
Instructions concernant la schématisation des modalités de mise en œuvre

DÉCEMBRE 2019

GENÈVE, SUISSE

Table des matières

1. Introduction	3
2. Qu'est-ce que la schématisation des modalités de mise en œuvre ?	4
3. Comment le schéma de la mise en œuvre est-il réalisé ?	4
3.1 Schématiser une subvention ou un programme	
3.2 Schématiser des entités	
3.3 Schématiser les modalités de mise en œuvre	
4 Décrire les rôles et responsabilités, ainsi que les flux de capitaux et de produits/d'actifs	8
5 Comment le Fonds mondial utilise-t-il le schéma des modalités de mise en œuvre ?	9

1. Introduction

Les demandes de financement soumises au Fonds mondial doivent inclure un schéma des modalités de mise en œuvre pour la ou les subvention(s) proposée(s). Les schémas des modalités de mise en œuvre décrivent qui fera quoi, avec quelle partie des crédits de subvention du Fonds mondial, ainsi que les relations avec les structures du secteur national de la santé aux niveaux central et décentralisé. Des schémas de mise en œuvre de qualité, préparés en amont de la signature de l'octroi d'une subvention, aident le bénéficiaire principal (RP) à assurer la préparation à la mise en œuvre au début de la subvention. On définit la préparation à la mise en œuvre comme la capacité du RP à mettre en œuvre toutes les activités définies dans la confirmation de subvention dès le début de la subvention. La préparation favorise la réalisation des objectifs de la subvention et l'absorption du budget prédéfini dans les délais convenus.

Tous les niveaux de relations doivent être mentionnés, non seulement les relations entre le RP, le ministère de la Santé, le programme national ou les entités régionales et de district luttant contre les trois maladies, mais également les apports des donateurs en faveur du secteur national de la santé. Ce principe s'applique aussi bien aux RP gouvernementaux qu'aux RP non gouvernementaux.

Un schéma est nécessaire pour chaque subvention. Lorsqu'un programme se compose de plusieurs subventions, un schéma intégré des modalités de mise en œuvre peut être demandé pour l'ensemble du programme afin de mettre en évidence les interconnexions.

Les schémas sont utilisés comme suit pendant la durée de vie de la subvention :

- Demande de financement : les candidats commencent à décrire les modalités de mise en œuvre à l'étape de la demande de financement. Ils peuvent soit mettre à jour leur schéma de mise en œuvre existant soit en créer un nouveau. Le schéma des modalités de mise en œuvre est l'un des documents demandés à l'étape de la demande de financement (voir la note de politique opérationnelle sur l'élaboration et l'examen de la demande de financement).
- Élaboration de la subvention : l'exercice de schématisation se poursuit pendant l'élaboration de la subvention. À ce stade, le bénéficiaire principal est chargé de compléter et de soumettre le schéma exhaustif au Secrétariat du Fonds mondial. L'équipe de pays examine le schéma avec le soutien de l'agent local du Fonds (ALF).
- Le schéma doit être achevé au cours de l'élaboration de la subvention afin de pouvoir guider la mise en œuvre de la subvention (voir la note de politique opérationnelle sur l'élaboration et l'approbation des subventions).
- Pendant la mise en œuvre de la subvention : le schéma doit être mis à jour si nécessaire et soumis de nouveau au Secrétariat du Fonds mondial le cas échéant.

2. Qu'est-ce que la schématisation des modalités de mise en œuvre ?

Dans le cadre des subventions du Fonds mondial, un schéma des modalités de mise en œuvre est une représentation visuelle précise de la structure de mise en œuvre d'une subvention ou d'un programme. Ce schéma récapitule :

- (i) toutes les entités qui bénéficient de crédits de subvention et/ou jouent un rôle dans la mise en œuvre du programme ;
- (ii) le rôle de chaque entité dans la mise en œuvre du programme ;
- (iii) les flux de capitaux, de produits et de données ;
- (iv) les bénéficiaires des activités du programme ;
- (v) les relations avec les structures du secteur national de la santé aux niveaux central et décentralisé, notamment le ministère de la Santé, le programme national, et les entités régionales et de district luttant contre les trois maladies ;
- (vi) les inconnues¹.

En somme, un schéma des modalités de mise en œuvre doit indiquer précisément et en détail qui fait quoi, avec quelle part des crédits de subvention du Fonds mondial.

