résultats : Principales exigences financières :

- **Approche et méthodologie** : des documents de mise en œuvre doivent être disponibles pour montrer le contexte et l'ambition des cibles programmatiques, la méthodologie de paiement et de décaissement liée à l'atteinte des résultats programmatiques, les flux de fonds, le processus de vérification des résultats, l'audit et/ou les autres mécanismes de contrôle externe.
- **Établissement des coûts des cibles programmatiques** : les activités, les objectifs ou les interventions budgétisés au titre de l'entrée de coûts 13.1 Financement axé sur les résultats doivent :
 - être alignés sur le plan stratégique national et y contribuer, et ne pas faire de doublons avec les activités déjà financées par d'autres sources, publiques ou d'autres bailleurs de fonds ;
 - représenter des interventions catalytiques ou similaires qui inciteraient suffisamment les entités de mise en œuvre à atteindre les cibles convenues et étayées par une approche solide de calcul des coûts ou d'autres cibles progressives définies en comparant le financement au cours de différents cycles ; et
 - chaque module comportant des interventions budgétisées avec le groupe de coûts de paiement en fonction des résultats doit être assorti d'indicateurs correspondants dans le cadre de performance. Si une subvention comprend à la fois des portions basées sur les activités et des paiements en fonction des résultats, il doit y avoir une séparation claire dans les investissements (les interventions basées sur les activités ne peuvent être combinées aux interventions, indicateurs ou cibles des paiements en fonction des résultats).
- **Évaluation fiduciaire** : Une évaluation fiduciaire des systèmes (par exemple évaluation de la gestion des finances publiques par le Fonds mondial, [PEFA](#) ou évaluations de capacité d'autres partenaires) a été effectuée récemment, qui confirme la capacité de l'entité de mise en œuvre à fournir une gestion financière saine des fonds selon un mode de paiement en fonction des résultats, notamment en ce qui concerne les achats, les flux de fonds, la communication de l'information financière et les contrôles internes solides, qui garantit l'utilisation efficace et efficiente des fonds.
- **Vérification des résultats** : l'approche de vérification indépendante des résultats est définie et l'entité responsable d'effectuer ces vérifications a été identifiée et possède l'expérience, les compétences et les outils nécessaires.
- **Contrôle externe** : l'institution supérieure de contrôle ou l'auditeur institutionnel (y compris les auditeurs externes et indépendants) a la capacité de mener des audits de performance ou de l'audit du système. Si la capacité est sous-optimale, des efforts d'atténuation ou de renforcement des capacités sont en place pour fournir une assurance adéquate sur l'utilisation efficace et efficiente des fonds pour atteindre les cibles convenues.

Contrats fondés sur les activités : Afin d'accroître l'efficacité, l'efficacité et les économies d'échelle de la subvention, les entités de mise en œuvre (principalement les bénéficiaires principaux et les

³⁷ Veuillez vous reporter à la note de politique opérationnelle sur le financement en fonction des résultats (lien à venir).

sous-réциpiendaires) peuvent adopter ces contrats pour la mise en œuvre de certaines parties d'un programme ou pour une activité spécifique (jalons/indicateurs de produit), à condition :

- (i) que la valeur ou le montant du contrat ne dépasse pas 100 000 USD par an par prestataire ;
- (ii) que les prestataires de services répondent aux critères minimaux de capacités définis à l'annexe 9 ;
- (iii) que la modalité de contrat fondé sur les activités ait été approuvée par écrit par le Fonds mondial avant le début du processus de contractualisation.

Pour une confirmation de subvention donnée, lorsque le montant total des contrats fondés sur les résultats accordé aux prestataires de services, par toutes les entités de mise en œuvre, dépasse soit 3 millions d'USD, soit 20 % du montant de la subvention (la moins élevée de ces deux valeurs prévalant) pour une période de mise en œuvre donnée, l'approbation du Fonds mondial et les conditions associées doivent être documentées dans l'accord de subvention concerné, soit au moment de la signature de la confirmation de la subvention, soit dans une lettre de mise en œuvre. Dans le cadre de l'approche des contrats fondés sur les activités, les réциpiendaires principaux doivent s'assurer que les prestataires leur rendent directement des comptes.

Afin d'atténuer le risque de [fraude et de corruption](#) et d'éviter les processus administratifs et les exigences de documentation détaillés, le Fonds mondial exige que l'entité de mise en œuvre inclue à la fois des budgets fondés sur les activités et les résultats de manière appropriée, notamment en utilisant des contrats appropriés de paiement en fonction des résultats (contrats fondés sur les activités) et des modalités de paiement numérique (voir l'annexe 7), en particulier pour les formations, l'éducation par les pairs, le soutien aux organisations à assise communautaire, l'aide à la subsistance des populations cibles (le soutien aux orphelins et aux enfants vulnérables, les primes incitatives aux patients/conseillers/médiateurs, etc.).

Incitations financières :

- Afin d'éviter d'introduire une distorsion entre les différents programmes de santé publique et en vue de soutenir la viabilité de la stratégie relative aux ressources humaines à long terme, on doit éviter d'utiliser les fonds des subventions et les ressources du Fonds mondial pour verser des « compléments de salaire »³⁸. Toutefois, dans des circonstances exceptionnelles, le Fonds mondial peut autoriser le paiement d'incitations financières (voir les entrées de coûts 13.3 à 13.6 ci-avant). Il s'agira de primes à la tâche ou à la performance versées dans le cadre d'un processus simplifié et transparent de gestion de la performance, montrant des résultats clairs.
- Les primes à la tâche correspondent à des primes versées aux personnes chargées de la gestion des programmes lorsque leurs fonctions n'englobent ni la gestion des projets financés par des bailleurs de fonds ni les exigences supplémentaires des donateurs auxquelles ils doivent répondre (par exemple, une prime incitative versée à un comptable de district pour la présentation dans les délais de formulaires de rapport supplémentaires). Les primes à la performance correspondent à des primes qui peuvent être versées à toute personne dont le travail contribue aux objectifs de performance des programmes soutenus par le Fonds mondial.
- Les primes à la tâche ou à la performance doivent être dûment justifiées et sont soumises à l'approbation du Fonds mondial. Pour pouvoir être considéré comme une mesure d'incitation, le paiement doit être conditionné à la réalisation d'une activité documentée comme il se doit. Afin de garantir la qualité et la teneur adéquates des résultats, les primes incitatives doivent être liées à des résultats escomptés spécifiques (par exemple un degré d'observance du traitement démontré attribué à la réalisation des cibles de consultation des patients) plutôt qu'à la simple réalisation des tâches prévues (par exemple un nombre confirmé de consultations de patients).

³⁸ On entend par « complément de salaire » tout versement en espèces ou transfert de fonds (autres que les primes à la tâche ou à la performance) que perçoit officiellement un fonctionnaire/agent du gouvernement en sus de ce que les personnes occupant la même classe salariale et relevant du même barème de traitements reçoivent.

Coûts non couverts sous cette catégorie de coûts :

- Coûts non alignés sur un plan stratégique national ou non fondés sur une justification du paiement.
- Budget d'incitations et toutes modifications de celui-ci non approuvés expressément par écrit par le Fonds mondial.

Principaux documents requis :

- Politiques institutionnelles en matière d'incitations harmonisées avec celles des pouvoirs publics et des autres donateurs.

2. Annexes

Annexe 1 – Recouvrement des coûts indirects et coûts partagés

Recouvrement des coûts indirects pour les organisations non gouvernementales internationales

1. Les coûts calculés en pourcentage sont conçus pour contribuer aux coûts encourus par les bureaux régionaux ou le siège d'une ONG internationale, c'est pourquoi les coûts relatifs au bureau régional ou au siège ne doivent pas être budgétisés comme des coûts directs dans la subvention. Dans certains cas, en fonction de la structure opérationnelle de l'ONG internationale, le Fonds mondial peut approuver, à sa seule discrétion, l'imputation de coûts limités encourus au niveau du bureau régional ou du siège comme des coûts directs.
2. Les entités de mise en œuvre éligibles, dont la structure juridique, la structure hiérarchique et les relations historiques démontrent une participation importante du siège aux opérations, peuvent demander l'inclusion dans le budget de la subvention du Fonds mondial d'un financement pour le soutien qu'ils reçoivent de leur siège ou de leur bureau régional.
3. Les taux maximaux qu'une entité de mise en œuvre éligible peut imputer à l'appui du recouvrement des coûts indirects sont définis dans le tableau 1 ci-après. Toutefois, lorsqu'une organisation impute aux subventions du Fonds mondial des coûts qui sont inférieurs ou supérieurs aux taux maximaux figurant dans le tableau, mais conformes aux budgets approuvés, ces taux peuvent être maintenus jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre. Toute demande de financement des coûts d'appui par recouvrement des coûts indirects pour une nouvelle période de mise en œuvre ou prolongation de subvention doit être conforme à cette politique.
4. En acceptant les coûts d'appui, le siège de l'organisation s'engage à apporter un soutien en temps opportun au bureau de pays en vue de la mise en œuvre efficace et efficiente des activités de la subvention et de la communication de l'information. Il est également entendu que si des faiblesses sont découvertes dans la gestion et l'administration de la subvention par le bureau de pays, les services ou l'entité du siège (dans le cas d'une ONG locale) prendraient sans délai les mesures appropriées ou recommandées.

Tableau 1 : Pourcentages maximaux de recouvrement des coûts indirects applicables aux ONG internationales :

Entité	Type de coût	Pourcentages maximaux	Orientations relatives à l'application des pourcentages dans le budget
ONGI récipiendaire principal	Produits de santé ³⁹	3 %	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'il est fait appel à un agent chargé des achats ou au mécanisme d'achat groupé, le pourcentage maximal applicable est de 1 %. • Si le sous-réceptiendaire effectue les achats directement, le réceptiendaire principal peut uniquement appliquer un coût de 1 % maximum de la valeur des achats en sus du pourcentage maximal de 3 % que peut imputer une ONG internationale sous-réceptiendaire et de 2 % que peut imputer une ONG sous-réceptiendaire (ou des coûts partagés imputés par les sous-réceptiendaires, selon le cas).
	Tous les autres coûts directs encourus par le RP	7 %	
	Fonds gérés par les sous-réceptiendaires	5 %	<ul style="list-style-type: none"> • Le réceptiendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 5 % aux coûts directs des sous-réceptiendaires. • Si le sous-réceptiendaire est également une ONG internationale qui recouvre les coûts indirects, il peut imputer un maximum de 5 % de ses propres coûts directs, et le réceptiendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 2 % aux coûts directs du sous-réceptiendaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-réceptiendaire). • Si le sous-réceptiendaire est une ONG qui recouvre les coûts indirects, il peut appliquer un maximum de 3 % à ses propres coûts directs, et le réceptiendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 4 % aux coûts directs du sous-réceptiendaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-réceptiendaire).

³⁹ Tous les coûts inclus dans les catégories de coûts Produit de santé – produits pharmaceutiques (catégorie 4), Produit de santé – produits non pharmaceutiques (catégorie 5), Produits de santé – équipement (catégorie 6) et entrée de coûts 7.2.

