

Manuel du récipiendaire principal pour l'établissement de la subvention

Période d'allocation 2023-2025 (CS7)

Date de publication : 4 septembre 2023

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
1.1 Mots-clés et définitions	3
1.2 Liste des abréviations	6
<hr/>	
2. PLANIFIER	7
2.1 Faciliter la réalisation de l'évaluation des capacités	8
2.2 Confirmer les ressources	8
2.3 Renseigner les données sur les entités impliquées dans les subventions	8
2.4 Impliquer les communautés et la société civile pendant l'établissement de la subvention	9
<hr/>	
3. NÉGOCIER	12
3.1 Finaliser les documents relatifs à la subvention	12
3.2 Résoudre les problèmes soulevés par le CTEP	14
3.3 Identifier les risques résiduels et les mesures d'atténuation	14
3.4 Convenir des modalités d'audit	14
3.5 Faire une demande de paiement anticipé	14
3.6 Planifier le rapprochement de la période de mise en œuvre ou de la clôture des subventions	15
<hr/>	
4. APPROUVER ET SIGNER	17
4.1 Signer la confirmation de la subvention	17
<hr/>	
5. SE PRÉPARER	19
5.1 Évaluation de la préparation à la mise en œuvre	19
<hr/>	
Annexe 1 : Principaux documents de référence	20
Annexe 2 : Guide pour l'implication des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté dans la mise en œuvre de la subvention	21
Annexe 3 : Activités de préparation à la mise en œuvre	27

1. INTRODUCTION

Ce manuel s'adresse aux récipiendaires principaux qui entreprennent l'établissement de subventions du Fonds mondial pour la période d'allocation 2023-2025 (cycle de subvention 7). Pendant l'établissement de la subvention, les récipiendaires principaux, les partenaires dans le pays et les équipes de pays du Fonds mondial travaillent ensemble pour traduire les demandes de financement en subventions de qualité, notamment en intégrant les recommandations du Comité technique d'examen des propositions (CTEP) et du Comité d'approbation des subventions. Des aspects importants, comme les objectifs programmatiques et le budget, sont négociés et convenus pendant cette phase avant que le Conseil d'administration du Fonds mondial approuve et signe la subvention.

Ce document décrit les responsabilités du récipiendaire principal pendant la phase d'établissement de la subvention et souligne les principaux éléments à prendre en compte tout au long du processus. Les récipiendaires principaux sont vivement encouragés à s'y référer pour planifier et préparer chaque phase de l'établissement de la subvention, afin d'assurer la signature de subventions de qualité, prêtes à débiter au premier jour de la période de mise en œuvre.

Ce manuel est structuré en cinq parties correspondant aux phases de l'établissement de la subvention : planifier, négocier, approuver, signer et se préparer à la mise en œuvre. Des informations détaillées sur les principales ressources, la participation communautaire à la mise en œuvre de la subvention et la préparation à la mise en œuvre sont présentées en annexe.



Les responsabilités de chacun des acteurs au cours de l'établissement de la subvention sont décrites dans les [notes de politique opérationnelle et procédures opérationnelles concernant la préparation, l'approbation et la signature des subventions](#). Bien que le présent manuel propose une synthèse complète aux fins de planification et de référence, il est demandé aux récipiendaires principaux de lire l'intégralité de la politique avant d'entamer le processus d'établissement de la subvention. Vous trouverez sur la page [Établissement de la subvention](#) du site Web du Fonds mondial des ressources complémentaires destinées à orienter et aider les récipiendaires principaux.

1.1 Mots-clés et définitions

Portail des partenaires

Le Portail des partenaires du Fonds mondial est une plateforme en ligne d'information et de partage et transmission de documents. Il peut être utilisé pour les engagements critiques entre les récipiendaires principaux et le Secrétariat du Fonds mondial dans le cadre de l'établissement de la subvention. Les récipiendaires principaux reçoivent les formulaires et les documents types, envoient leurs documents finaux relatifs à la subvention et reçoivent des notifications concernant leur progression dans les étapes clés de l'établissement de la subvention via le Portail.

Données sur les entités impliquées dans les subventions

Les données sur les entités impliquées dans les subventions comprennent les coordonnées de l'organisation du récipiendaire principal et les informations nécessaires au traitement adéquat des documents de la subvention et des décaissements. Le Fonds mondial utilise des données validées

sur les entités impliquées dans les subventions pour autoriser l'accès au Portail des partenaires afin de permettre au personnel des récipiendaires principaux, des instances de coordination nationale et des agents locaux du Fonds de consulter, modifier et soumettre les principaux documents relatifs à l'établissement de la subvention. C'est pourquoi il est essentiel que les informations fournies ou mises à jour soient exactes. Pour en savoir plus à propos des données sur les entités impliquées dans les subventions, consultez la [section 2.4](#).

Subvention prête au décaissement

Au terme de la phase de négociation, des subventions « prêtes au décaissement » sont soumises pour recommandation par le Comité d'approbation des subventions et approbation par le Conseil d'administration.

Une subvention est prête au décaissement lorsque :

- i Tous les documents liés à la subvention nécessaires à la recommandation par le Comité d'approbation des subventions sont définitifs et approuvés par l'équipe de pays et le récipiendaire principal.
- ii Les problèmes identifiés par le CTEP devant être traités pendant l'établissement de la subvention l'ont été à la satisfaction du CTEP et/ou du Secrétariat du Fonds mondial (en cas de délégation).
- iii Les problèmes identifiés par l'équipe de pays devant être traités avant l'envoi de la première décision annuelle de financement et le décaissement sont résolus.
- iv Les risques résiduels ont été recensés et hiérarchisés, et des mesures et des contrôles sont définis pour les réduire à un niveau acceptable.

Subvention prête à la mise en œuvre

Les subventions doivent être « prêtes à la mise en œuvre » à la date de début de la période de mise en œuvre.

La préparation à la mise en œuvre est requise pour les portefeuilles essentiels et à fort impact ; c'est une pratique exemplaire pour les portefeuilles ciblés. Pour cela, i) une subvention prête au décaissement doit avoir été approuvée et intégralement signée au moins un mois – de préférence deux mois – avant la date de début de la période de mise en œuvre et ii) le récipiendaire principal doit être en mesure de lancer les activités liées à la subvention dès le premier jour de la période de mise en œuvre.

Les récipiendaires principaux effectuent les activités suivantes dès que possible pour que les contrats puissent être signés immédiatement après l'approbation de la subvention par le Conseil d'administration du Fonds mondial. Le récipiendaire principal informe le Fonds mondial de la réalisation du mandat proposé, de l'appel à propositions (s'il y a lieu), de la sélection des parties et des contrats correspondants, en vue de la validation par l'équipe de pays.

- ▶ **Sélection et recrutement précoces des ressources humaines du récipiendaire principal :** le récipiendaire principal définit la structure du personnel, prépare le mandat et lance le processus de recrutement.

Les récipiendaires principaux reconduits peuvent actualiser le mandat existant et prolonger pour la période de mise en œuvre suivante les contrats des membres du personnel ayant obtenu de bons résultats.

- ▶ **Sélection et recrutement précoces des sous-réceptaires :** le récipiendaire principal prépare le mandat et sélectionne les sous-réceptaires. La sélection doit être transparente et étayée, entre autres critères, par un mandat approuvé, une évaluation des capacités et une vérification diligente d'intégrité.



Le Fonds mondial n'exige pas une nouvelle sélection concurrentielle de ressources humaines, sous-réceptaires et fournisseurs performants pour chaque période de mise en œuvre.

Pour maximiser l'efficacité de la subvention dans les communautés les plus touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme, dont les populations clés et vulnérables, les bénéficiaires principaux sont encouragés à sélectionner des organisations à assise communautaire ou dirigées par la communauté¹ qui présentent les capacités et l'expertise appropriées (voir la [section 2.5](#) ci-après et l'annexe 4 relative aux entités de mise en œuvre du Fonds mondial dans la [note de politique opérationnelle sur l'élaboration et l'examen des demandes de financement](#)), y compris par le biais d'accords contractuels fondés sur les résultats (voir la section Paiement en fonction des résultats des [Directives pour l'établissement des budgets des subventions](#)).

