



Directives pour l'établissement des budgets des subventions

DÉCEMBRE 2019

GENÈVE, SUISSE

Cette page a été laissée délibérément vierge.

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.

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	6
2. PRINCIPES DE FINANCEMENT DU FONDS MONDIAL.....	8
2.1 Modèle d'allocation	8
2.1.1. Transition entre deux périodes d'utilisation des sommes allouées	10
2.2 Investissements à effet catalyseur	12
2.3 Cadre d'établissement des priorités.....	12
2.4 Pérennité, transition et cofinancement	13
3. PRINCIPES BUDGETAIRES DU FONDS MONDIAL.....	15
3.1 Vue d'ensemble	15
3.2 Cadre modulaire et cadre d'évaluation des coûts	15
3.3 Critères et exigences budgétaires	17
3.4 Taxes.....	18
3.5 Opérations de change	20
3.5.1 Monnaie de la somme allouée : monnaie de la subvention	20
3.5.2 Monnaies utilisées pour l'établissement du budget.....	21
3.6 Frais de gestion des programmes	23
3.6.1 Coûts partagés	24
3.6.1.1. Établissement du budget	25
3.6.1.2. Exécution	27
3.6.1.3. Déclaration.....	27
3.7 Paiements directs obligatoires	27
3.8 Populations-clés	28
3.9 Paiement en fonction des résultats	28
3.9.1 Financement axé sur les résultats	28
3.9.2 Contrats fondés sur les résultats	29
3.9.3 Incitations financières	29
3.10 Différentiation des processus budgétaires et de communication de l'information	31
4. ÉTABLISSEMENT DU BUDGET DURANT LE CYCLE DE VIE DE LA SUBVENTION 32	
4.1 Vue d'ensemble	32
4.2 Budget inclus dans la demande de financement	32
4.3 Budget inclus dans l'accord de subvention	34

4.4	Mécanisme d’approbation du budget.....	36
4.5	Révisions du budget – mise en œuvre de la subvention	36
4.5.1.	Révisions budgétaires significatives et non significatives	37
4.5.2.	Modification du budget récapitulatif	40
5.	ADMISSIBILITE DES DEPENSES ENGAGEES AU TITRE DES SUBVENTIONS ET PROCEDURE DE RECOUVREMENT.....	41
5.1	Vue d’ensemble	41
5.2	Admissibilité des dépenses engagées au titre des subventions	41
5.3	Procédure de recouvrement.....	46
6.	RAPPORTS FINANCIERS	48
6.1	Vue d’ensemble	48
6.2	Principes et périodes de communication de l’information financière	48
6.3	Portée et fréquence des rapports financiers	49
7.	ORIENTATIONS SPECIFIQUES A L’ETABLISSEMENT DES BUDGETS ET A L’EVALUATION DES COUTS	50
7.1	Ressources humaines.....	50
7.1.1.	Salaires	51
7.1.2.	Indemnités	52
7.1.3.	Droits à indemnités de départ.....	52
7.2	Coûts de déplacement	53
7.2.1.	Formation.....	55
7.2.2.	Assistance technique.....	58
7.2.3.	Suivi et évaluation.....	59
7.2.4.	Gestion et supervision des programmes	60
7.3	Services professionnels externes	60
7.3.1.	Autres questions concernant la gestion financière et le suivi des coûts liés aux services professionnels externes.....	62
7.4	Produits de santé pharmaceutiques, non pharmaceutiques et équipement de santé.....	63
7.4.1.	Stock régulateur.....	65
7.4.2.	Coûts liés aux équipements de santé.....	65
7.4.3.	Coûts de gestion des achats et des stocks	66
7.4.4.	Autres questions concernant les coûts de gestion des achats et des stocks	69
7.4.5.	Investissements en faveur de l’amélioration de la chaîne logistique.....	69
7.5	Infrastructure et équipement non sanitaire	69
7.5.1.	Véhicules	71
7.5.2.	Coûts de maintenance de l’équipement	72
7.5.3.	Autres questions concernant la gestion financière, le suivi et la présentation des coûts d’équipement	72
7.5.4.	Réhabilitation, rénovation et amélioration de l’infrastructure sanitaire	73