ONG internationale sous-réципиendaire	Produits de santé ¹	3 %	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque le sous-réципиendaire fait appel à un agent chargé des achats, le pourcentage maximal applicable est de 1 %. • Si le réципиendaire principal gère les achats, le sous-réципиendaire ne peut pas imputer de frais généraux à ces montants.
	Tous les autres coûts directs encourus par le sous-réципиendaire	5 %	
La politique de sauvegarde supplémentaire s'applique au portefeuille de subventions ou à une composante de maladie spécifique.	<p>Tous les pourcentages demeurent identiques, avec toutefois les exceptions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le réципиendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 7 % aux coûts directs des sous-réципиendaire. • Si le sous-réципиendaire est également une ONG internationale qui recouvre les coûts indirects, il peut appliquer un maximum de 7 % à ses propres coûts directs, et le réципиendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 3 % aux coûts directs du sous-réципиendaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-réципиendaire). • Si le sous-réципиendaire est une ONG qui recouvre les coûts indirects, il peut appliquer un maximum de 5 % à ses propres coûts directs, et le réципиendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 5 % aux coûts directs du sous-réципиendaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-réципиendaire). • Si une ONG internationale est sous-réципиendaire d'une agence des Nations Unies, elle peut imputer jusqu'à 7 % de ses coûts directs. • S'il est fait appel à un agent fiscal, aucun recouvrement des coûts indirects ne doit être versé au réципиendaire principal. 		
Coûts directs du siège	<ul style="list-style-type: none"> • Les frais calculés en pourcentage sont conçus pour contribuer également aux coûts encourus par les bureaux régionaux ou le siège d'une ONG internationale, c'est pourquoi aucun coût direct relatif au bureau régional ou au siège ne doit être budgétisé dans la subvention, sauf approbation à cet effet dans l'accord-cadre signé avec le Fonds mondial. • Toutefois, lorsque le réципиendaire principal demande à imputer directement un nombre limité de coûts encourus au niveau du siège ou que le Fonds mondial a demandé au siège de fournir un service précis au pays (par exemple, plusieurs audits internes par an depuis le siège), le réципиendaire principal doit fournir des justifications suffisantes des raisons pour lesquelles les coûts ne font pas partie du soutien normal à la subvention de la part du bureau régional ou du siège. Les demandes d'inclusion de ces coûts doivent normalement être traitées lors de l'établissement de la subvention et comprendre une description et un budget détaillés de l'activité, ainsi qu'une confirmation de ce qu'aucun des coûts connexes n'est inclus dans les coûts indirects du siège et des services spécifiés. 		

Remarque concernant le calcul :	<ul style="list-style-type: none"> Le coût appliqué par le récipiendaire principal aux fonds gérés par les sous-réceptaires exclut le recouvrement des coûts indirects ou les coûts partagés appliqués par le sous-réceptaire.
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 2 : Pourcentages maximaux de recouvrement des coûts indirects applicables aux ONG locales :

Entité	Type de coût	Pourcentages maximaux	Orientations relatives à l'application des pourcentages dans le budget
ONG réceptaire principal	Produits de santé ⁴⁰	2 %	<ul style="list-style-type: none"> Lorsqu'il est fait appel à un agent chargé des achats ou au mécanisme d'achat groupé, le pourcentage maximal applicable est de 1 %. Si le sous-réceptaire effectue les achats directement, le réceptaire principal peut uniquement appliquer un coût de 1 % maximum de la valeur des achats en sus du pourcentage maximal de 3 % que peut imputer une ONG internationale sous-réceptaire et de 2 % que peut imputer une ONG sous-réceptaire (ou des coûts partagés imputés, selon le cas).
	Tous les autres coûts directs encourus par le RP	5 %	
	Fonds gérés par les sous-réceptaires	3 %	<ul style="list-style-type: none"> Le réceptaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 3 % aux coûts directs des sous-réceptaires. Si le sous-réceptaire est une ONG internationale qui recouvre les coûts indirects, il peut appliquer un maximum de 5 % à ses propres coûts directs, et le réceptaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 2 % aux coûts directs du sous-réceptaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-réceptaire). Si le sous-réceptaire est une ONG qui recouvre les coûts indirects, il peut appliquer un maximum de 3 % à ses propres coûts directs, et le

⁴⁰ Tous les coûts inclus dans les catégories de coûts Produit de santé – produits pharmaceutiques (catégorie 4), Produit de santé – produits non pharmaceutiques (catégorie 5), Produits de santé – équipement (catégorie 6) et entrée de coûts 7.2.

			récipiendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 2 % aux coûts directs du sous-récipiendaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-récipiendaire).
ONG sous-récipiendaire	Produits de santé ³	2 %	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque le sous-récipiendaire fait appel à un agent chargé des achats, le pourcentage maximal applicable est de 1 %. • Si le récipiendaire principal gère les achats, le sous-récipiendaire ne peut pas imputer de frais généraux à ces montants.
	Tous les autres coûts directs encourus par le sous-récipiendaire	3 %	
La politique de sauvegarde supplémentaire s'applique au portefeuille de subventions ou à une composante de maladie spécifique.	<p>Tous les pourcentages demeurent identiques, avec toutefois les exceptions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le récipiendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 5 % aux coûts directs des sous-récipiendaires. • Si le sous-récipiendaire est une ONG internationale qui recouvre les coûts indirects, il peut appliquer un maximum de 7 % à ses propres coûts directs, et le récipiendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 2 % aux coûts directs du sous-récipiendaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-récipiendaire). • Si le sous-récipiendaire est une ONG qui recouvre les coûts indirects, il peut appliquer un maximum de 5 % à ses propres coûts directs, et le récipiendaire principal peut appliquer un pourcentage maximal de 2 % aux coûts directs du sous-récipiendaire (le calcul doit exclure le recouvrement des coûts indirects du sous-récipiendaire). • Si une ONG éligible est sous-récipiendaire d'une agence des Nations Unies, elle peut imputer jusqu'à 5 % de ses coûts directs. • S'il est fait appel à un agent fiscal, aucun recouvrement des coûts indirects ne doit être versé au récipiendaire principal. 		
Remarque concernant le calcul :	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût appliqué par le récipiendaire principal aux fonds gérés par les sous-récipiendaires exclut les coûts calculés en pourcentage appliqués par le sous-récipiendaire. 		

Coûts partagés

5. Le principe de partage des coûts doit être appliqué de manière à parvenir à un équilibre entre efficacité, niveau d'effort et risques associés dans la mise en œuvre des programmes soutenus par le Fonds mondial, dans le but d'améliorer les résultats en matière de santé et d'optimiser l'impact. Les deux approches suivantes sont disponibles pour budgétiser et imputer les coûts partagés :

Description	Approche fondée sur l'évaluation des coûts	Approche fondée sur le pourcentage du montant des fonds de la subvention
Conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> Faibles capacités et risque élevé ; et/ou Cumul, imputation et déclaration des coûts partagés économiquement viables. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacités élevées et risque faible ; et/ou Coût du cumul, de l'imputation et de la déclaration des coûts partagés par rapport aux avantages.
	Un mécanisme adéquat est en place pour tracer et imputer/allouer systématiquement les coûts partagés/commons.	
	Une méthode ou un barème d'allocation approprié est clairement défini et inclus dans les hypothèses budgétaires.	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de plafond, les entités de mise en œuvre peuvent imputer tout montant au titre des activités partagées/commons raisonnables et nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Les entités de mise en œuvre ne sont pas tenues de calculer les groupes et facteurs de coûts détaillés. Ils peuvent imputer la part appropriée à la subvention du Fonds mondial. Vérification simple – vérification de l'exhaustivité et de l'exactitude du coût imputé au Fonds mondial en appliquant le pourcentage convenu au coût commun ou partagé total.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> Si les systèmes d'information de gestion financière ne prennent pas en charge l'imputation et l'allocation systématiques des coûts partagés, les entités de mise en œuvre doivent tenir à jour un mémorandum justifiant l'imputation et l'allocation appropriées. Vérification détaillée par l'agent local du Fonds en fonction de son approche fondée sur les risques. 	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage du montant de la subvention peut ne pas être suffisant pour couvrir les coûts commons/partagés requis.

Élaboration d'une méthodologie d'allocation pour les coûts communs/partagés	Étape 1 : Recenser les activités à valeur ajoutée ainsi que le coût estimé correspondant.	
	Étape 2 : Recenser les groupes de coûts et définir la base des facteurs de coûts /d'allocation.	Étape 2 : Définir le pourcentage d'allocation approprié (pourcentage du coût commun/partagé).
	Étape 3 : Allouer le groupe de coûts en fonction des facteurs appropriés.	Étape 3 : Les limites s'appliquent par subvention, par période de mise en œuvre.
Autres éléments à prendre en compte	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction de la politique d'allocation appropriée de l'entité de mise en œuvre (y compris sa méthodologie d'allocation) pour les coûts communs/partagés (en l'absence de politique officielle, la base/le barème d'allocation approprié doit être convenu et inclus dans les hypothèses budgétaires). • Le budget considère les coûts historiques et les financements prévus pour couvrir la période de mise en œuvre. • Le budget maximum alloué ne peut pas être augmenté si les dépenses réelles sont supérieures ou si d'autres sources de financement sont perdues. 	

6. Concernant la méthode d'attribution faisant appel à un pourcentage du montant de la subvention, les conditions suivantes s'appliquent. Ces pourcentages concernent l'ensemble de la subvention, c'est pourquoi le bénéficiaire principal doit en discuter, en convenir et les allouer entre les sous-bénéficiaires concernés (le cas échéant) :

Montant des fonds de la subvention (USD) – à l'exclusion du mécanisme d'achat groupé	% maximum autorisé	Montant maximum (USD)
Par subvention, par période de mise en œuvre		
< 1 million	10 %	0,1 million
De 1 million à < 10 millions	8 %	0,8 million
De 10 millions à < 30 millions	6 %	1,8 million
De 30 millions à < 50 millions	5 %	2,5 millions
De 50 millions à < 100 millions	4 %	4 millions
De 100 millions à < 200 millions	2,5 %	4 millions

7. Afin de sélectionner la méthode appropriée en matière d'attribution fondée sur l'évaluation des coûts (barème de répartition), les entités de mise en œuvre doivent suivre les étapes suivantes :

- **Identifier les activités à valeur ajoutée** : l'entité de mise en œuvre doit identifier toutes les activités partagées qui sont nécessaires et raisonnables et qui contribuent directement ou indirectement à la réalisation des objectifs du programme, mais qui ne sont pas directement imputables à d'autres sources de financement ou à une

autre subvention. Par exemple, le loyer des bureaux, l'électricité, les charges, le courrier, le téléphone, Internet, les assurances, le carburant, la sécurité, le nettoyage, etc.