► **Sélection et recrutement précoces des fournisseurs de produits de santé et de services essentiels pour la première année :**

les bénéficiaires principaux appliquent leurs propres processus pour sélectionner dans les meilleurs délais des fournisseurs dont le mandat est approuvé. Lorsque des activités d'achats récurrentes sont prévues, les contrats doivent de préférence couvrir toute la durée de la période de mise en œuvre.

La [note de politique opérationnelle sur le mécanisme d'achat groupé](#) s'applique aux achats effectués par le biais de ce mécanisme. La demande d'achats dans le cadre d'un mécanisme d'achat groupé, émise par le bénéficiaire principal dès la signature de la subvention, est approuvée par le Fonds mondial avant la date de début de la période de mise en œuvre. Si cette demande doit être lancée avant que la subvention ne soit signée, le processus d'achats anticipés décrit dans la [note de politique opérationnelle sur le mécanisme d'achat groupé](#) s'applique.

► **Plan de mise en œuvre accepté pour la première année de la période de mise en œuvre :** en consultation avec l'équipe de pays, le bénéficiaire principal établit un plan de travail relatif à la mise en œuvre très tôt dans le processus d'établissement de la subvention, pour le finaliser avant la date de début de la période de mise en œuvre. Ce plan comprend les accords de mise en œuvre finalisés pour la première année, avec la description des activités prévues, du calendrier et des responsabilités attribuées pour atteindre les objectifs convenus dans le cadre de performance et conformément au budget détaillé. L'annexe 1 des [procédures opérationnelles sur le suivi de la mise en œuvre et la surveillance de la performance](#) présente des pratiques exemplaires en matière de plans relatifs à la mise en œuvre. Les portefeuilles ciblés ne sont pas tenus de disposer d'un plan de mise en œuvre.

Le bénéficiaire principal prend les mesures nécessaires pour traiter les éléments clés tels qu'exonérations fiscales, assurance ou enregistrements pertinents pour la mise en œuvre des activités dans le pays avant la date de début de la période de mise en œuvre.

Chaque section de ce manuel se termine par un contrôle destiné à aider les bénéficiaires principaux à planifier et envisager des mesures essentielles pour assurer la préparation à la mise en œuvre.

Le décaissement et la préparation à la mise en œuvre permettent de mettre rapidement en œuvre les activités de la subvention au début de la période de mise en œuvre et d'assurer la continuité de ces activités d'une période à l'autre.

¹ Les **organisations à assise communautaire** opèrent en milieu communautaire ou dans des lieux communautaires. Il s'agit souvent d'organisations constituées au sein d'une communauté pour répondre de manière ciblée à des besoins ou des difficultés. Les **organisations dirigées par la communauté** sont des organisations régies, dirigées et dotées en personnel expérimenté et affilié aux communautés desservies ou censées bénéficier du travail de l'organisation.

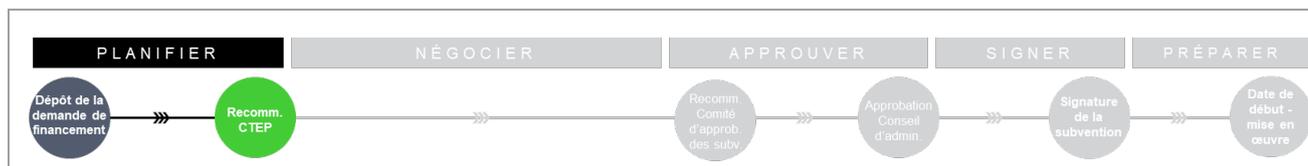
1.2 Liste des abréviations

CTEP Comité technique d'examen des propositions

ICN Instance de coordination nationale

RP Récipiendaire principal

CS7 Cycle de subvention 7



2. PLANIFIER

La phase de planification commence avant la soumission de la demande de financement au CTEP. Les bénéficiaires principaux et les équipes de pays conviennent du calendrier et des résultats attendus, et le bénéficiaire principal indique si des ressources humaines supplémentaires sont nécessaires pour participer à l'établissement de la subvention. Le bénéficiaire principal, l'instance de coordination nationale et l'agent local du Fonds renseignent les données sur les entités impliquées dans les subventions qui les concernent (voir la [section 2.4](#)). L'instance de coordination nationale est généralement encouragée à anticiper l'établissement de la subvention en impliquant le bénéficiaire principal précocement dans la préparation de la demande de financement.

Établissement anticipé de la subvention : le bénéficiaire principal désigné est impliqué pendant la phase de demande de financement dans l'élaboration du cadre de performance, du budget détaillé et du Document type de gestion des produits de santé avec le niveau de détail requis pour l'établissement de la subvention. Les bénéficiaires principaux disposent ainsi de plus de temps pendant l'établissement de la subvention pour préparer la mise en œuvre. Cette

Convenir des résultats attendus et du calendrier

À l'étape de la demande de financement, l'instance de coordination nationale, le bénéficiaire principal et l'équipe de pays planifient ensemble la demande et l'établissement de la subvention de manière intégrée. Cela permet d'établir la subvention en temps utile et de la signer au moins un mois – idéalement deux mois – avant la date de début visée pour la période de mise en œuvre. Au début de l'établissement de la subvention, l'équipe de pays, le bénéficiaire principal, l'instance de coordination nationale et l'agent local du Fonds actualisent l'échéancier des résultats attendus sur la base du financement recommandé par le CTEP.

Le bénéficiaire principal est chargé d'entamer la préparation des livrables de l'établissement de la subvention dès le début de la demande de financement (si l'instance de coordination nationale a formellement désigné le bénéficiaire principal à l'issue d'un processus de sélection ouvert et transparent, voir [le critère d'admissibilité n° 2 relatif aux instances de coordination nationale](#)).

Les activités du bénéficiaire principal comprennent :

- Fournir les pièces justificatives demandées par l'agent local du Fonds pour l'évaluation des capacités du bénéficiaire principal (le cas échéant).
- Finaliser le cadre de performance.
- Finaliser le budget récapitulatif et détaillé.
- Finaliser le Document type de gestion des produits de santé (s'il y a lieu).
- Mettre à jour ou établir la cartographie des modalités de mise en œuvre.
- Mettre à jour le ou les tableaux des lacunes programmatiques (s'il y a lieu).
- Mettre à jour le tableau du paysage de financement (s'il y a lieu).
- Renseigner les données sur les entités impliquées dans les subventions.
- Élaborer le plan de suivi et d'évaluation.
- Résoudre les problèmes soulevés par le CTEP (s'il y a lieu).

Les engagements critiques liés à l'établissement de la subvention entre le bénéficiaire principal et le Secrétariat du Fonds mondial se font au travers du Portail des partenaires.

- Identifier et atténuer les risques résiduels.
- Convenir des modalités d'audit.
- Faire une demande de paiement anticipé (s'il y a lieu).
- Lancer le rapprochement de la période de mise en œuvre ou la clôture de la subvention.
- Collaborer avec l'instance de coordination nationale pour obtenir la lettre de cofinancement.
- Planifier la préparation à la mise en œuvre.

Voir la [section 3](#) pour de plus amples informations sur la négociation et la finalisation des résultats attendus de la subvention.

2.1 Faciliter la réalisation de l'évaluation des capacités

L'évaluation des capacités du bénéficiaire principal est menée par l'agent local du Fonds à l'étape de la demande de financement, de façon à ce que les bénéficiaires principaux désignés puissent être confirmés et validés par le Fonds mondial dans les délais pour l'établissement de la subvention. Sont soumis à une évaluation des capacités :

- tous les nouveaux bénéficiaires principaux qui n'ont jamais mis en œuvre de subvention pour la composante de maladie ;
- les bénéficiaires principaux existants qui mettront en œuvre de nouvelles activités pour lesquelles leurs capacités n'ont jamais été évaluées.