7.5.5.	Autres questions liées à la gestion financière et au suivi des projets de réhabilitation, rénovation et amélioration de l'infrastructure sanitaire.....	73
7.6	Supports de communication et publications.....	74
7.6.1.	Imprimés	75
7.6.2.	Supports visuels, audio et vidéo	76
7.6.3.	Autres questions relatives au contrôle financier et au suivi.....	76
7.7	Coûts indirects et frais généraux.....	77
7.7.1.	Coûts de gestion et recouvrement des coûts indirects.....	78
7.8	Aide à la subsistance des clients/populations cibles.....	79
7.8.1.	Microcrédits et microsubventions	80
7.8.2.	Incitations en espèces destinées aux bénéficiaires.....	80
ANNEXES	82
Annexe 1	– Le cadre d'évaluation des coûts du Fonds mondial.....	83
Annexe 2	– Transition entre deux périodes d'utilisation des sommes allouées	89
Annexe 3	– Gestion des opérations de change dans le cadre des subventions	95
Annexe 4	– Coûts partagés	104
Annexe 5	– Contrats fondés sur les résultats	105
Annexe 6	– Ajustements budgétaires.....	108
Annexe 7	– Orientations spécifiques à l'établissement des budgets et à l'évaluation des coûts	113
Annexe 7A	– Documentation indicative sur les niveaux de rémunération	113
Annexe 7B	– Modèle de fiche de renseignements personnels des salariés.....	114
Annexe 7C	– Établissement de plans de formation	115
Annexe 7D	– Établissements des budgets consacrés au suivi et à l'évaluation.....	117
Annexe 7E	– Évaluation des besoins en véhicules et plan de gestion y afférent	122
Annexe 7F	– Coûts d'assurance	125
Annexe 7G	– Orientations destinées aux candidats concernant les investissements consentis en faveur de la rénovation et de la construction d'installations et d'infrastructures	127
Liens utiles	131

1. Introduction

1. Les présentes directives définissent les exigences financières relatives à l'élaboration, à l'examen et à la mise en œuvre des programmes soutenus par le Fonds mondial¹. Elles visent les objectifs suivants :

- permettre aux maîtres d'œuvre de comprendre et d'appliquer systématiquement les politiques et procédures financières du Fonds mondial ;
- rendre plus lisible la prise de décision sur les questions financières ;
- parvenir à un équilibre entre souplesse et efficience, d'une part, et transparence et obligation de rendre des comptes, d'autre part ;
- établir des critères clairs concernant l'admissibilité des dépenses engagées au titre des subventions ;
- définir dans les grandes lignes les critères à respecter pour satisfaire aux obligations en matière d'élaboration du budget, de suivi et d'information financière auxquelles les subventions du Fonds mondial doivent se soumettre.

2. Les présentes directives s'adressent aux parties prenantes suivantes : les bénéficiaires principaux, les instances de coordination nationale (ICN)², les [agents locaux du Fonds](#), le [Comité technique d'examen des propositions](#) (TRP), le Secrétariat du Fonds mondial, les autres maîtres d'œuvre des subventions, les fournisseurs, les intermédiaires et les prestataires d'assistance technique, et tout autre prestataire de garantie travaillant pour le compte du Fonds mondial.

3. Elles visent à aider les maîtres d'œuvre des subventions à mettre en place et à maintenir un processus efficace d'établissement de budgets et de rapports. Elles constituent une base pour préparer un budget propre à une subvention octroyée par le Fonds mondial et le réviser le cas échéant. Les principes énoncés s'appliquent : 1) à l'établissement des budgets des subventions, 2) à l'élaboration des budgets rectificatifs des subventions, et 3) à l'admissibilité des dépenses engagées au titre des subventions.

4. Les maîtres d'œuvre faciliteront la communication de ces directives aux membres du personnel concernés. Le personnel participant à la mise en œuvre de programmes soutenus par le Fonds mondial doit recevoir des formations régulières sur ces directives afin que ces dernières puissent avoir tout l'effet escompté.

5. Les agents locaux du Fonds, de même que tout prestataire de garantie travaillant pour le compte du Fonds mondial, doivent s'appuyer sur les présentes directives pour évaluer la capacité des maîtres d'œuvre, examiner les budgets et vérifier les dépenses, et utiliseront le présent document en complément des autres outils et directives du Fonds mondial.

6. Ces directives fournissent des orientations approfondies sur les exigences financières clés à respecter pour l'établissement des budgets et doivent être lues à la lumière des documents suivants du Fonds mondial :

- a. Le [Manuel des politiques opérationnelles](#), qui délimite le cadre opérationnel régissant la gestion des subventions du Fonds mondial.