3. Comment le schéma de la mise en œuvre est-il réalisé ?

3.1 Schématiser une subvention ou un programme

Le schéma des modalités de mise en œuvre d'une subvention décrit la manière dont les objectifs de la subvention seront atteints. Lorsqu'un programme de lutte contre la maladie est mis en œuvre par plusieurs récipiendaires principaux, le candidat et les récipiendaires principaux doivent fournir un schéma unique dressant un tableau complet du programme. L'ALF et l'équipe de pays aideront le pays à évaluer les cas spécifiques dans lesquels plusieurs subventions doivent être schématisées ensemble afin de définir leurs interdépendances.

3.2 Schématiser des entités

Le schéma comprend un organigramme répertoriant toutes les organisations qui bénéficient de crédits de subvention ou jouent un rôle dans la mise en œuvre du programme. Toutes les entités doivent être mentionnées, de même que leurs relations avec le ministère de la Santé et le programme national, et les liens entre les entités régionales ou de district et des structures de santé spécifiques ou d'autres organisations clés. Lorsque les pays ne disposent pas d'informations suffisantes pour représenter l'ensemble des modalités de mise en œuvre, les inconnues peuvent être indiquées comme dans l'exemple ci-dessous. Le fait de représenter les inconnues permet aux pays d'identifier les informations manquantes et de les compléter ultérieurement. Cependant, un grand nombre d'inconnues peut avoir une incidence négative sur la préparation à la mise en œuvre.

¹ Il est acceptable qu'il existe des « inconnues » à l'étape de la demande de financement. Celles-ci doivent cependant être définies au cours de l'étape de l'élaboration de la subvention.

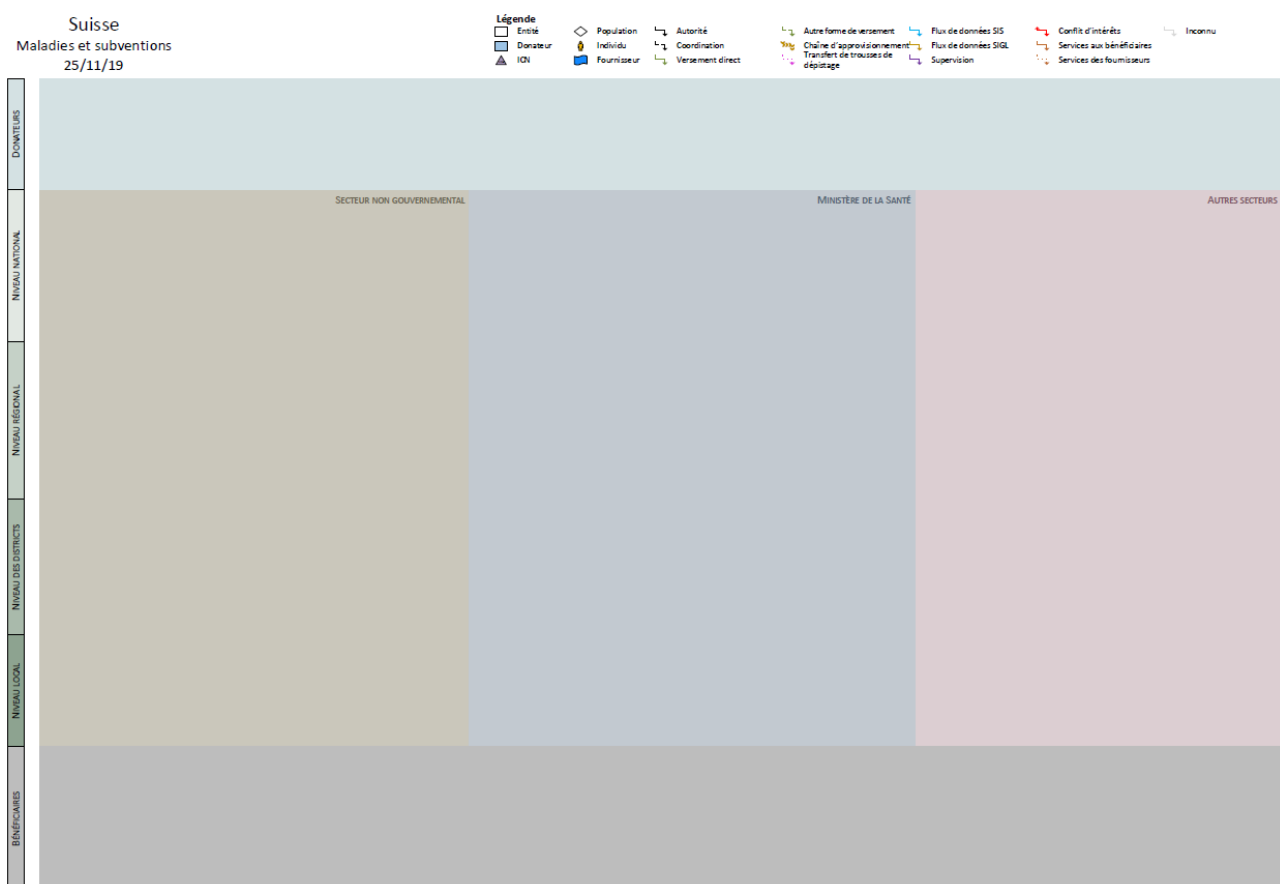
Le regroupement d'entités est autorisé uniquement lorsque le même processus est reproduit dans plusieurs districts. Les maîtres d'œuvre peuvent alors indiquer le nombre d'entités qui reproduisent le processus et fournir en annexe une liste indiquant le nom et l'adresse de ces entités.