De plus, une équipe de pays peut également évaluer les capacités d'un bénéficiaire principal existant ou de certains sous-bénéficiaires si la gestion des risques le justifie.

Si une évaluation est requise, le bénéficiaire principal doit fournir dans les meilleurs délais toutes les pièces justificatives demandées par l'agent local du Fonds pour que l'évaluation puisse être réalisée en temps utile.

2.2 Confirmer les ressources

Le bénéficiaire principal définit les ressources requises pour soutenir les activités liées à l'établissement de la subvention.

Pour les bénéficiaires principaux reconduits : les activités de la période de mise en œuvre en cours se poursuivront parallèlement aux activités d'établissement de la subvention pour la période suivante. Si des ressources supplémentaires sont nécessaires, le bénéficiaire principal évaluera si les fonds des subventions existantes peuvent être mis à disposition par le biais d'une révision de la subvention (voir la [note de politique opérationnelle sur la révision des subventions](#)).

Pour les nouveaux bénéficiaires principaux : l'équipe de pays et le bénéficiaire principal déterminent si des ressources sont nécessaires pour le renforcement des capacités du bénéficiaire principal ou les activités de démarrage et font une demande de paiement anticipé (voir la [section 3.5](#)).

2.3 Renseigner les données sur les entités impliquées dans les subventions

Les bénéficiaires principaux sont tenus de i) fournir des données exactes sur les entités impliquées dans les subventions ou ii) mettre à jour ces données dès que possible. Le tableau suivant présente les types de données sur les entités impliquées dans les subventions requis pour l'établissement de la subvention et l'échéancier à respecter pour les renseigner :

Type de données sur les entités impliquées dans les subventions	Mesures à prendre	Échéance
Informations sur l'organisation Nom officiel, type et adresse de l'organisation.	Créer ou mettre à jour l'organisation et les coordonnées du récipiendaire principal.	À débiter à l'étape de la demande de financement si un récipiendaire principal a été désigné. À terminer dès que possible après la soumission au CTEP.
Éditeur et déposant Contacts disposant des droits d'accès aux livrables de la subvention sur le Portail des partenaires.	Attribuer des rôles d'éditeur et de déposant du récipiendaire principal pour garantir que le récipiendaire principal peut accéder aux documents d'établissement de la subvention et les déposer sur le Portail des partenaires.	Dès la création de la période de mise en œuvre (le Fonds mondial informera le récipiendaire principal lorsqu'elle sera créée).
Représentant de l'organisation pour les avis Représentants recevant les avis relatifs aux questions contractuelles et/ou la correspondance spécifique à la subvention ou au portefeuille.	Désigner des représentants de l'organisation du récipiendaire principal pour les avis juridiques.	Dès que possible pendant les négociations de la subvention.
Signataires Signataires autorisés pour les documents juridiquement contraignants et/ou les demandes de décaissement.	Désigner les signataires du récipiendaire principal.	Dès que possible pendant les négociations de la subvention.
Coordonnées bancaires Informations bancaires, y compris le nom, l'adresse, le titulaire du compte et les conditions de transfert.	Ajouter ou mettre à jour les informations bancaires du récipiendaire principal.	

2.4 Impliquer les communautés et la société civile pendant l'établissement de la subvention

Le dialogue au niveau du pays se poursuit pendant l'établissement et la mise en œuvre de la subvention par l'intermédiaire de l'instance de coordination nationale. Dans ce contexte, le récipiendaire principal engage les représentants communautaires et de la société civile dans la conception, la mise en œuvre et le suivi stratégique des subventions pour atteindre les résultats programmatiques et garantir l'efficacité des ripostes aux maladies.

Le récipiendaire principal utilise également l'annexe sur les priorités de financement de la société civile et des communautés qui accompagne la demande de financement pour éclairer l'établissement et la conception de la subvention.

Les réunions de l'instance de coordination nationale sont un exemple de participation significative : l'instance de coordination nationale est tenue d'organiser au moins deux réunions au cours de l'établissement de la subvention. À ces occasions, le récipiendaire principal informe l'instance de coordination nationale qui lui fait part de ses commentaires, ainsi que de ceux des représentants de la communauté et de la société civile, concernant i) les éléments clés de la subvention, ii) les informations relatives aux priorités de financement de la société civile et des communautés alimentant l'établissement de la subvention et iii) les plans de participation des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté à la mise en œuvre de la subvention.



Les récipiendaires principaux engagent les communautés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi stratégique des subventions pour atteindre les résultats programmatiques et garantir l'efficacité des ripostes aux maladies.

Impliquer les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté dans la mise en œuvre de la subvention

La [stratégie du Fonds mondial](#) (2023-2028) souligne l'importance de tirer parti de l'expérience et de l'expertise des communautés qui vivent avec ou sont touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme tout au long du cycle de vie de la subvention. Pendant la mise en œuvre de la subvention, l'implication des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté est considérée comme essentielle pour faire en sorte que les activités soutenues par le Fonds mondial fassent progresser les objectifs stratégiques du partenariat et appuient la réalisation des [objectifs mondiaux](#).

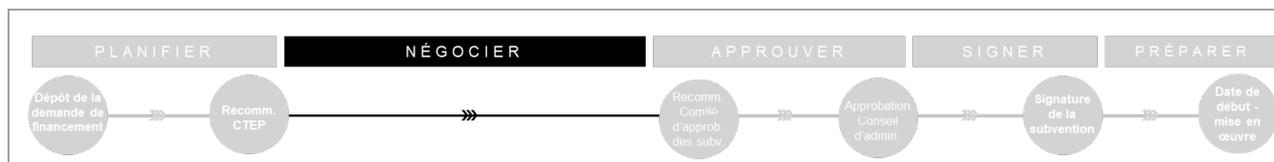
Les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté sont en mesure de dispenser des services de santé complets centrés sur la personne, en particulier auprès des populations clés et vulnérables. Les récipiendaires principaux sont donc fortement encouragés à intensifier leur participation et leur partenariat avec ces organisations dans le cadre de la fourniture des programmes et services soutenus par la subvention dans le cycle de subvention 7 (CS7).

Pour de plus amples informations sur la manière d'impliquer les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté en tant que partenaires de mise en œuvre, voir [l'annexe 2](#).



Contrôle de la préparation à la mise en œuvre

- ▶ À l'étape de la demande de financement, l'instance de coordination nationale peut demander aux bénéficiaires principaux d'anticiper les activités liées à l'établissement de la subvention (s'il y a lieu).
- ▶ **Ressources humaines :**
 - ✓ Déterminer les besoins en ressources humaines du bénéficiaire principal pour l'établissement de la subvention.
 - ✓ Définir et/ou mettre à jour la structure de personnel du bénéficiaire principal pour la période de mise en œuvre à venir.
 - ✓ Pour les bénéficiaires principaux reconduits : lorsque le bénéficiaire principal a besoin d'effectifs supplémentaires pour la phase d'établissement de la subvention, des fonds provenant de subventions existantes pourront être utilisés sous réserve de l'approbation du Fonds mondial, moyennant une révision de la subvention.
 - ✓ Pour les nouveaux bénéficiaires principaux : si des ressources sont nécessaires pour les activités de renforcement des capacités et de démarrage, le bénéficiaire principal et l'équipe de pays discutent afin d'assurer un financement approprié.
- ▶ **Sous-bénéficiaires :**
 - ✓ Déterminer le champ d'application et le profil des sous-bénéficiaires pour répondre aux besoins de la mise en œuvre.
- ▶ **Fournisseurs :**
 - ✓ Identifier les besoins en produits de santé et services essentiels pour la première année.
- ▶ **Équipe administrative :**
 - ✓ Demander les enregistrements nécessaires pour mettre en œuvre les activités dans le pays.
 - ✓ Demander des exonérations fiscales, le cas échéant.