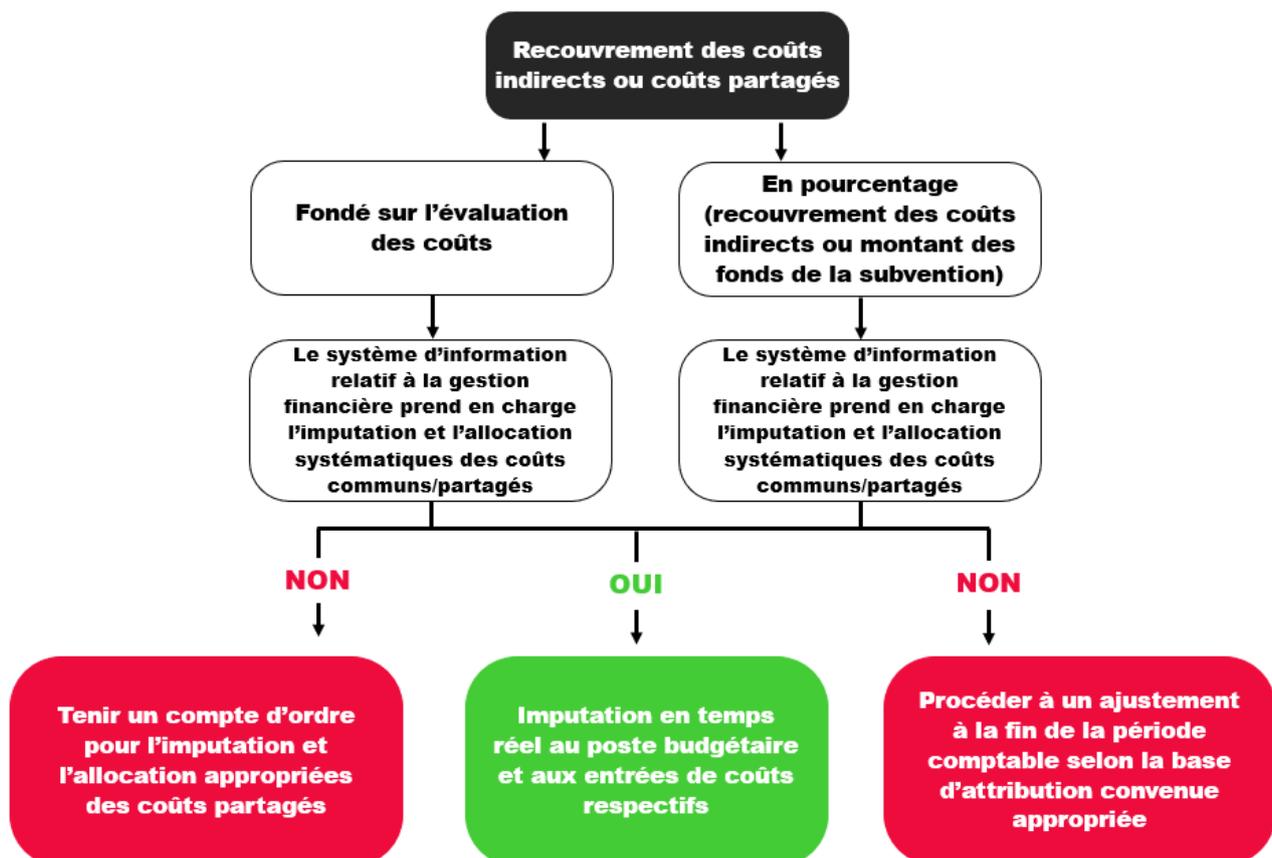
- **Définir un groupe de coûts** : regrouper toutes les activités liées dans un groupe de coûts spécifique. Par exemple, les activités susmentionnées doivent être regroupées dans les frais administratifs.
- **Identifier les facteurs de coûts (base d'attribution)** : les facteurs de coûts sont la base utilisée pour affecter le groupe de coûts à une ligne budgétaire ou à une entrée de coûts spécifiques. L'entité de mise en œuvre doit définir le facteur de coûts approprié et pertinent pour chaque groupe de coûts. Par exemple, le montant de la subvention ou la taille des effectifs peuvent servir à répartir les frais administratifs.
- **Attribuer le groupe de coûts en fonction des facteurs de coûts** : le groupe de coûts doit être attribué en fonction des facteurs de coûts pertinents. Exemple de groupes et facteurs de coûts :

Groupes de coûts possibles	Facteurs de coûts	Sommes allouées
Salaires – Gestion de programme (services communs, notamment les finances, l'administration, les achats, l'informatique, l'audit interne et le suivi-évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs ; ou • Nombre d'heures ; ou • Montant des fonds de la subvention à l'exclusion du mécanisme d'achat groupé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé du service/budget total estimé de l'entité multiplié par le montant des fonds de la subvention ; ou • Coût total estimé du service divisé par le nombre total d'heures multiplié par le nombre total d'heures travaillées pour une subvention spécifique.
Supervision, enquêtes et collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs ; ou • Nombre d'heures ; ou • Montant des fonds de la subvention. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé du service (supervision, enquêtes et collecte de données) divisé par le budget total estimé de l'entité multiplié par le montant des fonds de la subvention ; ou • Coût total estimé divisé par les effectifs totaux multiplié par les effectifs pour une subvention spécifique.
Formation, réunions et plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants ; ou • Montant des fonds de la subvention. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé (formation, réunions et plaidoyer) divisé par le budget total estimé multiplié par le montant des fonds de la subvention ; ou • Coût total estimé divisé par le nombre total de participants multiplié par le nombre de participants ciblés pour une subvention spécifique.
Frais d'agents chargés des achats et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des achats (produits de santé). 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé (agent chargé des achats et gestion) divisé par le budget total des achats de l'entité multiplié par le budget d'achats pour une subvention spécifique.
Coûts d'entreposage et de stockage	<ul style="list-style-type: none"> • Espace ou zones ; ou • Coût estimé des achats (produits de santé). 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé (entrepôt et entreposage) divisé par le budget total des achats de l'entité multiplié par le budget d'achats pour une subvention spécifique.
Coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Coût estimé des achats (produits de santé). 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé (assurance qualité et contrôle qualité) divisé par le budget total des achats de l'entité multiplié par le budget d'achats pour une subvention spécifique.
Véhicules	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs ; ou • Montant de la subvention. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé des véhicules divisé par les effectifs totaux de l'entité multiplié par le nombre de personnes travaillant sur une subvention spécifique.
Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement sanitaire ou non sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Coût estimé de l'équipement sanitaire/non sanitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total estimé de maintenance et de réparation de l'équipement divisé par le coût total estimé de l'équipement de l'entité multiplié par le coût total estimé de l'équipement dans le cadre d'une subvention spécifique.

Exécution du recouvrement des coûts indirects et des coûts partagés

8. Le décaissement de fonds pour le recouvrement des coûts indirects et les coûts partagés par le Fonds mondial se fait selon ses procédures standard de financement et décaissement annuel et doit être imputé à la subvention au prorata des dépenses réelles (y compris celles des sous-réциpiendaires) encourues. Tout recouvrement des coûts indirects ou coûts partagés imputés aux charges à payer et/ou au budget sera considéré comme une dépense non conforme. Les réциpiendaires principaux s'assurent que :

- des systèmes ou mécanismes appropriés sont en place pour imputer ou allouer correctement les coûts partagés conformément à l'approche ou à la méthodologie convenue au stade de l'établissement du budget ;
- les imputations/l'allocation réelle doivent reposer sur les dépenses réelles pertinentes (raisonnables, attribuables et vérifiables) encourues, (pas sur le montant budgétisé) en fonction de l'approche et de la méthodologie convenues ;
- si l'entité de mise en œuvre n'a pas de système financier en place permettant l'imputation, l'allocation et le rapport systématiques des coûts partagés, l'équipe de pays du Fonds mondial (en consultation avec l'équipe des finances) doit convenir avec l'entité de mise en œuvre de mesures visant à améliorer ou à renforcer ses systèmes d'information de gestion financière.



Recouvrement des coûts indirects et coûts partagés – Rapports et garanties

9. Tous les fonds générés et les coûts imputés seront repris dans les états financiers annuels⁴¹ de l'entité de mise en œuvre, qui feront l'objet d'un audit externe. Si cela fait partie des états financiers obligatoires, le Fonds mondial peut demander une copie du rapport d'audit à l'intention de l'entité de mise en œuvre. Le rapport d'audit et l'avis de l'auditeur doivent être soumis conformément aux [Directives relatives aux audits annuels](#).

- Le recouvrement des coûts indirects ou les coûts partagés et la base d'attribution y afférente doivent être déclarés dans le cadre des rapports financiers conformément au cadre d'information financière du Fonds mondial :
- Les dépenses déclarées dans les rapports financiers doivent reposer sur les dépenses réelles connexes imputées et attribuées conformément à l'approche et à la méthodologie convenues.
- Les coûts partagés réels imputés doivent être raisonnables, attribuables et vérifiables par les certificateurs (agent local du Fonds, auditeur externe, Bureau de l'Inspecteur général, etc.).

Le tableau ci-après contient les orientations relatives aux garanties en matière de coûts partagés :

	Approche fondée sur les coûts	Recouvrement des coûts indirects ou pourcentage du montant des fonds de la subvention
ALF	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner l'approche de recouvrement des coûts indirects ou de coûts partagés retenue par le bénéficiaire principal et convenue avec le Fonds mondial et fournir des commentaires sur l'état de la mise en œuvre de l'approche sélectionnée. • Examiner le caractère raisonnable du budget de recouvrement des coûts indirects ou de coûts partagés et des hypothèses y afférentes en fonction des budgets précédents, de la politique du bénéficiaire principal en la matière et de la méthodologie d'attribution. • Vérification du budget de recouvrement des coûts indirects ou de coûts partagés au regard des dépenses réelles tel que de besoin – mécanisme d'attribution, exactitude, exhaustivité et caractère raisonnable des frais imputés à la subvention. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Selon l'approche fondée sur les risques, vérifier chaque coût groupé et s'assurer que le coût est attribué en fonction des facteurs de coût convenus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier l'exhaustivité et l'exactitude du coût imputé au Fonds mondial en fonction du pourcentage convenu de coûts partagés. L'agent local du Fonds peut décider de vérifier un échantillon de coûts individuels inclus dans les coûts partagés, mais il n'est pas tenu de vérifier tous les coûts inclus dans les coûts partagés.
Auditeur externe	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner le recouvrement des coûts indirects et les coûts partagés et en faire rapport, en particulier en ce qui concerne le mécanisme d'attribution, l'exactitude et le caractère exhaustif et raisonnable des frais imputés à la subvention. 	

⁴¹ Les états financiers annuels mentionnés ici aux fins des coûts partagés/du recouvrement des coûts indirects peuvent constituer une annexe intégrale de l'audit externe de la subvention du Fonds mondial ou des états financiers obligatoires de l'entité de mise en œuvre.

Annexe 2 – Modèles de gestion des portefeuilles ciblés

1. La gestion des portefeuilles ciblés est différenciée selon quatre modèles, de manière à pouvoir mettre l'accent sur les actions stratégiques et adopter des processus simplifiés adaptés au contexte de chaque portefeuille. La procédure de sélection du modèle adapté à chaque portefeuille ciblé repose sur le dialogue et un ensemble de critères (dont le montant de la somme allouée, l'emphase sur les prestations vs les activités, les capacités dans le pays et le contexte politique). Le choix du modèle de gestion est approuvé par le Fonds mondial avant d'être communiqué au candidat (à partir de la 7^e reconstitution des ressources). Cette annexe décrit l'approche différenciée pour chaque modèle :

Modèle 1 : aligné	Modèle 2 : axé	Modèle 3 : simplifié	Modèle 4 : exhaustif
Description/Définitions			
Portefeuilles dont la somme allouée est réduite, axés sur un petit nombre d'objectifs programmatiques spécifiques au niveau national. Cela suppose une visibilité réduite des détails de mise en œuvre de la subvention, étant donné que certains processus et certaines exigences sont supprimés ⁴² .	Portefeuilles axés sur la gestion de multiples objectifs programmatiques, les paiements étant liés à des indicateurs de performance. Cela suppose une visibilité réduite des détails des entrées de coûts et de s'appuyer sur une évaluation solide des coûts des plans stratégiques nationaux et une budgétisation fondée sur les résultats. La mise en œuvre de la subvention se fait conformément à la gestion actuelle des subventions reposant sur le principe du paiement en fonction des résultats.	Portefeuilles axés sur le suivi stratégique de l'avancement de la mise en œuvre selon un processus simplifié de budgétisation en fonction des activités, les activités et les hypothèses budgétaires étant gérées en dehors du document type du budget du Fonds mondial.	Portefeuilles requérant un suivi intensif au moyen d'une budgétisation en fonction des activités, les hypothèses de coûts étant gérées dans le document type du budget du Fonds mondial.
1. Demande de financement			
1.1 Document type du budget détaillé			
Pas obligatoire : Montant du budget de la subvention annuel et total à définir dans	Requis au niveau de : <ul style="list-style-type: none"> • Module/Interventions • Groupes de coûts⁴³ 	Requis au niveau de : <ul style="list-style-type: none"> • Module/Interventions • Groupes de coûts 	Requis au niveau de : <ul style="list-style-type: none"> • Module/Interventions • Groupes de coûts

⁴² Par exemple, l'exigence de soumettre un plan de travail / des hypothèses budgétaires détaillées, l'évaluation fréquente des résultats, plusieurs décisions de décaissement et la déclaration des dépenses fiscales.