3.3 Schématiser les modalités de mise en œuvre

Symboles standardisés sur les schémas





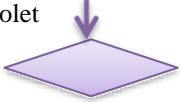

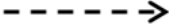





Les niveaux national à local doivent être mentionnés à gauche des bandeaux. Il est important d'inclure les donateurs et leurs relations avec le niveau national, et les bénéficiaires en dessous du niveau local.



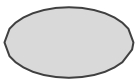





Une division en secteurs doit être mise en place pour guider les utilisateurs : toutes les ONG doivent figurer à gauche de la page, les entités du ministère de la Santé au centre et les autres secteurs (éducation, armée, etc.) à droite. Veuillez vous reporter à l'exemple ci-dessous.


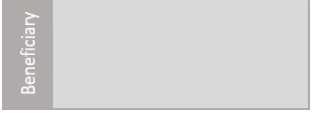


Lors de l'élaboration du schéma, il est demandé aux maîtres d'œuvre d'utiliser les symboles suivants :

Toutes les entités à l'exception des donateurs, des fournisseurs et de l'instance de coordination nationale (ICN) figurent dans des rectangles blancs. Les donateurs figurent dans des rectangles bleu clair ; l'ICN figure dans un triangle violet ; enfin, les fournisseurs (secteur privé) figurent dans des bannières bleu foncé. Veuillez vous reporter aux explications détaillées et aux supports visuels ci-dessous.

Élément à représenter	Symbole à utiliser	Commentaires
Entité	Rectangle blanc 	Indiquez le nom de l'entité et s'il s'agit d'un RP ou d'un SR. Lorsque plusieurs entités portent le même nom (par exemple, des bureaux régionaux), numérotez ces entités de façon séquentielle.
Donateur	Rectangle bleu clair 	Indiquez le nom du donateur.
ICN	Triangle violet 	Indiquez le nom de l'ICN.
Fournisseur	Bannière bleu foncé 	Indiquez le nom du fournisseur.
Groupe de bénéficiaires	Losange violet 	Indiquez les bénéficiaires ciblés sous le schéma, en précisant le public cible et la taille de la population.
Ligne de rapport	Flèche noire 	Ligne hiérarchique formelle entre deux entités. Ne s'applique pas aux lignes hiérarchiques relatives aux modalités de mise en œuvre de la subvention. Par exemple, pour des unités du ministère de la Santé rendant compte au ministère.
Ligne de coordination	Flèche pointillée noire 	Ligne relative à la hiérarchie établie pour les besoins de la subvention. Indiquez les entités chargées de coordonner/superviser les performances des autres. Par exemple, un RP qui coordonne plusieurs structures de santé ou le PNUD (RP) qui supervise une unité gouvernementale (SR).
Transfert de fonds	Flèche verte 	Représente les flux de capitaux depuis le Fonds mondial vers un RP ou un agent d'approvisionnement. Cette flèche est toujours suivie d'un cercle vert correspondant au flux de capitaux (voir ci-dessous).
Transfert d'actifs (produits de santé)	Flèche orange 	Représente les transferts d'actifs ou de produits, principalement des produits pharmaceutiques ou de santé, mais également l'appui nutritionnel. Cette flèche est toujours suivie d'un cercle orange correspondant au flux d'actifs.
Flux de données	Flèche bleue 	Représente le flux de données de suivi et d'évaluation.
Entités inconnues	Rectangle gris  Flèche pointillée grise 	Les rectangles gris correspondent aux inconnues identifiées. Par exemple, si un RP a plusieurs SR, mais que le groupe qui prépare le schéma ne dispose pas de toutes les informations en temps voulu, les inconnues peuvent être indiquées en gris en attendant que les informations soient confirmées.