3. NÉGOCIER

Pendant la phase de négociation, le récipiendaire principal et le Secrétariat du Fonds mondial conviennent du contenu des documents relatifs à la subvention qui seront soumis au Comité d'approbation des subventions pour examen et à l'approbation du Conseil d'administration. Les subventions doivent être [prêtes au décaissement](#) pour l'examen et la recommandation par le Comité d'approbation des subventions. Dans le même temps, le récipiendaire principal poursuit ses efforts pour assurer la [préparation à la mise en œuvre](#) pour la date de début de la période de mise en œuvre.

Au cours de cette phase, le récipiendaire principal doit intégrer la nouvelle [stratégie du Fonds mondial \(2023-2028\)](#) dans une élaboration efficace de la subvention, avec des investissements permettant de :

- renforcer la participation communautaire (voir la [section 2.5](#) ci-dessus) ;
- appuyer les éléments essentiels du programme hiérarchisés par l'instance de coordination nationale à l'étape de la demande de financement ;
- améliorer l'accès en temps opportun à des données ventilées et de qualité et renforcer la collecte des données, leur qualité et les capacités d'analyse ;
- cibler le renforcement durable des systèmes de santé et de la préparation aux pandémies ;
- faire progresser l'équité en matière de santé, l'égalité des genres et les droits humains.

Les récipiendaires principaux intègrent la nouvelle stratégie du Fonds mondial dans une élaboration efficace de la subvention.

3.1 Finaliser les documents relatifs à la subvention

Le récipiendaire principal négocie les documents relatifs à la subvention avec l'équipe de pays au moyen d'échanges de courriels et de réunions de travail sur différentes versions. Les documents sont alignés avec la demande de financement recommandée par le CTEP et avec la stratégie du Fonds mondial. Ils doivent être simples, exacts et clairs pour garantir la qualité et le respect des délais pour la mise en œuvre, le suivi et la communication de l'information.

Les récipiendaires principaux ciblés utilisent les assouplissements disponibles pour simplifier les documents relatifs à la subvention tels que le budget et les cadres de performance.

Il est important que les documents principaux liés à la subvention, à savoir le cadre de performance, les budgets détaillé et récapitulatif, le Document type de gestion des produits de santé et la confirmation de la subvention, soient cohérents entre eux et respectent tous les exigences pertinentes des politiques, directives et documents types du Fonds mondial.

Une fois les documents relatifs à la subvention suivants acceptés et finalisés, le récipiendaire principal les transmet au Fonds mondial pour examen et approbation via le Portail des partenaires (voir [l'Annexe 2](#) de la [note de politique opérationnelle sur l'élaboration, l'approbation et la signature des subventions](#) pour connaître les critères par catégorie de portefeuille).

Document lié à l'établissement de la subvention	Orientations et ressources
Cadre de performance	+ Manuel du cadre modulaire
Budget récapitulatif et détaillé	+ Instructions pour remplir le document type du budget détaillé + Directives pour l'établissement des budgets des subventions
Document type de gestion des produits de santé	+ Directives concernant le document type de gestion des produits de santé
Liste des actifs du programme	Cette liste présente les actifs qui doivent être transférés de la période de mise en œuvre actuelle à la suivante. Elle est déposée en même temps que le budget récapitulatif et détaillé car elle sera utilisée pour l'examen du budget de l'établissement de la subvention et du Document type de gestion des produits de santé. + Note de politique opérationnelle et procédures sur le rapprochement de la période de mise en œuvre et la clôture des subventions (en anglais)
Cartographie des modalités de mise en œuvre nouvelle ou mise à jour	La cartographie des modalités de mise en œuvre est mise à jour une fois l'élaboration de la subvention terminée et les sous-réциpiendaires sélectionnés. + Instructions concernant la cartographie des modalités de mise en œuvre
Tableau(x) des lacunes programmatiques	Requis uniquement en cas de changements apportés depuis la demande de financement.
Tableau du paysage de financement	Requis uniquement en cas de changements apportés depuis la demande de financement.
Plan de suivi et d'évaluation mis à jour (le cas échéant)	Finalisation et soumission avant la signature de la subvention. + Suivi programmatique relatif aux subventions (en anglais)

Réinvestir les gains d'efficacité. Si des gains d'efficacité sont identifiés durant l'établissement de la subvention, le réциpiendaire principal peut les réinvestir dans la subvention pour élargir les activités approuvées dans le cadre de l'allocation et/ou pour financer des activités figurant dans le registre des demandes de qualité non financées.

- **Activités liées à la demande de qualité non financée** : ces activités peuvent être incluses dans le budget détaillé (voir [Instructions pour remplir le document type du budget détaillé](#)).
- **Nouvelles activités ou augmentation des montants** : pour intégrer des activités qui ne figurent pas dans le registre des demandes de qualité non financées ou augmenter des montants prévus au budget pour des interventions ou activités déjà incluses dans le registre, l'instance de coordination nationale doit soumettre une demande de financement hiérarchisée au-delà de la somme allouée (PAAR) actualisée au CTEP pour examen (voir l'Annexe 5 de la [note de politique opérationnelle sur la conception et l'examen des demandes de financement](#)).
- **Opérations de change** : le réinvestissement d'économies de change pendant l'établissement de la subvention est soumis aux [Directives pour l'établissement des budgets des subventions](#).

3.2 Résoudre les problèmes soulevés par le CTEP

En collaboration avec l'instance de coordination nationale et l'équipe de pays, le bénéficiaire principal veille à ce que les problèmes et les mesures à prendre soulevés par le CTEP et devant être traités pendant l'établissement de la subvention soient pris en charge et reflétés dans les documents finaux de la subvention. L'équipe de pays communique l'état d'avancement des problèmes et des mesures au Comité d'approbation des subventions.

3.3 Identifier les risques résiduels et les mesures d'atténuation

Les principaux risques et manques de capacités doivent être traités dans le cadre de l'élaboration de la subvention. L'évaluation initiale des risques réalisée au stade de la demande de financement est approfondie lors de l'établissement de la subvention sur la base de l'évaluation des capacités du bénéficiaire principal (le cas échéant), des risques et lacunes connus (selon le cas) et de l'examen des documents de subvention. Le bénéficiaire principal intègre les mesures d'atténuation dans la conception de la subvention pour traiter les éventuels problèmes majeurs et les risques relatifs à la pérennité et à la transition (en particulier pour les bénéficiaires principaux des pays à revenus intermédiaires des tranches supérieure et inférieure ayant une charge de morbidité « non élevée »).

L'équipe de pays communique les principaux risques résiduels, manques de capacités et mesures d'atténuation au Comité d'approbation des subventions. Ces informations sont alors transposées en i) critères de subvention contraignants dans la confirmation de la subvention et ii) mesures de gestion communiquées au bénéficiaire principal dans une lettre de performance à l'issue de l'élaboration de la subvention, et suivies tout au long de la mise en œuvre.

3.4 Convenir des modalités d'audit

L'équipe de pays et le bénéficiaire principal déterminent conjointement les modalités d'audit. Il s'agit notamment du type et de la portée de l'audit, ainsi que de l'approche globale en matière de sélection et d'approbation de l'auditeur. L'auditeur est sélectionné selon le calendrier défini dans les [Directives sur les audits annuels des subventions du Fonds mondial](#), et la finalisation doit intervenir avant la signature de la subvention.

3.5 Faire une demande de paiement anticipé

Si des ressources supplémentaires sont nécessaires pour soutenir les activités liées à l'établissement de la subvention, certaines dépenses peuvent être financées par des paiements anticipés avant la signature de la confirmation de la subvention, sous réserve des conditions détaillées à l'Annexe 3 de la [note de politique opérationnelle sur l'élaboration, l'approbation et la signature des subventions](#). Les paiements anticipés ne s'appliquent qu'à deux types d'activités, assortis de critères d'admissibilité distincts : i) activités de renforcement des capacités et de démarrage et ii) achats de produits de santé.