¹ Sont inclus les fonds réservés aux investissements à effet catalyseur intégrés dans les subventions du Fonds mondial.

² L'instance de coordination nationale peut être une instance régionale, une organisation régionale ou tout autre dispositif de coordination des demandes de financement. On consultera la [Politique relative aux instances de coordination nationale comprenant les principes et les exigences](#) pour en savoir plus.

- b. Les directives relatives au [dialogue au niveau du pays](#), à l'[élaboration des demandes de financement et à l'établissement des subventions](#).
- c. Les clauses pertinentes de l'accord de subvention applicable.

7. Les différents chapitres et les annexes englobent les principes budgétaires et financiers du Fonds mondial, les modalités d'établissement des budgets à chaque étape du cycle de financement, les dépenses admissibles et la procédure de recouvrement en cas d'inadmissibilité, la communication de l'information financière ainsi que des orientations spécifiques à l'établissement des budgets et à l'évaluation des coûts. Ils fournissent également des informations plus détaillées sur des domaines tels que les ressources humaines, les coûts de déplacement, les services professionnels externes et autres.

8. Les dispositions de l'accord de subvention (y compris les Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets qui y sont intégrées) lient juridiquement le Fonds mondial et le récipiendaire principal³. En cas de divergence entre les dispositions figurant dans l'accord de subvention et les présentes directives, les clauses spécifiques de l'accord de subvention prévalent.

9. Les présentes directives modifient et mettent à jour aux Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions, publiées en juin 2017, et dont est adapté le présent document. Les principaux changements par rapport à la version précédente sont les suivants :

- a. Introduction de sections détaillant les différentes sources de financement mises à disposition par le Fonds mondial et leurs modalités d'attribution et d'accès.
- b. Ajout d'une nouvelle section portant sur la pérennité, la transition et le cofinancement.
- c. Introduction d'une méthodologie standard pour l'établissement des budgets, le suivi (identification, mesure et rapports) et la gestion des fluctuations des taux de change, de l'allocation à la clôture de la subvention.
- d. Ajout de nouvelles orientations relatives à l'établissement des budgets des coûts partagés, à leur exécution et à la communication d'informations y afférentes.
- e. Modification du traitement des compléments de salaire.
- f. Exigence de paiement direct obligatoire.
- g. Ajout d'une nouvelle section portant sur le paiement en fonction des résultats.
- h. Introduction de nouveaux seuils concernant les définitions des révisions budgétaires significatives et non significatives pour les pays « ciblés ».
- i. Introduction de nouvelles catégories facultatives – services professionnels externes, équipement non sanitaire.
- j. Émission d'une lettre de mise en œuvre concernant l'approbation des révisions budgétaires significatives.
- k. Introduction de nouvelles entrées de coûts – coûts partagés, indemnités de départ, incitations, contrats fondés sur les résultats.

10. Les présentes directives ont été mises à jour et concernent les subventions relevant de l'actuelle période d'allocation 2017/2019 et de celles à venir. Toutefois, les quatre éléments ci-dessous ne s'appliqueront aux subventions qu'à partir de la période d'allocation 2020/2022 :

- La liste des entrées de coûts (annexe 1) ;
- Le nouveau cadre modulaire;
- La nouvelle approche applicable aux coûts partagés (section 3.6.1), qui doit être approuvée au début de la période de mise en œuvre ;
- Le versement d'un paiement direct aux organisations partenaires répertoriées au paragraphe 115, actuellement à la discrétion des équipes de pays (section 3.7).

³ Veuillez consulter votre conseiller juridique pour déterminer si les accords de subvention applicables comportent des divergences par rapport aux présentes directives.

2. Principes de financement du Fonds mondial

2.1 Modèle d'allocation

11. Le Fonds mondial met en œuvre un modèle de financement fondé sur l'allocation de fonds depuis 2014. Les sommes allouées à l'ensemble des pays sont essentiellement fonction de la charge de morbidité et du niveau de revenu de chacun⁴. Le calcul est ensuite affiné pour rendre compte des facteurs contextuels importants au moyen d'une procédure d'ajustement qualitatif menée de manière transparente et responsable.

12. Le Fonds mondial alloue des financements aux pays admissibles afin de soutenir les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme et de mettre en place des systèmes résistants et pérennes pour la santé. Ces sommes sont décidées tous les trois ans au début d'une nouvelle période d'allocation.

13. Le montant total disponible pour les sommes allouées aux pays dépend des moyens obtenus au cours du cycle de reconstitution des ressources de trois ans correspondant à la période d'allocation.