⁴³ Désigné comme paiement en fonction des résultats et autres groupes de coûts pour un budget mixte : Ce modèle encourage les principes de budgétisation sur la base des indicateurs de paiement en fonction des résultats et des niveaux de décaissement définis par

Modèle 1 : aligné	Modèle 2 : axé	Modèle 3 : simplifié	Modèle 4 : exhaustif
la section rédigée de la demande de financement.	• Entité de mise en œuvre	• Entité de mise en œuvre	• Entité de mise en œuvre
1.2 Évaluation de l'optimisation des ressources :			
En fonction du calcul des coûts du plan stratégique national ⁴⁴ ou d'un document équivalent, afin d'afficher des hypothèses de calcul des coûts solides, en particulier concernant les principes d'efficience et d'économie.			
Modalité de budgétisation en fonction des produits : les hypothèses de coûts détaillées sont remplacées par l'évaluation solide des coûts du plan stratégique national.	Modalité de budgétisation en fonction des produits, dans le cadre de laquelle les hypothèses de coûts détaillées sont remplacées par l'évaluation solide des coûts du plan stratégique national. Des documents complémentaires et les tableaux du paysage de financement peuvent éclairer la justification financière des paiements liés aux indicateurs de performance.	Modalité de budgétisation en fonction des activités, dans le cadre de laquelle les hypothèses de coûts détaillées ne sont pas requises dans le document type du budget détaillé et sont maintenues hors ligne par les entités de mise en œuvre, qui les appliquent pendant la mise en œuvre sans suivi officiel du Fonds mondial.	Modalité de budgétisation en fonction des activités, dans le cadre de laquelle les hypothèses de coûts détaillées ne sont pas requises au stade de la demande de financement.
1.3 Examen du budget			
Le Fonds mondial peut examiner la demande de financement pour vérifier que le montant demandé correspond à la somme allouée.			
1.4 Évaluation fiduciaire / Évaluation des capacités			
Évaluation fiduciaire réalisée par les équipes de pays du Fonds mondial qui peuvent se baser sur des évaluations réalisées par des partenaires (p. ex. évaluation de la gestion des finances publiques, évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière [PEFA] ou autres évaluations des capacités par les partenaires) ou garanties de l'agent local du Fonds (pour les ONG qui mettent en œuvre des programmes) afin de confirmer que l'entité de mise en œuvre dispose des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des		<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des capacités applicable conformément à la politique existante pour les portefeuilles ciblés (voir les procédures opérationnelles concernant l'élaboration, l'approbation et la signature des subventions). 	

l'obtention de résultats programmatiques vérifiés. Cependant, une approche de budget mixte peut s'avérer nécessaire dans une phase de transition où les éléments du budget fondés sur les activités, tels que l'achat de produits de santé, peuvent demeurer sous un mécanisme d'achat groupé et doivent être attribués au groupe de coûts pertinent, par exemple l'achat de produits de santé (4.0).

⁴⁴ Les plans stratégiques nationaux sont des documents nationaux qui effectuent le suivi des priorités et des cycles des pays.

Modèle 1 : aligné	Modèle 2 : axé	Modèle 3 : simplifié	Modèle 4 : exhaustif
contrôles de la gestion financière et un suivi stratégique solides des fonds des subventions.			
2. Établissement de la subvention (ajustements spécifiques des documents)			
2.1 Document type du budget détaillé			
Pas obligatoire. Montant annuel et montant total du budget de la subvention à définir dans l'accord de subvention.	Applicable au stade de la demande de financement tel que défini ci-avant.	Modalité de budgétisation en fonction des activités, dans le cadre de laquelle les hypothèses de coûts détaillées sont requises au stade de l'établissement de la subvention, les hypothèses relatives aux coûts étant gérées dans le document type du budget détaillé.	
2.2 Évaluation de l'optimisation des ressources			
Applicable au stade de la demande de financement tel que défini ci-avant.			
2.3 Évaluation fiduciaire / Évaluation des capacités			
Applicable au stade de la demande de financement tel que défini ci-avant.			
2.3 Examen et approbation du budget			
Sur la base du résumé hors ligne spécifié dans le système de gestion des subventions du Fonds mondial et de l'accord de subvention.	Sur la base du budget récapitulatif produit à partir du document type du budget détaillé.	Sur la base du document type du budget détaillé, les hypothèses de coûts étant gérées dans ce document.	
2.4 Budgétisation des frais d'audit			
Modèle fondé sur les activités à appliquer au niveau des groupes de coûts au titre de l'assistance technique (3.0), le cas échéant.			
3. Processus Comité Feu vert – Révisions du budget			
3.1 Révisions du budget			
Sans objet		Conformément à la section 3.5.2 ci-avant	
3.2 Réinvestissement des gains de change :			
Sans objet		Conformément à la section 3.4 ci-avant	

Annexe 3 – Plan de formation

1. Le plan de formation traduit les besoins en formation exposés dans la demande de financement et/ou l'évaluation des besoins en formation en un budget détaillé qui :
 - appuie les coûts budgétisés selon les principes généraux exposés dans les présentes directives ;
 - garantit l'[optimisation des ressources](#) et une bonne planification ;
 - empêche toute mauvaise gestion des fonds destinés à la formation durant la mise en œuvre de la subvention.
2. Un plan de formation doit comporter trois sections : a) un tableau d'informations générales sur la subvention et le plan de formation ; b) une description narrative du cadre de formation ; et c) une liste des activités/du calendrier de formation pour toute la période de mise en œuvre de la subvention.

Directives	
Section 1 : Informations générales	
Nom de la subvention :	
Réциpiendaire principal :	
Date de début et date de fin de la période de mise en œuvre :	
Période couverte par le plan de formation, avec dates de début et de fin :	
Le plan de formation contient-il des programmes de formation cofinancés ? Si c'est le cas, décrire brièvement les programmes de formation concernés et mentionner les principaux cofinanceurs.	
Budget total du plan de formation :	
Proportion du budget de formation par rapport au budget approuvé :	
Section 2 : Cadre de formation	
<ul style="list-style-type: none">• Dans cette section, fournissez une description narrative de tous les plans de formation financés par la subvention, notamment tous les programmes de formation prévus dans le cadre de performance et tous les programmes de formation inscrits au budget détaillé, y compris ceux qui participent étroitement à la bonne réalisation d'un indicateur mesurant le nombre de personnes bénéficiant d'une action. Dans la présente section, veillez à ne pas détailler individuellement chaque programme de formation, mais à inclure dans vos réponses une brève description du cadre de formation prévu au titre de la subvention.• Paiements : les plans de formation doivent généralement préciser les mesures mises en place par le réциpiendaire principal pour le paiement des frais de participation et autres frais de formation. En particulier :<ul style="list-style-type: none">– les entités de mise en œuvre doivent tout mettre en œuvre pour effectuer tous les paiements aux participants (indemnités journalières et autres coûts) par une modalité de paiement sans espèces, par chèque ou par virement postal ;– les paiements en espèces doivent être limités autant que possible et, lorsqu'ils sont inévitables, doivent respecter une procédure stricte afin de garantir à tout moment le rapprochement et la validation en bonne et due forme des paiements aux participants ; et	

- les fournisseurs (location des locaux et services de restauration) doivent être payés par chèque barré⁴⁵ ou par virement bancaire, à moins qu'il puisse être justifié par des raisons valables que le paiement en espèces est l'option de paiement la plus appropriée et la seule disponible (non-disponibilité de services bancaires dans certaines parties du pays, par exemple).
- Mise en œuvre du plan de formation, suivi et rapports : Les récipiendaires principaux doivent mettre en place des modalités de mise en œuvre vérifiables et cohérentes pour les formations prévues à tous les niveaux, et satisfaire aux critères ci-après :
 - s'assurer que les documents suivants soient disponibles avant chaque formation :
 - ordre du jour ou programme de formation bien structuré,
 - supports pédagogiques de qualité,
 - liste provisoire des participants, profils simples des participants confirmant qu'ils répondent aux conditions de participation et montrant que le choix des participants cadre avec le plan de formation, montants des indemnités journalières (y compris des dépenses remboursables) ;
 - choisir les intervenants et les prestataires sur site dans le cadre d'une procédure concurrentielle, conformément aux dispositions applicables de l'accord de subvention ;
 - mettre en place des mécanismes permettant de vérifier la présence des participants aux formations ;
 - à l'issue de la formation, le récipiendaire principal doit dresser⁴⁶ et conserver (conformément à l'accord de subvention applicable) la liste de présence de tous les participants et leurs coordonnées en vue d'une vérification par les prestataires du Fonds mondial ;
 - la pertinence et la structure de la formation doivent être évaluées par les participants et les rapports d'évaluation de la formation doivent être dûment documentés et archivés par le récipiendaire principal.
- Vérifications et contrôles ponctuels : la vérification des activités de formation peut figurer parmi les vérifications effectuées par l'agent local du Fonds (ou à tout autre prestataire de contrôles externes mandaté par le Fonds mondial à cet effet). La portée de la mission de vérification de l'agent local du Fonds sera déterminée par l'équipe de pays à partir d'une démarche fondée sur le risque. Dans le cadre de son examen, l'agent local du Fonds devra signaler clairement toute irrégularité constatée, ainsi que les améliorations à apporter. L'équipe de pays du Fonds mondial doit examiner la méthodologie, l'analyse et les recommandations de l'agent local du Fonds et assurer le suivi des points sensibles liés à la mise en œuvre du plan de formation.
- Le récipiendaire principal, l'instance de coordination nationale et les prestataires de contrôles externes mandatés par le Fonds mondial doivent évaluer périodiquement l'impact des activités de formation financées dans le cadre du programme au regard des objectifs de formation et des réalisations fixés (amélioration de la gestion programmatique et financière, amélioration de la qualité des services fournis dans les centres de santé et dans les communautés, etc.).

2.1 Conception des formations : Veuillez répondre aux questions ci-après sur la conception des formations.

⁴⁵ Chèque qui ne peut être déposé que par l'intermédiaire d'un compte bancaire ; il ne peut être directement encaissé par une banque ou un autre établissement de crédit.

⁴⁶ La liste de présence doit être préparée en début de formation et doit être signée tous les jours par les participants.