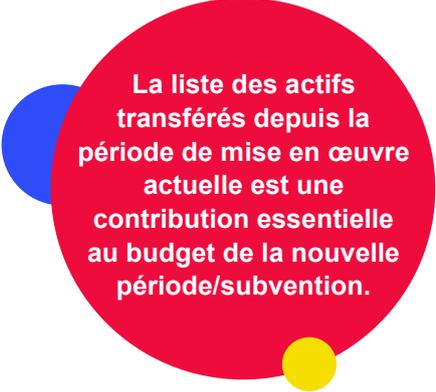
Si le paiement anticipé n'est pas possible (pour des raisons d'admissibilité), des activités limitées peuvent être financées par le bénéficiaire principal sur approbation exceptionnelle du Fonds mondial (voir l'Annexe 3 de la note de politique opérationnelle pour de plus amples informations). Les paiements anticipés ne sont utilisés qu'à titre exceptionnel et en dernier ressort.

3.6 Planifier le rapprochement de la période de mise en œuvre ou de la clôture des subventions

En cas de subventions existantes dans le cycle de subvention actuel, le bénéficiaire principal lance le processus de rapprochement de la période de mise en œuvre ou de clôture de la subvention arrivant à terme au moins six mois avant la date de fin de la période de mise en œuvre en cours. Ce processus se déroule en parallèle des activités d'établissement de la subvention. L'établissement du budget pour la période de mise en œuvre suivante prend en compte les actifs existants du programme qui seront transférés d'une période à la suivante.

Pour le rapprochement de la période de mise en œuvre et le regroupement des subventions : le bénéficiaire principal soumet la liste des actifs du programme qui doivent être transférés à la période de mise en œuvre suivante en même temps que le budget détaillé (élaboré pendant l'établissement de la subvention) de la période suivante.

Pour les bénéficiaires principaux sortants : le bénéficiaire principal sortant soumet la liste des actifs du programme et le plan de transfert au titre de la subvention actuelle au plus tard trois mois avant la fin de la période de mise en œuvre (voir les [procédures opérationnelles sur le rapprochement de la période de mise en œuvre et la clôture des subventions, en anglais](#)). Lors de l'établissement de la subvention, le nouveau bénéficiaire principal utilise cette liste comme une contribution au budget de la nouvelle subvention.



La liste des actifs transférés depuis la période de mise en œuvre actuelle est une contribution essentielle au budget de la nouvelle période/subvention.

La vérification finale et le transfert des actifs du programme doivent être achevés dans les six mois suivant la date de fin de la période de mise en œuvre clôturée.



Contrôle de la préparation à la mise en œuvre

► Ressources humaines :

- ✓ Finaliser ou mettre à jour le mandat existant pour le personnel nécessaire.

► Sous-réциpiendaires :

- ✓ Finaliser le mandat du sous-réциpiendaire conformément aux principaux documents de la subvention (p. ex. budget détaillé, cadre de performance, cartographie des modalités de mise en œuvre).

► Fournisseurs :

- ✓ Achats via les processus du réциpiendaire principal : préparer le mandat et finaliser l'appel à propositions pour les achats de produits de santé et de services essentiels.
- ✓ Achats via le mécanisme d'achat groupé : voir la note de politique opérationnelle sur le mécanisme d'achat groupé pour connaître les exigences et les délais. Si le mécanisme d'achat groupé doit être activé avant la signature de la subvention, il convient de discuter avec l'équipe de pays pour assurer le financement approprié.

► Plan de travail :

- ✓ Ébaucher le plan de travail pour l'année 1 en décrivant le calendrier et les responsabilités attribuées pour atteindre les objectifs convenus dans le cadre de performance et conformément au budget détaillé et à la version préliminaire de la cartographie des modalités de mise en œuvre.



4. APPROUVER ET SIGNER

Pendant les phases d'approbation et de signature, l'équipe de pays soumet les documents finaux relatifs à la subvention au Comité d'approbation des subventions pour examen et recommandation. Les documents sont ensuite transmis au Conseil d'administration pour approbation. En règle générale, le Comité d'approbation des subventions recommande l'envoi de la confirmation de la subvention pour signature par le récipiendaire principal et ratification par l'instance de coordination nationale, sous réserve d'approbation par le Conseil d'administration.

La confirmation de la subvention peut être signée par le récipiendaire principal après recommandation par le Comité d'approbation des subventions, sous réserve d'approbation par le Conseil d'administration.

4.1 Signer la confirmation de la subvention

La confirmation de la subvention régit les termes de la subvention signée, synthétise ses objectifs et formalise le cadre de performance et le budget négociés. Avec l'accord-cadre (le cas échéant), la confirmation de la subvention forme la base des obligations contractuelles entre le Fonds mondial et le récipiendaire principal. Une confirmation de subvention est signée pour chaque période de mise en œuvre. Cette signature doit intervenir dès que possible et au moins un mois – idéalement deux mois – avant la date de début de la période de mise en œuvre pour garantir la préparation à la mise en œuvre.

Signature par le récipiendaire principal : si le Comité d'approbation des subventions l'a transmise, le représentant autorisé du récipiendaire principal signe la confirmation de la subvention, tandis que le président et le représentant de l'instance de coordination nationale signent la ratification après recommandation par le Comité d'approbation des subventions (sous réserve d'approbation par le Conseil d'administration). Dans le cas contraire, le processus de signature intervient après l'approbation du Conseil d'administration. Le récipiendaire principal facilite le processus de signature dans le pays de telle sorte qu'il soit achevé dans les délais pour que le Conseil d'administration approuve la subvention.

Contre-signature par le Fonds mondial : le Fonds mondial signe la confirmation de la subvention dès que celle-ci a été approuvée par le Conseil d'administration. La confirmation de la subvention prendra effet uniquement après approbation par le Conseil d'administration et contresignature par le Fonds mondial.



Contrôle de la préparation à la mise en œuvre

► Ressources humaines :

- ✓ Recruter et sélectionner le personnel nécessaire conformément au mandat approuvé.*
- ✓ Évaluer si les contrats d'embauche peuvent être signés par anticipation avec une clause de réserve en attendant l'approbation de la subvention par le Conseil d'administration du Fonds mondial, si la législation locale et les procédures du récipiendaire principal le permettent.

► Sous-réceptaires :

- ✓ Sélectionner les sous-réceptaires au moyen des processus concurrentiels de l'organisation et conformément au mandat approuvé.*
- ✓ Les réceptaires principaux sont encouragés à sélectionner des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté disposant des capacités et de l'expertise appropriées (voir [l'Annexe 2](#)).
- ✓ Enregistrer les sous-réceptaires sélectionnés avec leur raison sociale complète dans la cartographie des modalités de mise en œuvre et le budget détaillé.

► Fournisseurs :

- ✓ Publier l'appel à propositions et sélectionner les fournisseurs pour l'année 1 conformément à l'appel à propositions approuvé.*
- ✓ Lorsque des activités d'achats récurrentes sont prévues, il est fortement recommandé que les contrats couvrent toute la durée de la période de mise en œuvre pour des raisons d'efficacité.
- ✓ Lancer la demande de mécanisme d'achat groupé dès la signature de la subvention et veiller à ce qu'elle soit approuvée avant le début de la période de mise en œuvre.

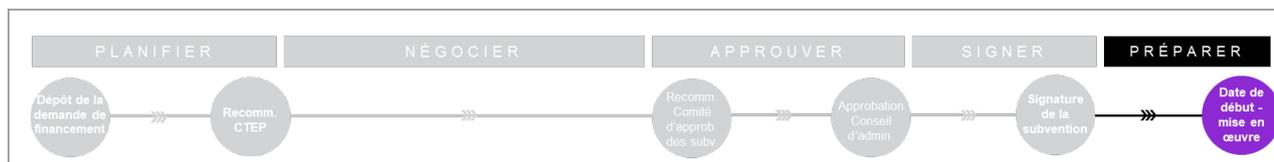
► Plan de travail :

- ✓ Discuter et finaliser le plan de travail pour l'année 1 avec les sous-réceptaires identifiés ou sélectionnés.

► Équipe administrative :

- ✓ Confirmer les enregistrements nécessaires pour mettre en œuvre les activités dans le pays, et les exonérations fiscales obtenues, le cas échéant.