Rôles et responsabilités	Texte libre, sous forme de commentaires dans le fichier Excel ou PowerPoint.	Décrivez les rôles et responsabilités de chaque entité dans le cadre de la mise en œuvre du programme.
Flux de capitaux	Cercle vert 	Indiquez le pourcentage ou le montant réel du budget prévu. Le schéma doit être mis à jour chaque année afin d'ajouter la part des versements effectués.
Flux d'actifs	Cercle orange 	Indiquez le pourcentage ou la valeur réelle des actifs prévus. Le schéma doit être mis à jour chaque année afin d'ajouter la part des versements effectués.
Flux de capitaux inconnus	Cercle gris 	Indiquez les pourcentages inconnus dans un cercle gris.
Ministère de la Santé	Encadré 	Le ministère de la Santé et ses différentes unités peuvent être représentés dans cet encadré.
Donateurs	Bandeau bleu clair comportant la mention « Donateurs » à gauche 	Les donateurs peuvent être indiqués dans ce bandeau.
Niveau national	Bandeau marron clair comportant la mention « Niveau national » à gauche 	Les modalités de mise en œuvre s'étendent du niveau national aux niveaux régional, des districts et local.
Niveau régional	Bandeau marron foncé 	Les modalités de mise en œuvre s'étendent du niveau national aux niveaux régional, des districts et local.
Niveau des districts	Bandeau marron clair 	Les modalités de mise en œuvre s'étendent du niveau national aux niveaux régional, des districts et local.

Niveau local	Bandeau marron foncé 	Les modalités de mise en œuvre s'étendent du niveau national aux niveaux régional, des districts et local.
Bénéficiaires	Bandeau gris clair comportant la mention « Bénéficiaires » à gauche 	

4 Décrire les rôles et responsabilités, ainsi que les flux de capitaux et de produits/d'actifs

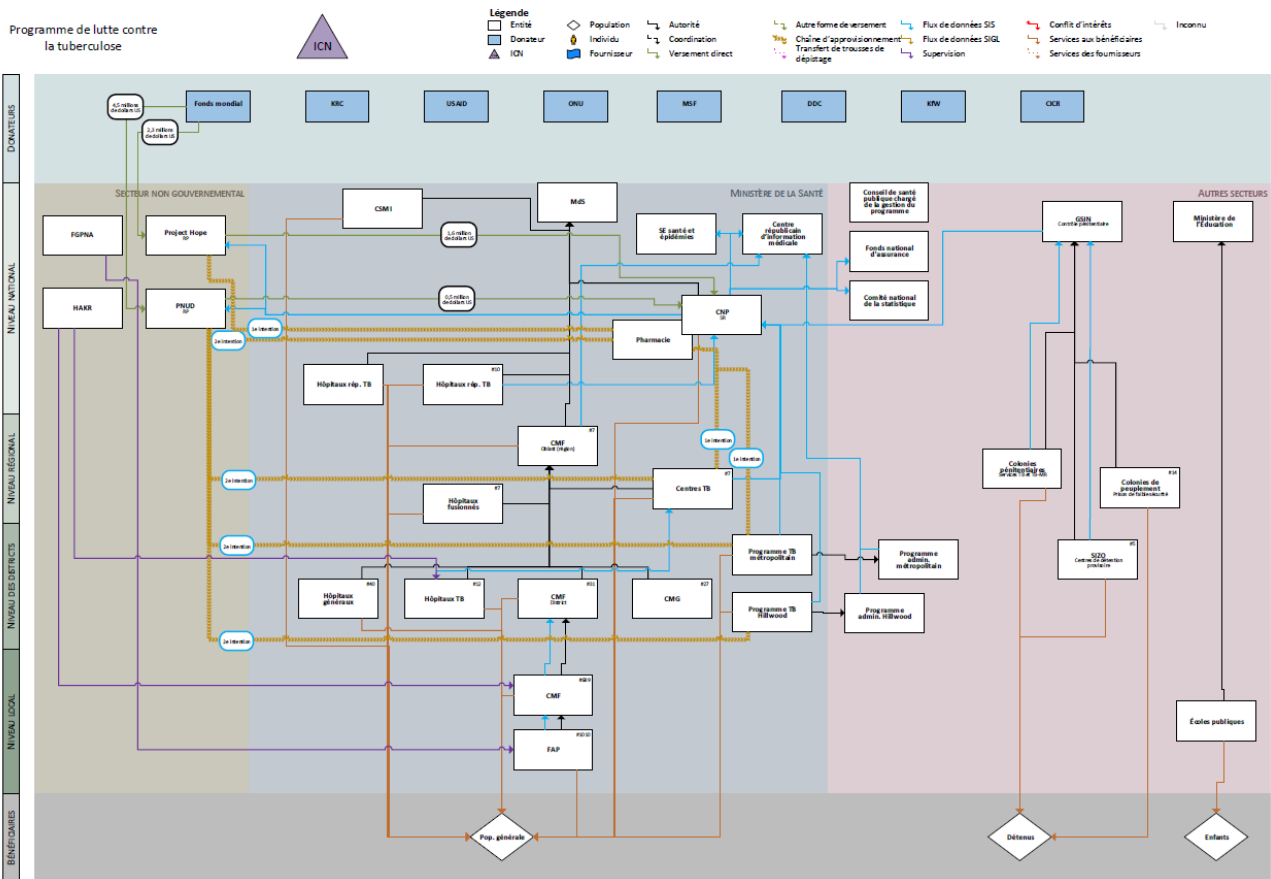
Le schéma recense également les rôles et responsabilités de chaque entité dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Ces éléments figurent sous la forme d'une description plutôt que d'un terme unique. Par exemple, indiquez « Recueille des données et indique le nombre de patients traités » plutôt que « Compte-rendu S&E ».