- En quoi les objectifs des programmes de formation apportent-ils une plus-value aux buts et objectifs des subventions et des ripostes/programmes nationaux ?
- Comment les formateurs et les participants seront-ils sélectionnés pour garantir des formations de qualité optimale ?
- Comment les plans de cours, les supports de formation et les outils pédagogiques seront-ils élaborés (groupe d'experts, consultant, utilisation de supports existants, etc.) ?
- Comment les connaissances et les compétences seront-elles évaluées avant et après les formations ?
- Décrivez les mesures prévues pour garantir que les programmes de formation sont conformes aux directives nationales applicables et au plan national de développement des ressources humaines.

2.2 Logistique des formations : Veuillez fournir une description narrative des modalités prévues pour l'organisation logistique des formations.

- Comment les prestataires de services logistiques seront-ils sélectionnés ?
- Qu'est-il prévu pour l'organisation des voyages et de l'hébergement des participants, ainsi que pour la distribution des indemnités journalières ?
- Comment les indemnités journalières sont-elles calculées et, si une entité ne possède pas de politique en matière d'indemnités journalières, comment se situent-elles par rapport à celles accordées par des organismes similaires dans le pays ?
- Comment les risques liés aux transactions en espèces seront-ils réduits et atténués ?

2.3 Suivi post-formations : Comment l'évaluation des connaissances et des compétences des participants sera-t-elle incluse dans l'évaluation des résultats sanitaires obtenus de manière plus globale dans la région/le pays concerné ?

Section 3 : Liste des activités et des calendriers de formation

- Au vu du budget et conformément à celui-ci, fournissez la liste de toutes les activités/calendriers de formation prévus sur l'ensemble de la période de mise en œuvre de la subvention (hormis si un calendrier différent a été convenu avec l'équipe de pays du Fonds mondial/le gestionnaire de portefeuille du Fonds).
- Le bénéficiaire principal doit utiliser la liste tirée du budget détaillé et les hypothèses budgétaires telles que : le trimestre/l'année de formation, le nombre de participants, le nombre de jours, les indemnités journalières par participant, le coût de location des salles, le coût du matériel et des supports de formation, le coût des intervenants et les autres coûts liés à la formation.

Annexe 4 – Plan de suivi et d'évaluation

1. Les entités de mise en œuvre doivent démontrer que les activités sont mises en œuvre selon le meilleur [rapport coût-efficacité](#) possible. Dans toute la mesure possible, on recourra donc aux ressources et aux systèmes existants. Pour obtenir des repères chiffrés, les entités de mise en œuvre doivent rassembler des informations sur les coûts d'enquêtes précédemment menées dans le pays. Les coûts du suivi et de l'évaluation incluent généralement les coûts de : i) la collecte de données programmatiques et l'établissement de rapports en routine ; ii) la qualité du programme et des données ; iii) l'analyse des données, les examens et évaluations des programmes ; et iv) les systèmes de registres et de statistiques de l'état civil.
2. **Collecte de données programmatiques et établissement de rapports de routine :**
Il incombe aux entités de mise en œuvre de veiller au bon fonctionnement du système de collecte de données et d'établissement de rapports de routine afin de suivre les résultats programmatiques obtenus au regard des cibles fixées dans le cadre de performance et/ou dans les plans stratégiques et les plans de suivi et d'évaluation en application à l'échelon national.
3. Les activités de collecte de données programmatiques et d'établissement de rapports de routine figurant dans le plan de suivi et d'évaluation et dans le budget et le plan de travail détaillés doivent correspondre.
4. Les coûts détaillés de chaque mission de suivi et d'évaluation doivent être fournis, accompagnés des hypothèses relatives aux coûts de déplacement et aux indemnités journalières. Afin d'éviter toute duplication des financements, le plan de suivi et d'évaluation et le budget/plan de travail détaillé doivent indiquer les contributions financières qu'apportent le Fonds mondial et les autres sources (le cas échéant) aux activités axées sur la collecte de données et l'établissement de rapports en routine.
5. Les coûts globaux de supervision des programmes doivent être intégrés au module « Gestion de programme ». Si les activités de supervision sont spécifiquement destinées à la collecte de données, à l'établissement de rapports et/ou à la validation des données, elles peuvent être intégrées à l'intervention « Établissement de rapports en routine », rattachée au module « Système d'information pour la gestion sanitaire et le suivi-évaluation ». Pour chaque mission de suivi et d'évaluation, il faudra décrire les éléments suivants :
 - la nature et le périmètre de la mission ;
 - la fréquence prévue ;
 - les rôles et les fonctions de chaque participant au cours de la mission ; et
 - les réalisations attendues.
6. Les constatations et les mesures de suivi présentées à l'issue des missions de suivi et d'évaluation doivent être formalisées dans des rapports de mission, où seront précisés les points sensibles relevés et les mesures adoptées. On veillera tout particulièrement à optimiser les activités de supervision axées sur la collecte et la validation des données et à les regrouper chaque fois que possible afin de réduire les coûts de déplacement.

7. **Qualité des programmes et des données** : Afin de garantir la qualité des données et des programmes menés avec le soutien du Fonds mondial, le bénéficiaire principal doit inscrire au budget des évaluations de la qualité du programme mené et des données associées, conformément au [cadre stratégique du Fonds mondial relatif à l'utilisation des données aux fins de l'action et de l'amélioration](#) qui inclut des orientations relatives aux investissements en faveur des systèmes de données essentiels (annexe 4), lorsque ces évaluations ne sont pas prévues ou déjà intégralement financées par des ressources existantes. De manière générale, les activités d'évaluation de la qualité des programmes et des données budgétisées dans les subventions du Fonds mondial doivent satisfaire aux critères suivants :
- les évaluations doivent être robustes (études ou évaluations représentatives au plan national ou études spéciales bien conçues) ;
 - les évaluations doivent être fondées sur les risques préalablement diagnostiqués en matière de qualité des programmes et des données ;
 - les dépenses associées à la mise en œuvre de ces activités doivent être chiffrées sur la base des coûts historiques ainsi que des directives relatives à l'établissement de budgets pour les enquêtes (par exemple, la méthodologie d'évaluation de la disponibilité et de la capacité opérationnelle des services [SARA] de l'OMS, l'examen de la qualité des données de l'OMS).
8. Lorsqu'il inscrit des évaluations au budget, le bénéficiaire principal doit fournir les éléments d'information suivants : la portée de l'évaluation, le type d'outil ou de processus d'évaluation ; la taille de l'échantillon et les cofinancements disponibles.
9. La planification et la mise en œuvre des évaluations axées sur la qualité des programmes et des données doivent être pilotées par le pays, en coordination avec les différents donateurs et parties prenantes, dans une logique de réduction des chevauchements d'activités et de coûts.
10. **Analyse des données, examens des programmes et évaluations** : Afin d'étayer le budget affecté aux examens des programmes, aux évaluations, à la recherche opérationnelle et aux autres opérations réalisées périodiquement, les bénéficiaires principaux doivent en justifier la nécessité à l'équipe de pays du Fonds mondial et indiquer les résultats attendus dans le plan de suivi et d'évaluation. Ces activités comprennent i) les examens des programmes nationaux (examens à mi-parcours et examens finaux des stratégies nationales) ; ii) les examens nationaux et infranationaux dans le pays (annuels, trimestriels) et iii) les évaluations.
11. Les examens et évaluations des programmes contribuent de manière fondamentale à l'évaluation systématique et objective de la pertinence, de la performance, de l'impact et de la pérennité des programmes. Les examens et évaluations des programmes doivent viser les objectifs suivants :
- évaluer le degré de réalisation des buts et objectifs du programme ;
 - évaluer la qualité du programme ;
 - démontrer que les principes de reddition des comptes et de transparence sont bien appliqués ;
 - évaluer les perspectives de pérennisation du programme à long terme ; et

- promouvoir un dialogue et des mesures suivies en vue de l'amélioration du programme.
12. Pour garantir, d'une part, que les évaluations et examens sont suffisamment bien conçus pour mesurer les progrès accomplis et l'impact obtenu et, d'autre part, qu'ils participent en continu à étayer la prise de décision, ils doivent intégrer un volet essentiel consacré à l'analyse fine de la situation épidémiologique et de l'impact. S'il est nécessaire de renforcer les capacités nationales et infranationales d'analyse et d'exploitation des données, le récipiendaire principal doit détailler les activités et les résultats prévus pour justifier le budget établi.
 13. Dans les pays « à fort impact » et « essentiels », les examens des programmes doivent être budgétisés conformément à la [note d'orientation sur les investissements en faveur des systèmes associés aux ensembles de données essentiels](#), dès lors qu'ils ne sont pas prévus ou intégralement financés par des ressources existantes. Dans les pays « ciblés », des évaluations indépendantes doivent être planifiées, commandées et réglées par l'intermédiaire de la subvention du Fonds mondial. Certains pays pourraient malgré tout souhaiter budgétiser des examens de programme séparément, auquel cas toute évaluation indépendante prévue doit être menée de manière concertée, en lien étroit avec les examens de programme planifiés au niveau national.
 14. Si la mise en œuvre d'une évaluation ou d'une enquête est externalisée, les fournisseurs doivent être sélectionnés selon une procédure concurrentielle (voir l'article 5 du [Règlement relatif aux subventions](#)).
 15. **Système de registres et de statistiques de l'état civil** : Afin d'étayer le budget destiné à établir/renforcer et déployer à grande échelle un système d'enregistrement des faits d'état civil et de statistiques associées, le récipiendaire principal doit justifier les activités nécessaires. Ces activités comprennent : i) l'établissement d'un système pilote d'enregistrement des faits d'état civil ; ii) le renforcement de la déclaration de la charge de morbidité et de mortalité des hôpitaux et des causes de décès ; iii) la formation des agents de santé communautaires en matière de déclaration des faits d'état civil ; iv) l'analyse des tendances en matière de mortalité et de causes de décès ; etc.

Annexe 5 – Investissements consacrés aux infrastructures – directives complémentaires

1. Les candidats et les entités de mise en œuvre doivent prendre en compte les orientations ci-après s'ils souhaitent présenter une demande d'investissement d'infrastructure. Les montants proposés et la logique justifiant ces investissements doivent être examinés et convenus en concertation avec l'équipe de pays du Fonds mondial.
2. **Approche différenciée** : Dans les [pays à revenu intermédiaire](#), les activités relatives aux petites et moyennes infrastructures, telles que la construction ou la rénovation d'un entrepôt ou d'un centre de soins prénatals ou encore l'achat de gros équipements (appareils de radiographie ou d'échographie), peuvent être financées uniquement sur

présentation au Fonds mondial d'une justification solide et d'une explication convaincante concernant le manque de ressources nationales ou externes. Les candidats et entités de mise en œuvre sollicitant des investissements en faveur de l'infrastructure sont invités à présenter, preuves à l'appui, les modalités de cofinancement des projets prévus (ressources nationales ou autres donateurs).