** Le Fonds mondial n'exige pas une nouvelle sélection concurrentielle des ressources humaines, des sous-réceptaires et des fournisseurs (pour les réceptaires principaux qui s'approvisionnent par leurs propres processus) pour chaque période de mise en œuvre. La nouvelle sélection doit être conforme aux politiques et réglementations applicables du Fonds mondial.*



5. SE PRÉPARER

Après la signature de la confirmation de la subvention, le récipiendaire principal et l'équipe de pays poursuivent leur collaboration pour s'assurer que la subvention est prête à la mise en œuvre avant la date de début de la période de mise en œuvre. Le récipiendaire principal doit veiller à ce que tous les contrats de recrutement des ressources humaines du récipiendaire principal, des sous-récepteurs et des fournisseurs de produits de santé aient été signés et à ce que le plan de travail de la mise en œuvre pour la première année ait été finalisé et convenu, de sorte que les activités puissent débuter dès le premier jour.

Les subventions doivent être prêtes pour le lancement des activités à la date de début de la période de mise en œuvre.

5.1 Évaluation de la préparation à la mise en œuvre

Pour les portefeuilles essentiels et à fort impact : durant le premier mois et demi de la période de mise en œuvre, l'agent local du Fonds évalue la préparation à la mise en œuvre pour confirmer que le récipiendaire principal remplit les critères de préparation à la date de début de la période de mise en œuvre. Le récipiendaire principal facilite cet examen pour garantir qu'il se déroule dans les délais souhaités. Si la préparation à la mise en œuvre n'est pas complète, l'équipe de pays et le récipiendaire principal définissent des mesures de gestion assorties de délais pour régler les problèmes en suspens pour chaque subvention.



Contrôle de la préparation à la mise en œuvre

► **Ressources humaines, sous-récepteurs et fournisseurs :**

- ✓ Signer les contrats le plus tôt possible et avant la date de début de la période de mise en œuvre.

Annexe 1 : Principaux documents de référence

- [Manuel des politiques opérationnelles](#) :
 - Note de politique opérationnelle et procédures opérationnelles sur la conception et l'examen des demandes de financement
 - Notes de politique opérationnelle et procédures opérationnelles concernant l'élaboration, l'approbation et la signature des subventions
 - Note de politique opérationnelle et procédures opérationnelles concernant les données sur les entités impliquées dans les subventions
 - Note de politique opérationnelle sur le cofinancement
 - Note de politique opérationnelle sur la révision des subventions
 - Note de politique opérationnelle et procédures opérationnelles sur le mécanisme d'achat groupé
 - Note de politique opérationnelle et procédures opérationnelles sur la gestion des risques
- [Politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement](#)
- [Note d'orientation sur la pérennité, la transition et le cofinancement](#)
- [Manuel du cadre modulaire](#)
- [Instructions pour remplir le document type du budget détaillé](#)
- [Directives pour l'établissement des budgets des subventions](#)
- [Directives concernant le document type de gestion des produits de santé](#)
- [Instructions concernant la cartographie des modalités de mise en œuvre](#)
- [Directives sur les audits annuels des subventions du Fonds mondial](#)
- Site Web du Fonds mondial :
 - [Page Établissement des subventions](#)
 - [Suivi programmatique relatif aux subventions](#) (en anglais)
 - [Portail des partenaires](#)

Annexe 2 : Guide pour l'implication des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté dans la mise en œuvre de la subvention

La [stratégie du Fonds mondial \(2023-2028\)](#) souligne l'importance de tirer parti de l'expérience et de l'expertise des communautés qui vivent avec ou sont touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme tout au long du cycle de vie de la subvention. Pendant la mise en œuvre de la subvention, l'implication des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté est considérée comme essentielle pour faire en sorte que les activités soutenues par le Fonds mondial fassent progresser les objectifs stratégiques du partenariat et appuient la réalisation des [objectifs mondiaux](#).

Les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté sont en mesure de dispenser des services de santé complets centrés sur la personne, en particulier auprès des populations clés et vulnérables. Les bénéficiaires principaux sont donc fortement encouragés à intensifier leur participation et leur partenariat avec ces organisations dans le cadre de la fourniture des programmes et services soutenus par la subvention dans le CS7.

Pourquoi impliquer les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté dans la réalisation des programmes et la prestation de services ?

Les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté sont ancrées dans les communautés ciblées par les subventions du Fonds mondial. En tant qu'entités de mise en œuvre, ces organisations ont une parfaite compréhension des besoins des populations prioritaires, des obstacles qu'elles doivent surmonter pour accéder aux services et en bénéficier, des modalités et des plateformes de prestations qu'elles préfèrent et, enfin, de l'acceptabilité des différentes approches de prestation de services. Les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté sont parfaitement positionnées pour :

- faire le lien avec leurs communautés pour identifier des bénéficiaires qui n'utilisent pas encore les services ;
- fournir des services différenciés pour répondre aux besoins variés et complexes de différents groupes, en agissant souvent comme des sources d'innovation ;
- renforcer la compréhension de la communauté quant aux nouvelles interventions ;
- mobiliser la demande de services et d'interventions.

Les organisations à assise communautaire, en particulier celles dirigées par la communauté, ont plus de chances d'être considérées comme des partenaires de confiance par les communautés. Cette confiance est indispensable pour impliquer des groupes marginalisés qui peuvent être mal desservis par le système de santé conventionnel, voire en être explicitement exclus. Dans les contextes où prévalent la stigmatisation, la discrimination, la criminalisation et d'autres formes d'exclusion, les activités de la subvention menées par des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté peuvent constituer le meilleur moyen d'étendre des services de santé vitaux aux populations clés et vulnérables.

Pour plus d'informations sur les interventions et activités spécifiques pour lesquelles les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté sont particulièrement bien placées, veuillez vous reporter aux [notes d'information techniques et aux documents d'orientations techniques du Fonds mondial](#).

Dans quels cas impliquer les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté dans la réalisation des programmes et la prestation de services ?

Les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté ont démontré leur capacité à mettre en œuvre un large éventail d'activités dans des contextes tout aussi variés. Toutefois, il existe cinq contextes programmatiques spécifiques dans lesquels le Fonds mondial considère que l'implication des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté dans la réalisation des programmes et la prestation de services est particulièrement efficace :

1. Lorsque des approches de **prestation de services différenciés** sont plus avantageuses.
2. Lorsque l'un des objectifs est l'amélioration de l'accès et des résultats pour les **sous-populations marginalisées** (y compris les populations clés).
3. Lors de **l'introduction ou de la mise à l'échelle** de nouveaux produits ou approches de prestation de services.
4. Lorsque l'on cherche à préserver les **droits humains** et à réduire les obstacles liés aux droits humains et au genre entravant l'accès aux services.
5. Lorsque l'on cherche à renforcer les **systèmes communautaires** sous-jacents.

Identifier le mix de partenaires idéal

- Le succès de la mise en œuvre d'une subvention repose sur la participation d'une série de partenaires divers.
- Il est peu probable qu'un type spécifique d'entité de mise en œuvre soit le mieux placé pour obtenir des résultats optimaux dans toutes les activités d'une subvention.
- La mise en œuvre de la subvention nécessite un ensemble de partenaires et de types d'entités de mise en œuvre qui tirent parti de leurs atouts et avantages stratégiques propres pour répondre aux divers besoins et objectifs de la subvention.