Les entités peuvent remplir plusieurs rôles, qui doivent être indiqués dans un tableau afin de ne pas surcharger le schéma. Mentionnez-le clairement en utilisant un mot pour décrire les rôles en question.

Les flux de capitaux sont clairement indiqués sur le schéma, sous forme de pourcentages ou de montants. Si vous utilisez des pourcentages, vous devez mentionner les montants exacts en annexe.

Le schéma a pour objectif d'illustrer les modalités de mise en œuvre qui seront adoptées une fois que le programme aura débuté, afin d'assurer la mise en œuvre effective et l'absorption des fonds dès la date de début de la subvention. Il ne s'agit pas d'un exercice théorique, mais d'une représentation des modalités pratiques. Le schéma étaye le processus d'approbation de la subvention par le Secrétariat du Fonds mondial.

Un exemple de schéma de mise en œuvre optimal est présenté ci-dessous.



5 Comment le Fonds mondial utilise-t-il le schéma des modalités de mise en œuvre ?

Le Secrétariat du Fonds mondial utilise le schéma pour : (1) comprendre la structure globale de mise en œuvre d'une subvention ou d'un programme ; (2) identifier les principaux maîtres d'œuvre ; (3) identifier les risques liés aux modalités de mise en œuvre et savoir dans quelle mesure les relations avec les entités du secteur de la santé sont définies et correspondent à la structure organisationnelle de ce secteur. Le schéma permet également au Secrétariat de comprendre, dès les étapes de la demande de financement et de l'élaboration de la subvention, quelles entités seront chargées de la mise en œuvre, du point de vue programmatique et financier.

Les principaux maîtres d'œuvre sont les entités qui jouent un rôle important dans la réussite d'une subvention. Le Secrétariat du Fonds mondial analyse le schéma et propose des solutions de supervision, ainsi que des mesures d'atténuation des risques si nécessaire.

Les maîtres d'œuvre sont considérés comme « principaux » si :

- ils gèrent une partie importante des crédits de subvention posant des risques fiduciaires majeurs (par exemple, les SR qui gèrent plus de 50 % des crédits de subvention) ;
- et/ou ils jouent un rôle essentiel sur le plan programmatique, c'est-à-dire que leurs activités peuvent être à l'origine de risques programmatiques majeurs si elles ne sont pas

correctement mises en œuvre (par exemple dans le cas des SR responsables de formations, d'activités couvrant une large zone géographique, etc.) ;

- et/ou ils ont rencontré des difficultés majeures lors de la mise en œuvre de précédentes subventions ;
- et/ou l'équipe de pays ne dispose pas d'informations suffisantes sur les capacités et les antécédents d'un maître d'œuvre jugé essentiel à la réussite du programme et à l'obtention de l'incidence souhaitée.