3. Une plus grande souplesse sera accordée aux [pays à faible revenu](#) pour inclure ce type d'intervention. Toutefois, les grands projets d'infrastructure (par exemple, la construction d'un bâtiment médical, d'une école d'infirmières ou d'un hôpital général) ne sont normalement pas financés par le Fonds mondial. Des exceptions peuvent être faites dans les pays sortant d'un conflit ou dans les autres contextes d'intervention difficiles, si elles sont motivées par une solide justification et si le Fonds mondial les approuve par écrit. L'approbation de ces demandes sera basée sur l'examen des autres besoins et de l'ensemble du portefeuille d'investissement du Fonds mondial dans le pays.
4. **Normes nationales** : Les projets de construction/rénovation doivent se conformer en tout point aux normes nationales en matière d'architecture et d'ingénierie des établissements de santé. Dans les pays où ces normes et règles ne sont pas disponibles ou sont obsolètes, les candidats et les entités de mise en œuvre doivent prévoir un volet d'assistance technique dans leur demande de financement ou une demande ultérieure afin de mettre au point de nouvelles normes nationales ou d'utiliser comme point de repère les normes et règles en vigueur dans d'autres pays (pertinents). Dans tous les cas, les plans d'infrastructure doivent être approuvés par les autorités nationales (conformément aux règlements nationaux en vigueur) avant le démarrage des travaux.
5. **Considérations spéciales : Laboratoires médicaux** : La construction ou la rénovation d'installations de biologie médicale suppose une réflexion approfondie, étant donné que la fonction même de ces installations implique la manipulation de substances dangereuses, dont des agents chimiques et infectieux. La planification, la conception et la construction ou rénovation des installations d'un laboratoire de biologie médicale doivent être pensées avec soin pour réduire les risques pesant sur le personnel et l'environnement. En outre, il est essentiel de veiller à anticiper et à planifier les activités futures, la maintenance et la pérennisation du laboratoire pour garantir la rentabilisation de l'investissement de départ, ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs, de leurs familles et des populations au service desquelles travaille le laboratoire. Le confort et l'efficacité énergétique sont aussi très importants. L'agencement dans l'espace du laboratoire doit être adapté aux activités qu'il conduit, et la température doit être maintenue à un niveau approprié pour assurer le bon fonctionnement des appareils et le bon déroulement des tests biologiques. Le laboratoire est un type d'établissement unique en son genre, pouvant accueillir plusieurs niveaux de danger et exiger en conséquence des conditions de travail particulières. Une large gamme de critères, dont l'évaluation du risque et la sécurité, ainsi que le confort et l'efficacité énergétique, doivent être pris en compte pendant la phase de planification initiale du laboratoire ou lors d'un projet de rénovation, afin que l'installation et ses processus puissent être conçus de manière optimale. La sécurité des travailleurs et des populations doit impérativement être prise en considération et demeure la priorité de tout laboratoire soumis à un projet de transformation. Des règlements, directives et normes garantissant la sécurité des laboratoires ont été publiés par de nombreux organes et organismes de réglementation. Les documents d'orientation nationaux établis pour la construction et la rénovation des laboratoires doivent être systématiquement suivis, s'ils existent. Pour des orientations et

informations générales sur la construction d'un laboratoire, on pourra également consulter le [Manuel de sécurité biologique en laboratoire de l'OMS](#).

6. Les niveaux de sécurité biologique sont un outil reconnu permettant de classer les installations selon leurs pratiques opératoires ; chaque niveau de sécurité correspond à un ensemble de critères caractérisant les pratiques et techniques de laboratoire, le matériel de sécurité et la configuration des installations. Chaque ensemble de critères est spécialement adapté aux activités à mener pour les voies de transmission connues ou suspectées des agents infectieux, ainsi qu'à la fonction ou à l'activité du laboratoire. En général, le type d'organismes manipulés et les risques qu'ils représentent sont pris en compte pendant la planification, la conception, la construction et l'exploitation des laboratoires d'analyses médicales. Une évaluation des risques doit systématiquement être réalisée dans le cadre du processus de planification préliminaire et de l'analyse de sécurité précédant tout projet de rénovation ou de construction d'un laboratoire de biologie médicale.
7. Il faudra envisager l'introduction de l'énergie solaire, de la ventilation passive et d'autres solutions novatrices fondées sur les énergies renouvelables dans tous les cas possibles et à condition qu'elles ne compromettent pas la sécurité ou la sûreté du laboratoire, de son personnel et des populations locales.
8. **Informations minimales à joindre à la demande de financement** : Les candidats et les entités de mise en œuvre doivent fournir une description complète et précise du type de travaux requis pour tous les projets d'infrastructure, de manière à satisfaire aux exigences du Fonds mondial. Le Fonds mondial peut demander à l'agent local du Fonds d'examiner le montant demandé et la justification qui en est faite. En général, les travaux peuvent être regroupés dans une ou plusieurs des catégories ci-après et le Fonds mondial examinera les investissements selon une démarche différenciée.

Classification des pays	Équipement d'un établissement existant Fourniture de mobilier et/ou d'équipement. Des travaux de génie civil ne sont pas requis, hormis quelques interventions mineures pour l'installation de l'équipement et du mobilier.	Réhabilitation et/ou réaménagement mineur des bâtiments existants Requiert quelques travaux de génie civil (principalement internes) mais sans modification structurelle des bâtiments.	Rénovation/Construction ⁴⁷ Agrandissement des bâtiments, achèvement de travaux commencés ou construction d'un nouveau bâtiment.
Pays à faible revenu	Oui	Oui	Généralement non financée
Pays à revenu intermédiaire	Sur présentation d'une justification solide	Sur présentation d'une justification solide	Généralement non financée

⁴⁷ En général, le Fonds mondial n'octroie aucun financement pour l'achat d'un terrain à bâtir.

Pays sortant d'un conflit ou contexte d'intervention difficile	Oui	Oui	Sur présentation d'une justification solide
-----------------------------------------------------------------------	-----	-----	---------------------------------------------

9. Dans tous les cas, la demande de financement ou toute demande ultérieure doit inclure une présentation détaillée de l'ampleur et de la portée des travaux. En cas de léger réaménagement/rafraîchissement et de rénovation/construction, la partie narrative doit également être accompagnée d'une photographie du site existant, ainsi que d'une esquisse du produit souhaité.
10. Les demandes de réhabilitation mineure / réaménagement mineur et de rénovation/construction doivent inclure une présentation détaillée des modalités de supervision des travaux. Dans la mesure du possible, ces modalités satisfont aux réglementations nationales. Lors de l'examen des demandes d'investissement présentées pour des projets de réaménagement/rénovation/construction d'infrastructures, la qualité des modalités prévues pour le suivi et la maîtrise d'œuvre des travaux sera prise en compte.
11. **Critères de justification** : Les candidats et les entités de mise en œuvre doivent exposer en détail l'objet et les résultats attendus des projets d'infrastructure proposés. Dans leurs éléments de justification, ils doivent préciser la taille et la composition de la population bénéficiaire (par exemple, 500 000 personnes vivent dans le périmètre géographique couvert par l'installation, et l'on compte parmi elles de nombreuses personnes déplacées qui n'ont aucun accès aux établissements prestataires de services) et expliquer en quoi ces investissements sont nécessaires. Les candidats et les entités de mise en œuvre doivent également indiquer les conséquences redoutées si l'investissement n'est pas approuvé et préciser les implications pour la mise en œuvre générale du programme et/ou de la stratégie nationale.
12. **Plan de pérennisation** : Lorsqu'ils sollicitent des financements pour des projets d'infrastructure, les candidats et les entités de mise en œuvre doivent démontrer à l'aide d'éléments convaincants (ou d'un plan) que les autorités compétentes sont résolues à faire fonctionner et à pérenniser durablement l'infrastructure en projet, notamment que des mesures et ressources sont engagées pour couvrir comme il se doit les frais de personnel, de sécurité, de maintenance et de fonctionnement. Les candidats et les entités de mise en œuvre doivent également présenter un plan validé de transfert de l'infrastructure aux acteurs locaux.

Annexe 6 – Plan de gestion des véhicules

Orientations relatives au plan de gestion des véhicules
Utilisation des véhicules et quantité requise
<ul style="list-style-type: none">• Les entités de mise en œuvre doivent avoir une idée claire du parc automobile requis pour répondre aux besoins du programme, tout en conservant une bonne optimisation des ressources. Ils doivent clairement consigner par écrit les points suivants :<ul style="list-style-type: none">○ Utilisation principale et secondaire des véhicules : À quelles fins les véhicules seront-ils utilisés (transport de personnes, de fournitures, etc.) ? Un lien direct doit être établi avec les buts et objectifs de la proposition.○ Fréquence d'utilisation : À quelle fréquence les véhicules seront-ils utilisés ?○ Durée du besoin : Les véhicules répondent-ils à des besoins/finalités à court ou à long terme ?○ Capacité requise : Quel est le nombre total de personnes/la quantité de fournitures à transporter ?○ Configurations spéciales : Quelles fonctions spéciales/options sont requises afin de répondre à des besoins particuliers et de satisfaire aux réglementations et exigences sécuritaires applicables ?○ Quantité : Combien de véhicules de chaque type seront requis dans le cadre du programme ?○ Déficit de financement : Combien de véhicules de chaque type sont financés par d'autres sources, y compris nationales et externes ? Quel déficit le Fonds mondial doit-il combler ?• À la lumière de l'analyse réalisée, les entités de mise en œuvre doivent justifier les types et les quantités de véhicules qu'ils souhaitent acheter. Par exemple, si certains véhicules seront requis à court terme uniquement ou si leur utilisation sera occasionnelle, il peut être pertinent de louer des véhicules ou de couvrir les frais d'utilisation de véhicules particuliers. Si les véhicules seront utilisés fréquemment et à long terme, un achat ou un crédit-bail peut être envisagé.
Infrastructures existantes et autres considérations
<ul style="list-style-type: none">• Dans le cadre de l'analyse des besoins, les entités de mise en œuvre doivent évaluer les infrastructures existantes, notamment :<ul style="list-style-type: none">○ Adéquation des structures : Les routes, les ponts et autres structures de transport sont-ils adaptés à l'utilisation des véhicules considérés ?○ Stationnement : L'espace de stationnement des véhicules est-il suffisant ?○ Réseaux d'entretien : Des ateliers adéquats seront-ils disponibles pour entretenir les véhicules de manière appropriée et économique ?○ Pièces détachées et pneus : Le marché local offre-t-il suffisamment de pièces détachées et de pneus de qualité et à des prix adéquats (ou faudra-t-il en importer) ?○ Disponibilité du carburant : Le carburant (diesel et essence) et les lubrifiants sont-ils disponibles ?
Politique administrative

- Décrivez les procédures administratives de gestion de la flotte. Décrivez le rôle et identifiez les personnes ou les unités chargées de la gestion de la flotte au niveau du récipiendaire principal. Si les sous-réceptaires utiliseront plus de dix véhicules, faites de même pour eux. Indiquez à qui revient le pouvoir de décision sur les questions suivantes : achat de véhicules, polices d'assurance des véhicules, remplacement, maintenance, réparation, attribution et utilisation des véhicules, cession et examen des signalements d'utilisation inappropriée de véhicules.

Politiques et procédures opérationnelles

- Les entités de mise en œuvre et tous sous-réceptaires qui exploitent une flotte de véhicules (dix ou plus) sont tenus de disposer de politiques et procédures écrites régissant leur utilisation. Ces documents écrits doivent être approuvés et archivés par le récipiendaire principal.
- Les entités sont encouragées à adopter des pratiques spécifiques à leurs flottes. Les politiques et procédures adoptées par ailleurs doivent être conformes avec les exigences du plan.
- Les politiques et les procédures régissant l'exploitation des véhicules doivent notamment couvrir les aspects ci-après : i) admissibilité des conducteurs ; ii) utilisation de véhicules personnels ; iii) livraison de nouveaux véhicules ; iv) calendriers de remplacement des véhicules ; v) cession des véhicules usagés ; vi) maintenance préventive ; vii) nettoyage des véhicules ; viii) suivi des garanties ; ix) réparations ; x) sécurité et signalement des accidents ; xi) renouvellement des immatriculations ; xii) polices d'assurance et renouvellement de celles-ci ; xiii) responsabilités des conducteurs ; xiv) attribution des véhicules ou procédures relatives aux flottes de véhicules ; et xv) utilisation appropriée des véhicules.