Efforts communautaires de mise à l'échelle d'innovations : la prophylaxie préexposition (PrEP)

Les efforts d'introduction et de mise à l'échelle de la PrEP constituent un bon exemple des nombreux moyens par lesquels les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté peuvent et doivent être impliquées pour assurer l'impact programmatique. Ainsi, augmenter l'adoption de la PrEP chez les travailleurs et travailleuses du sexe peut représenter une activité importante pour améliorer les résultats de la prévention du VIH dans certains pays. Cela peut cependant être difficile dans les régions où ce traitement n'est pas encore utilisé. Dans ces zones, une organisation dirigée par des travailleuses et travailleurs du sexe serait idéalement positionnée pour : i) évaluer la compréhension de la communauté et son intérêt pour la PrEP ; ii) identifier la forme d'administration de la PrEP la plus acceptable pour ses membres (p. ex. voie orale, anneau vaginal de dapivirine, PrEP injectable [CAB-LA], administration au sein de la communauté ou dans un établissement de santé), iii) mobiliser la demande communautaire de PrEP, iv) recueillir des informations essentielles et élaborer des stratégies pour surmonter les obstacles liés aux droits humains et au genre qui entravent l'accès à la PrEP et son observance (p. ex. violence fondée sur le genre) et v) mettre en œuvre des approches différenciées menées par des pairs pour fournir les produits et favoriser l'observance.

Que faut-il prendre en compte lors du recrutement d'organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté pour la réalisation des programmes et la prestation de services ?

Les capacités organisationnelles relatives des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté couvrent un spectre étendu. Dans chaque contexte, des organisations officielles de grande envergure ayant une portée programmatique notable et de solides capacités de gestion financière peuvent côtoyer des groupes de petite taille qui ne sont pas enregistrés. Ces derniers peuvent avoir des capacités administratives et de gestion financière plus limitées, mais sont à même de fournir efficacement des services à des groupes fortement marginalisés. Les organisations aux deux extrémités du spectre se sont montrées cruciales dans la mise en œuvre des activités soutenues par la subvention.

Le choix des organisations engagées dans des activités spécifiques et les modalités précises de leur recrutement doivent être guidés par des objectifs programmatiques individuels, le contexte local, la compréhension des risques potentiels et des moyens possibles de les atténuer et les besoins spécifiques des communautés auxquelles la subvention est destinée. Par exemple, en ce qui concerne les objectifs programmatiques, les bénéficiaires principaux doivent prendre en compte, entre autres facteurs, les populations spécifiques auxquelles ils tentent d'élargir les prestations ; le niveau actuel des connaissances, de l'acceptabilité et de la demande de ces services dans la communauté ; le niveau de confiance nécessaire entre les prestataires et la communauté pour que la mise en œuvre aboutisse et l'impact potentiel de l'environnement juridique, social et politique actuel sur la sûreté et la sécurité des membres de la communauté. De même, en ce qui concerne la gestion du programme, les bénéficiaires principaux doivent prendre en compte la capacité potentielle de gestion financière des partenaires de mise en œuvre, ainsi que leur aptitude à assurer le niveau approprié de suivi programmatique, de suivi stratégique et de communication des résultats.

Pour trouver le juste équilibre entre l'implication des organisations ayant le plus fort potentiel d'obtenir des résultats programmatiques robustes et l'atténuation du risque, les bénéficiaires principaux sont encouragés à explorer les accords de paiement en fonction des résultats. Le paiement en fonction des résultats peut constituer une approche particulièrement efficace lors de l'engagement d'organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté de petite taille ou récentes qui ont un avantage stratégique clair pour la prestation des services mais des capacités internes de gestion encore perfectibles. Les [Directives opérationnelles pour l'établissement des budgets des subventions](#) du Fonds mondial exposent les différents types d'accords de paiement en fonction des résultats, y compris le financement fondé sur les résultats, les contrats axés sur les activités et les incitations axées sur la performance ou les tâches, et présentent des orientations spécifiques sur les exigences financières associées.

Paiement en fonction des résultats

- Approche innovante qui peut être envisagée lors du recrutement d'organisations pour la mise en œuvre.
- Peut constituer un mode de soutien direct aux organisations, même les plus modestes.
- Peut atténuer les risques associés aux organisations contractantes dont les capacités sont limitées.

Les bénéficiaires principaux sont également encouragés à explorer activement les possibilités d'utiliser des investissements dans le renforcement des systèmes communautaires pour consolider les capacités organisationnelles des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté impliquées dans la prestation de services. Il est essentiel de favoriser cette synergie entre les investissements dans le renforcement des systèmes communautaires et l'implication des

organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté dans la prestation de services soutenus par la subvention pour améliorer la mise en œuvre d'interventions communautaires et dirigées par la communauté, ainsi que pour développer un réseau pérenne de partenaires de mise en œuvre ayant les capacités appropriées. La [note d'information technique sur le renforcement des systèmes communautaires](#) synthétise les concepts clés et les possibilités d'investissement dans le renforcement des systèmes communautaires, à l'intention des candidats et des entités de mise en œuvre.

Le renforcement des capacités organisationnelles des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté peut être favorisé par une assistance technique assurée via [l'initiative stratégique du Fonds mondial sur la participation communautaire](#).

Exemples de pratiques exemplaires : utiliser les investissements destinés au renforcement des systèmes communautaires pour développer les capacités des entités de mise en œuvre

Pays X : des investissements destinés au renforcement des systèmes communautaires ont été consacrés au développement des capacités d'organisations dirigées par la communauté. Ces organisations sont ainsi devenues des sous-récepteurs (et sous-sous-récepteurs) officiels recrutés pour mettre en œuvre des activités visant à soutenir les droits humains et le renforcement des systèmes communautaires, mais aussi des interventions de prévention, de prise en charge et de soins du VIH et de la tuberculose. Grâce à ces investissements collectifs, les organisations soutenues ont pu demander et recevoir des subventions publiques nationales pour leur travail.

Pays Y : grâce à l'assistance technique financée par l'initiative stratégique du Fonds mondial sur la participation communautaire, le réseau mondial des projets sur le commerce sexuel (NSWP) a pu aider une organisation dirigée par la communauté des travailleuses et travailleurs du sexe à consolider ses capacités de gestion financière. Le récepteur principal a utilisé les sommes économisées au titre de la subvention pour financer l'organisation en ciblant la prévention de la violence fondée sur le genre et les recours. Bien que le budget actuel soit modeste, l'objectif est de continuer à soutenir activement le renforcement des capacités de l'organisation pour lui permettre d'élargir la mise en œuvre avec un financement plus important.

Quelle approche adopter pour recruter des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté pour la réalisation des programmes et la prestation de services ?

Les récepteurs principaux du Fonds mondial peuvent choisir parmi différentes approches pour recruter des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté comme entités de mise en œuvre. Chacune présente ses avantages et inconvénients relatifs. Les deux exemples suivants illustrent des approches qui ont fait la preuve de leur efficacité lors de précédents cycles de subvention.

Approche illustrée A : le récepteur principal ou le sous-récepteur sélectionne de petits groupes organisés de manière informelle et intégrés à la communauté.

Dans de nombreux contextes et sous-régions, les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté étant établies et officiellement enregistrées et disposant de capacités financières et de gestion appropriées peuvent être en nombre insuffisant pour se charger des activités soutenues par la subvention. Or, du point de vue du programme, les approches

communautaires et dirigées par la communauté peuvent s'avérer les plus appropriées et les plus efficaces pour obtenir des résultats solides.

Choisir ce type de groupe peut se révéler particulièrement important pour soutenir des activités de la subvention visant à dispenser des services de lutte contre le VIH ou la tuberculose auprès de populations clés ou marginalisées dans les contextes où des conditions locales difficiles entravent le déploiement d'un tissu solide d'organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté étant établies et officiellement enregistrées.

Avantages potentiels :

- Fournit des services qui exigent un haut niveau de confiance et de confidentialité partagée, en particulier dans les contextes où la stigmatisation, la discrimination et la criminalisation prévalent (p. ex. dépistage du VIH et conseil, services de lutte contre la violence fondée sur le genre).
- Implique de nouveaux clients, en particulier parmi les personnes les plus marginalisées ou difficiles à atteindre (p.ex. identification des cas non diagnostiqués de tuberculose).
- Comble des lacunes des services vitaux dans les sous-régions où les organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté étant établies et officiellement enregistrées sont peu nombreuses ou absentes.