Politique relative aux acquisitions

- Les entités de mise en œuvre doivent définir leur politique en matière d'acquisition, ainsi que leurs procédures d'achat et d'appel d'offres, et doivent prendre connaissance des procédures en la matière au niveau des sous-réceptaires, si elles sont différentes, et les revoir et les approuver. La procédure d'appel d'offres doit être réalisée dans un souci d'efficacité, d'efficience et d'économie d'échelle. Toutes les entités de mise en œuvre sont encouragées à réaliser des achats groupés avec des spécifications et des délais de livraison clairement établis.
- Remplacement des véhicules : À quelle fréquence et sous quelles conditions les véhicules sont-ils remplacés ?
- Transfert des véhicules : Quand et sous quelles conditions un véhicule change-t-il de propriétaire ?
- Solutions alternatives à l'achat de véhicules : Les entités de mise en œuvre doivent apporter la preuve qu'elles ont envisagé la faisabilité de solutions alternatives à l'achat de véhicules, notamment l'utilisation de véhicules de location ou achetés à crédit-bail et le remboursement des coûts d'utilisation des véhicules personnels et de ceux détenus par les autorités publiques.

Politique relative à l'utilisation et à la maintenance

- Attribution des véhicules : Les entités de mise en œuvre doivent décrire la politique adoptée en matière d'utilisation et de maintenance des véhicules. L'attribution régulière ou quotidienne d'un véhicule à un salarié, administratif ou dirigeant, est interdite sans justification écrite attestant que cette attribution est essentielle à la mission de l'organisme ou de l'institution.
- Déclaration des attributions : Les entités de mise en œuvre qui attribuent des véhicules à des salariés, administratifs ou dirigeants, doivent conserver les informations ci-après à des fins d'inspection :
 - numéro d'identification du véhicule, plaque d'immatriculation, année, marque et modèle ;
 - nom et fonction de la personne à laquelle le véhicule est attribué ; et
 - raison pour laquelle l'attribution est essentielle à la mission de l'organisme ou de l'institution.
- Carburant : Les entités de mise en œuvre doivent expliquer la politique et les pratiques en matière d'allocation de carburant et les intégrer à leur manuel des procédures.

Remplacement et cession

- De manière générale, les entités de mise en œuvre doivent définir le cycle optimal de remplacement propre à réduire au maximum les coûts d'investissement totaux et les frais de fonctionnement dans le temps.
- Dans certaines circonstances, les véhicules peuvent être remplacés plus tôt (par exemple, si les coûts de maintenance et de réparation sont excessifs) ou conservés plus longtemps (notamment si les coûts de maintenance sont particulièrement faibles). Les gestionnaires des flottes prennent ces décisions au cas par cas.
- Procédure de cession des véhicules : Les entités de mise en œuvre doivent définir les procédures de cession (vente et/ou autres formes de mise au rebut).

Annexe 7 – Modalité de paiement électronique

1. Les fonds des subventions doivent être déposés dans une banque et, dans la mesure du possible, devraient rester sur un compte bancaire (voir l'article 3.4 du Règlement relatif aux subventions, le cas échéant). Néanmoins, afin de renforcer la gestion financière, fiduciaire et des risques des fonds de ses subventions et d'améliorer la réalisation des objectifs programmatiques, le Fonds mondial peut exiger, par avis écrit, que les entités de mise en œuvre utilisent une modalité de paiement sans espèces appropriée et acceptable (« modalité de paiement électronique ») pour effectuer des paiements à des personnes physiques au moyen des fonds de subvention. Les modalités de paiement sans espèces comprennent, entre autres, le paiement direct sur le compte bancaire d'une personne, les paiements numériques et mobiles (par exemple au moyen d'un portefeuille mobile), les cartes de débit ou de prépaiement, les bons électroniques (ou les bons à vérification/validation électronique) ou toute autre forme de paiement numérique ou sans espèces ne nécessitant pas de transfert de billets de banque.

2. Voici une liste non exhaustive des circonstances dans lesquelles le Fonds mondial estime qu'il y a lieu de recourir à la modalité de paiement électronique :
 - (i) lorsque la politique de sauvegarde supplémentaire est appliquée au pays ou à la subvention du Fonds mondial concernée ; et/ou
 - (ii) lorsque le Bureau de l'Inspecteur général du Fonds mondial, l'agent local du Fonds ou un auditeur a formulé des conclusions, des recommandations ou des observations relatives à des flux de fonds et des modalités de paiement sous-optimaux, à des antécédents d'utilisation abusive des fonds de la subvention concernée ou à des options de paiement inadéquates, y compris l'utilisation inappropriée de billets de banque physiques ; et
 - (iii) lorsque des modalités de paiement sans espèces sont disponibles dans le pays hôte concerné, En particulier :
 - l'écosystème de paiement numérique et électronique est bien établi et largement utilisé dans l'ensemble du pays (virements bancaires, argent mobile et autres formes de paiement numérique) ;
 - les pouvoirs publics utilisent un système de paiement sans espèces pour différents programmes nationaux ;
 - d'autres donateurs, organisations non gouvernementales internationales et d'autres partenaires humanitaires et de développement ont recours à des modalités de paiement sans espèces ; et/ou
 - une politique de trésorerie zéro est appliquée au pays concerné ou à une subvention du Fonds mondial.

3. Si les critères i) et/ou ii) sont remplis, mais qu'il n'existe pas de modalités de paiement sans espèces disponibles dans le pays hôte, le recours aux billets de banque doit malgré tout être limité. Dans ce cas, le bénéficiaire principal ou l'entité de mise en œuvre concerné(e) doivent fournir une justification écrite et jugée satisfaisante par le

Fonds mondial dont il ressort i) qu'aucune modalité de paiement sans espèces n'est disponible dans le pays hôte concerné, et ii) que des contrôles internes et des modalités de flux de fonds appropriés sont en place pour protéger les paiements en espèces face aux vols, aux actes de corruption et à toute autre forme d'abus.

4. Le Fonds mondial peut faire appel à l'agent local du Fonds pour évaluer et valider l'adéquation des modalités de paiement sans espèces ou l'existence de contrôles internes et de modalités de flux de fonds appropriés aux fins des paiements en espèces, de manière à garantir que les fonds de ses subventions sont traçables et sécurisés et parviennent aux bénéficiaires visés. Le Fonds mondial encourage les récipiendaires principaux et les autres entités de mise en œuvre à abandonner les modalités de paiement conventionnelles au moyen de billets de banque en faveur de modalités de paiement sans espèces traçables, rapides et vérifiables, afin de garantir la gestion financière efficace des fonds de ses subventions et de faciliter la réalisation des objectifs programmatiques grâce au déploiement de technologies financières modernes.
5. Autres documents du Fonds mondial contenant davantage d'informations sur les modalités de paiement sans espèces : [Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions](#) (5.5.1 Modes de paiement et 5.6.3 Argent mobile) et [Diagnostic des systèmes de gestion financière](#), un outil de diagnostic qui permet aux entités de mise en œuvre d'effectuer un examen approfondi de leurs systèmes de gestion financière en s'appuyant sur un questionnaire.

Annexe 8 – Considérations liées à l’optimisation des ressources pour l’établissement des budgets des subventions

1. Les demandes de financement et les subventions sont censées contenir des considérations d’optimisation des ressources, trouvant un juste équilibre entre efficacité, efficience, économie, équité et pérennité. Lors de l’établissement du budget détaillé, l’économie et l’efficience revêtent une importance particulière. Les budgets des subventions sont censés couvrir les coûts raisonnables afférents aux interventions, compte tenu du contexte du pays, des ressources disponibles ainsi que de la nécessité de renforcer l’impact et d’optimiser l’efficacité. Une attention particulière doit donc être apportée aux aspects suivants de l’optimisation des ressources lors de l’établissement et du suivi des budgets.

Aspect de l’optimisation des ressources	Principales considérations à prendre en compte lors de l’établissement et du suivi des budgets	Recommandations
Économie – Le bon prix pour la bonne activité	Obtenir les activités au coût viable le plus bas possible, dans la lignée des prix de référence des produits de santé et le respect de la législation nationale en matière de travail, du travail décent et des salaires équitables.	Examiner les prix unitaires et vérifier qu’ils sont alignés sur les normes et dépenses standard.
Économie – Frais de gestion du programme	Optimiser les frais de gestion du programme de manière à obtenir des résultats tout en permettant d’assurer une gestion appropriée, d’atténuer les risques et d’offrir les garanties nécessaires.	Veiller à ce que les frais de gestion du programme ne soient pas excessifs et n’affectent pas la viabilité du programme. Ces frais couvrent les ressources humaines, les frais de déplacement, les services externes, l’équipement non sanitaire et les frais généraux et indirects. (Voir la section des orientations relatives au calcul des coûts de ce fichier)
Efficacité – Allocation efficace des ressources	Allocation optimale des investissements en fonction des interventions au niveau des programmes et des systèmes, des zones géographiques, des genres, des populations clés, des tranches d’âge et des autres facteurs de manière à obtenir le plus grand impact possible sur la santé.	Comparer la répartition du budget récapitulatif entre les différents modules et le tableau du paysage de financement et les autres pièces justificatives jointes à la candidature (par exemple, le plan stratégique national, les examens du programme, le modèle d’efficacité allocative) qui donnent des indications sur la manière dont l’allocation des ressources pourrait être optimisée, à la fois pour les programmes de lutte contre les maladies et le renforcement des systèmes sanitaires et communautaires.

	<p>Répartition optimale des ressources au niveau infranational de manière à obtenir le plus d'impact possible. Une attention particulière doit être accordée aux investissements dans les équipements de santé et le transport des échantillons, ainsi que dans les ressources humaines pour la santé/les agents de santé communautaires.</p>	<p>Examiner les plans de concrétisation de la distribution et de l'utilisation des ressources essentielles. Quelles hypothèses ou données probantes ont-elles été utilisées pour optimiser leur distribution et assurer le maximum de services ou atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires possible ?</p> <p>(voir les notes d'information sur le VIH, la tuberculose, le paludisme et les SRPS).</p>
<p>Efficacité – Efficacité technique</p>	<p>Améliorer l'efficacité du système de santé en intégrant les systèmes parallèles ou redondants de gestion de certaines maladies (p. ex. systèmes d'information sanitaire, ressources humaines, systèmes de laboratoire, chaînes d'approvisionnement).</p>	<p>Examiner les investissements dans les systèmes de santé et évaluer leur niveau d'intégration aux systèmes nationaux. Ces investissements complètent-ils ou se chevauchent-ils avec d'autres investissements financés par d'autres sources ? S'agit-il d'investissements isolés ou intégrés aux systèmes de santé nationaux, éclairés par les stratégies nationales en matière de santé ? Les programmes ont-ils envisagé des options d'intégration entre les divers programmes de lutte contre les maladies ?</p>
	<p>Mise en œuvre de modalités optimales de prestation de services afin d'obtenir les résultats sanitaires souhaités à un coût optimal.</p>	<p>Examiner les activités proposées budgétisées au titre d'interventions spécifiques. Ces activités sont-elles les plus appropriées pour obtenir les résultats et les produits souhaités ? Les éléments essentiels du programme (voir les notes d'information sur le VIH, la tuberculose et le paludisme) et les autres recommandations techniques susceptibles d'améliorer l'efficacité ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre de la subvention ?</p>
	<p>Sélection et quantification de la combinaison appropriée d'activités pour réaliser l'activité désirée et obtenir le maximum de produits. Budgétisation prudente des frais administratifs des programmes, dans lesquels on inclut les missions de consultation et les déplacements.</p>	<p>Examiner les hypothèses budgétaires et les entrées de coûts pour s'assurer que le type d'activités et les quantités sont les plus indiqués pour améliorer l'efficacité.</p> <p>Examiner le budget et les rapports sur les dépenses précédents et les comparer aux performances du récipiendaire principal pour estimer les dépenses de l'unité de services au regard du budget. Suivre l'évolution des dépenses et rechercher les possibilités de gains d'efficacité et d'économies d'échelle.</p>

Efficienc – Gestion de la subvention Efficienc	Concevoir des modalités de mise en œuvre solides et au plus juste (nombre et types d'entités de mise en œuvre et de fournisseurs), aboutissant à une exécution efficace des services et permettant de faire face aux risques programmatiques et aux goulets d'étranglement.	Examiner le budget proposé par entité de mise en œuvre et le nombre d'entités de mise en œuvre (réciendaire principal, sous-réciendaires et fournisseurs). Veiller à ce que des ressources adéquates soient allouées à chaque entité de mise en œuvre de manière à garantir la mise en œuvre efficace des subventions, à ce que la répartition du budget permette de faire face aux risques pour la gestion des subventions ou d'assurer une supervision solide.
Équité	Les informations sur les inégalités existantes dans l'allocation des ressources, la prestation des services et les résultats sanitaires sont identifiées et utilisées pour sélectionner les coûts et les activités nécessaires à l'exécution des interventions visant à promouvoir des résultats sanitaires justes et équitables.	Veiller à ce que le budget proposé soit suffisamment ventilé par groupes de population ciblés dans la demande de financement et à ce que le budget prévu pour les populations clés et vulnérables finance un ensemble approprié de services pour atteindre ces populations.
Efficacité	Les interventions proposées doivent contribuer à réduire la charge de morbidité du VIH, de la tuberculose et du paludisme, à renforcer les systèmes de santé et à lever les obstacles liés au genre ou aux droits humains.	Examiner le budget proposé pour vérifier qu'il est aligné sur la demande de financement et le cadre modulaire. Comparer le budget et les cibles afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'intervention budgétaire significative sans cible ou mesure de suivi du plan de travail connexe. Comparer le budget et l'annexe sur les lacunes et les priorités en matière de SRPS (y compris l'analyse des déficits de financement) pour s'assurer qu'ils sont en phase.
Pérennité	Les systèmes de santé et communautaires doivent être renforcés afin de fournir et de financer des services efficaces, abordables et réalisables sur le plan programmatique pour maintenir la couverture des services et les mettre à l'échelle à long terme.	Placer une grande emphase sur la pérennité lors de l'établissement du budget afin de garantir que le budget de la subvention complète bien le financement national et celui des autres donateurs, que les investissements en capital budgétisés (par exemple en matériel de laboratoire), les ressources humaines pour la santé et les autres activités pourront être maintenus à long terme au lieu de poursuivre le financement externe.

Annexe 9 – Contrats fondés sur les activités

1. Pour tout contrat fondé sur les activités, aussi bien l'entité de mise en œuvre que le prestataire doivent respecter les exigences suivantes, sauf accord contraire par écrit avec le Fonds mondial :

Phases principales

Phase d'établissement du contrat

- Le contractant payé en fonction des activités doit être sélectionné selon une procédure appropriée respectant les conditions figurant dans la section 5.1.1) du Règlement relatif aux subventions du Fonds mondial (2014). Les considérations suivantes sont essentielles au stade de l'établissement du contrat :
 - Les capacités techniques et financières du contractant doivent être évaluées selon la règle 70/30 (capacités techniques et financières : 70 pour cent, proposition financière : 30 pour cent).
 - Pendant l'évaluation des capacités techniques et financières, les entités de mise en œuvre doivent prendre en considération les facteurs suivants, entre autres :
 - expérience et antécédents du contractant (3 à 5 ans au moins) ;
 - méthodologie et démarche suivies pour fournir les biens ou services demandés ;
 - capacités, structure de direction et qualifications du personnel clé du contractant ;
 - activités à mettre en œuvre et risques inhérents (niveau des paiements en espèces, produits vérifiables ?) ;
 - mécanisme d'examen de l'assurance qualité technique (procédures de suivi stratégique et de conformité) du contractant ;
 - mesures d'atténuation des risques, communication de l'information et suivi ;
 - capacité financière (états financiers audités de deux exercices au moins et chiffre d'affaires annuel d'un million d'USD au moins) ou tout autre indicateur de capacité financière fondé sur un rapport convenu avec l'équipe de pays du Fonds mondial.
- Outre ce qui précède, l'entité de mise en œuvre doit définir un plan d'assurance, en accord avec le contractant (ce plan devra être approuvé par écrit par l'équipe de pays ou le bénéficiaire principal, selon qu'il concerne le bénéficiaire principal ou un sous-bénéficiaire, respectivement), pour qu'un suivi stratégique et une supervision appropriés des services à fournir soient assurés dans le cadre du contrat. Ce plan inclura un ou plusieurs des éléments suivants : a) visites de suivi et de supervision ; b) audit interne ; et c) audit externe ; et/ou évaluation finale des travaux/produits, et autres.

Exécution

- Le contractant payé en fonction des activités doit fournir le calendrier de mise en œuvre détaillé et le rapport initial mentionnant les dates de livraison effective dans les 30 jours qui suivent l'attribution.
- Le contractant payé en fonction des activités doit fournir les services convenus conformément aux exigences de diligence raisonnable, de qualité et d'efficacité du contrat, qui contiendra les dispositions pertinentes du Règlement relatif aux subventions du Fonds mondial (2014).
- Le contractant payé en fonction des activités doit s'assurer que le personnel clé décrit dans la proposition technique exerce ses responsabilités pendant toute la durée de mise en œuvre du contrat. Tout remplacement d'un membre du personnel clé pendant la durée du contrat doit être justifié par le contractant et décidé d'un commun accord avec l'entité de mise en œuvre. Les compétences professionnelles du remplaçant doivent être au moins équivalentes à celles de la personne remplacée.

- Le contractant payé en fonction des activités est garant des compétences professionnelles et techniques de son personnel et sélectionne des individus fiables qui travailleront efficacement et observeront des règles strictes de conduite morale et éthique.
- L'entité de mise en œuvre doit donner l'assurance que le service est fourni conformément au plan d'assurance.

Paie ment

- Le contractant payé en fonction des activités doit présenter les factures⁴⁸ correspondant aux services fournis à chaque jalon approuvé.
- Le contractant payé en fonction des activités doit être payé après acceptation des factures présentées, lorsque les jalons correspondants sont atteints.
- Dans des circonstances particulières, en tenant compte de la trésorerie et des capacités du contractant, une avance de 30 pour cent au maximum peut être autorisée. Pour les contrats prévoyant le versement d'une avance, le contractant doit avoir un garant (gouvernement, ONG internationale, agence des Nations Unies ou banque locale de bonne réputation). Il peut s'agir d'une garantie financière (remboursement en cas de non-fourniture des produits convenus par le contractant) ou non financière (garantie de livraison des produits si le contractant n'est pas en mesure de le faire lui-même).

Clôture

- Un certificat d'achèvement doit être remis aux entités de mise en œuvre par le contractant après la réalisation de tous les jalons/l'obtention de tous les produits prévus au contrat.
- Les derniers paiements doivent intervenir après acceptation du certificat d'achèvement et présentation des factures et des documents attestant des coûts réels engagés et des jalons atteints.

Types de contrats fondés sur les activités :

- **Prestation de services vérifiable :**
 - **Conditions préalables :** Le financement est lié exclusivement aux unités de service fournies, sur la base d'un coût unitaire prédéterminé, celui-ci peut être mesuré de manière fiable et le coût de vérification est raisonnable.
 - **Principaux avantages :** Pour les prestataires de services, on mettra l'accent sur la gestion des produits plutôt que sur la gestion des activités (démonstration du résultat), amélioration des systèmes de suivi et évaluation et de surveillance du pays / récipiendaire principal / sous-récipiendaire.
 - **Principales activités :** Formations ; achat de produits de santé et de produits non sanitaires ; distribution de produits de santé (moustiquaires imprégnées d'insecticide [de longue durée], etc.).
- **Transferts monétaires assortis de conditions :**
 - **Conditions préalables :** Les personnes ayant atteint des objectifs spécifiques (qui restent scolarisés plus longtemps, ne contractent pas d'IST, etc.) reçoivent une somme d'argent ; les réalisations peuvent être mesurées de manière fiable et le coût de vérification est raisonnable.
 - **Principaux avantages :** changement de comportement rapide au niveau individuel ; mobilisation du secteur privé ; les bénéficiaires choisissent le lieu de prestation des services.

⁴⁸ Inclut une facture assortie de l'énoncé des travaux effectués dans le cadre du contrat ; n'inclut pas les reçus que le contractant conserve à l'appui de sa comptabilité.

- **Principales activités** : Aide à la subsistance des clients/populations clés (soutien aux orphelins et enfants vulnérables, incitation financière octroyée aux patients, conseillers, médiateurs, etc.).
- **Financement des établissements de santé** :
 - **Conditions préalables** : Le financement est exclusivement lié aux produits au niveau des établissements ; le produit et son coût unitaire peuvent être mesurés de façon fiable ; visibilité des investissements des subventions du Fonds mondial.
 - **Principaux avantages** : Amélioration de l'efficacité et de l'efficience au niveau des établissements de santé ; le réinvestissement dans les établissements de santé renforce le système.
 - **Principales activités** : les principaux indicateurs comprennent le pourcentage de femmes bénéficiant de soins prénatals ; le pourcentage de naissances bénéficiant de l'assistance d'un professionnel de santé ; examen sanguin annuel - paludisme (nombre et taux pour 100 personnes) ; le pourcentage de cas de tuberculose de toutes formes (confirmés bactériologiquement plus diagnostic clinique) traités avec succès (patient guéri et ayant achevé le traitement) ; le pourcentage de personnes vivant avec le VIH soignées (y compris prévention de la transmission de la mère à l'enfant) ayant bénéficié du dépistage de la tuberculose dans une structure de soins ou de traitement du VIH ; et l'achat de produits de santé et de produits non sanitaires.

3. Acronymes

Acronymes	
ALF	Agent local du Fonds
DGPS	Document type de gestion des produits de santé
IST	infections sexuellement transmissibles
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
RP	récipiendaire principal
SIGL	système d'information pour la gestion logistique
SRPS	systèmes résistants et pérennes pour la santé
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
VIH	virus de l'immunodéficience humaine

Principales définitions

Veuillez vous reporter à la [politique globale de financement](#) et à la [méthodologie d'allocation](#) pour les principaux termes dont la définition n'est pas donnée dans le présent document.