Inconvénients potentiels :

- Accroît le risque, encore que le risque financier relatif puisse être atténué en recrutant plusieurs organisations ou en adoptant un modèle de paiement en fonction des résultats.
- N'inclut pas d'emblée une composante de développement des capacités, ce qui limite la pérennité et le potentiel de soutien du renforcement des systèmes communautaires.
- Nécessite une cartographie et une évaluation méticuleuse des capacités par le bénéficiaire principal ou le sous-bénéficiaire pour identifier les groupes viables.

Approche illustrative B : le bénéficiaire principal recrute des organisations structurées enregistrées fournissant des services à grande échelle ou des services de niche très spécialisés.

Il peut déjà exister au sein du pays un réseau robuste d'organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté étant établies et officiellement enregistrées agissant en tant qu'entités de mise en œuvre avec une relative autonomie. C'est plus probablement le cas dans les contextes où les ressources financières sont plus importantes ou l'environnement juridique plus favorable. La taille, les capacités internes et le « formalisme » relatif de ces organisations peut s'avérer avantageux pour la mise en œuvre de la subvention, d'un point de vue programmatique comme fiduciaire. Ces organisations, étendues ou plus petites, sont généralement recrutées comme sous-bénéficiaires ou sous-sous-bénéficiaires.

Un grand nombre d'entre elles peuvent avoir une assise communautaire mais ne pas être dirigées par la communauté. Cette approche peut être utile pour atteindre les objectifs de la subvention (p. ex. augmenter l'échelle et la portée de certaines interventions) et s'adapter à la réalité du terrain (p. ex. présence limitée d'organisations dirigées par la communauté ayant des capacités suffisantes). Elle peut toutefois présenter l'inconvénient de dépendre de manière excessive d'une seule ou d'un petit nombre d'organisations à assise communautaire pour la mise en œuvre d'activités qui sont plus stratégiques pour des organisations dirigées par la communauté.

Avantages potentiels :

- Davantage de capacités démontrées administratives, financières, de gestion, de suivi et d'évaluation, nécessitant moins de soutien de la part du bénéficiaire principal.
- Positionnement adéquat pour résoudre les lacunes en matière de services vitaux offerts par les établissements, ce qui renforce les liens entre les systèmes communautaires et le système de santé conventionnel (p. ex. foyers ou cliniques de soins pour la tuberculose multirésistante, centres de riposte à la violence fondée sur le genre).
- Les organisations plus vastes peuvent être en mesure de fournir des prestations à grande échelle.

Inconvénients potentiels :

- Les organisations de grande envergure peuvent ne pas avoir un positionnement optimal pour fournir des services aux communautés les plus marginalisées.
- Elles peuvent ne pas être parfaitement intégrées à la communauté et se montrer moins performantes pour comprendre et satisfaire les besoins spécifiques de ses membres ou gagner leur confiance.
- Pour les organisations plus petites, le soutien du bénéficiaire principal reste généralement nécessaire pour garantir l'exactitude de la comptabilité et de la communication financières, de la communication de l'information sur le programme et les activités, ou encore du suivi et de l'évaluation. Le niveau global d'assistance peut être considérable avec des organisations de petite taille.

Annexe 3 : Activités de préparation à la mise en œuvre

Activités de préparation à la mise en œuvre	Phases d'établissement de la subvention			
	Planifier	Négocier	Approuver et signer	Se préparer
Ressources humaines	<p>Déterminer les besoins en ressources humaines du bénéficiaire principal pour l'établissement de la subvention.</p> <p>Définir et/ou mettre à jour la structure de personnel du bénéficiaire principal pour la période de mise en œuvre à venir.</p> <p><u>Pour les bénéficiaires principaux reconduits</u> : lorsque le bénéficiaire principal a besoin d'effectifs supplémentaires pour la phase d'établissement de la subvention, des fonds provenant de subventions existantes pourront être utilisés sous réserve de l'approbation du Fonds mondial, moyennant une révision de la subvention.</p> <p><u>Pour les nouveaux bénéficiaires principaux</u> : si des ressources sont nécessaires pour les activités de renforcement des capacités et de démarrage, le bénéficiaire principal et l'équipe de pays discutent afin d'assurer un financement approprié.</p>	<p>Finaliser ou mettre à jour le mandat existant pour le personnel nécessaire.</p>	<p>Recruter et sélectionner le personnel requis conformément au mandat approuvé.</p> <p>Évaluer si les contrats d'embauche peuvent être signés par anticipation avec une clause de réserve en attendant l'approbation de la subvention par le Conseil d'administration du Fonds mondial, si la législation locale et les procédures du bénéficiaire principal le permettent.</p>	<p>Signer les contrats du personnel le plus tôt possible avant la date de début de la période de mise en œuvre.</p>

<p>Sous-réceptaires</p>	<p>Déterminer le champ d'application et le profil des sous-réceptaires pour répondre aux besoins de la mise en œuvre.</p>	<p>Finaliser le mandat du sous-réceptaire conformément aux principaux documents de la subvention (p. ex. cartographie des modalités de mise en œuvre).</p>	<p>Sélectionner les sous-réceptaires au moyen des processus concurrentiels de l'organisation et conformément au mandat approuvé. Les réceptaires principaux sont encouragés à sélectionner des organisations à assise communautaire et dirigées par la communauté disposant des capacités et de l'expertise appropriées (voir l'Annexe 2).</p> <p>Enregistrer les sous-réceptaires sélectionnés avec leur raison sociale complète dans la cartographie des modalités de mise en œuvre et le budget détaillé.</p>	<p>Signer les contrats des sous-réceptaires le plus tôt possible et avant la date de début de la période de mise en œuvre.</p>
<p>Fournisseurs</p>	<p>Identifier les besoins en produits de santé et services essentiels pour la première année.</p>	<p><u>Achats via les processus du réceptaire principal</u> : préparer le mandat et finaliser l'appel à propositions pour les achats de produits de santé et de services essentiels.</p> <p><u>Achats via le mécanisme d'achat groupé</u> : voir la note de politique opérationnelle sur le mécanisme d'achat groupé pour connaître les exigences et les délais. Si le mécanisme d'achat groupé doit être activé avant la signature de la</p>	<p>Publier l'appel à propositions et sélectionner les fournisseurs pour l'année 1 conformément à l'appel à propositions approuvé.</p> <p>Lorsque des activités d'achats récurrentes sont prévues, il est fortement recommandé que les contrats couvrent toute la durée de la période de mise en œuvre pour des raisons d'efficacité.</p> <p>Lancer la demande de mécanisme d'achat groupé dès la signature de la subvention et veiller à ce qu'elle soit approuvée avant le début de la période de mise en œuvre.</p>	<p>Signer les contrats des fournisseurs et passer les commandes avant la date de début de la période de mise en œuvre.</p>

		subvention, il convient de discuter avec l'équipe de pays pour assurer le financement approprié.		
<p><i>Le Fonds mondial n'exige pas forcément une nouvelle sélection concurrentielle des ressources humaines, des sous-récepteurs et des fournisseurs performants (pour les récepteurs principaux qui s'approvisionnent par leurs propres processus) pour chaque période de mise en œuvre. La nouvelle sélection de ressources humaines, sous-récepteurs et fournisseurs doit être conforme au Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions, aux politiques du Fonds mondial en matière de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé et d'autres lois et règlements applicables. Les contrats des ressources humaines du récepteur principal, des sous-récepteurs et des fournisseurs doivent être cohérents avec les conditions générales de l'accord de subvention.</i></p>				
Plan de travail		Ébaucher le plan de travail pour l'année 1 en décrivant le calendrier et les responsabilités attribuées pour atteindre les objectifs convenus dans le cadre de performance et conformément au budget détaillé et à la version préliminaire de la cartographie des modalités de mise en œuvre.	Discuter et finaliser le plan de travail pour l'année 1 avec les sous-récepteurs identifiés ou sélectionnés.	
Équipe administrative	Demander les enregistrements nécessaires pour mettre en œuvre les activités dans le pays. Demander des exonérations fiscales, le cas échéant.		Confirmer les enregistrements nécessaires pour mettre en œuvre les activités dans le pays, et les exonérations fiscales obtenues, le cas échéant.	