14. Les candidats admissibles auxquels une somme a été allouée en seront informés par une lettre d'allocation. Cette lettre propose une répartition indicative du montant de la somme allouée entre les composantes de maladies admissibles. Les pays disposent d'une marge de manœuvre pour déterminer comment la somme globale qui leur a été allouée sera répartie entre les composantes de maladies admissibles, sous réserve de l'approbation écrite du Secrétariat.

15. Les concepts suivants sont essentiels pour aider les maîtres d'œuvre à comprendre comment établir un budget pendant le cycle de vie des subventions du Fonds mondial.

16. **Somme allouée par pays** : la somme allouée fixe le plafond de financement approuvé par le Fonds mondial pour chaque pays admissible à répartir entre les composantes de maladies admissibles et pour la période d'utilisation de la somme allouée correspondante (voir la définition ci-dessous), conformément à la méthodologie d'allocation⁵. Cette somme peut être complétée par d'autres sources de financement (voir « Investissements à effet catalyseur » et « Cadre d'établissement des priorités » ci-après), ou être réduite en raison de recouvrements en attente dans des circonstances extraordinaires ou encore dans le cas où les précédents engagements de cofinancement n'ont pas été honorés.

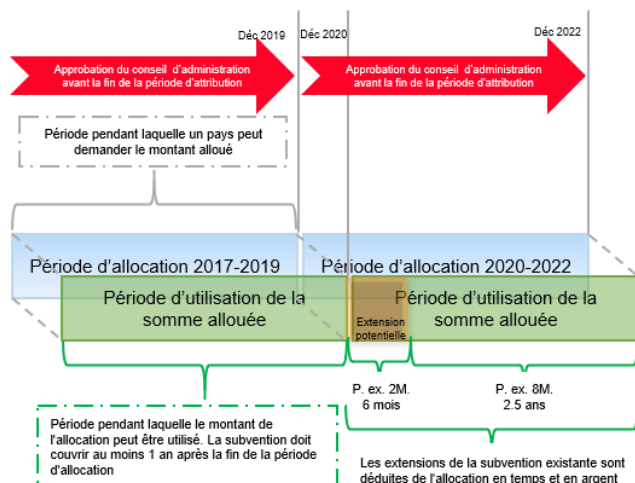
17. **Période d'allocation** : la période d'allocation est la période de trois ans, alignée sur chaque période de reconstitution des ressources, pendant laquelle les candidats admissibles peuvent demander un financement et le Conseil d'administration peut approuver ce financement pour des programmes subventionnés. La période d'allocation 2020/2022 s'étend du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022. Cependant, les dates de début et de fin des subventions doivent être comprises dans la période d'utilisation de la somme allouée (voir le paragraphe ci-dessous).

⁴ Pour tout complément d'information, on consultera la page [Modèle de financement](#) du site Web du Fonds mondial.

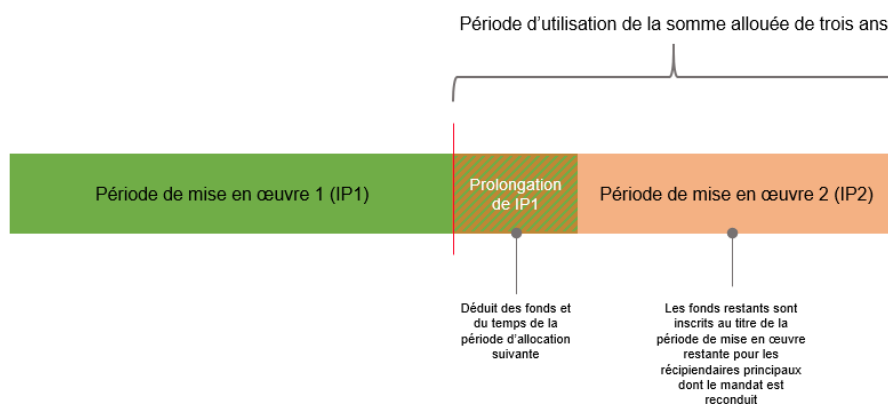
⁵ [GF/B41/02](#) - Méthodologie d'allocation pour la période d'allocation 2020/2022

18. **Période d'utilisation de la somme allouée** : il s'agit généralement de la période de trois ans⁶ pendant laquelle la somme allouée au pays par composante de maladie peut être utilisée pour mettre en œuvre des programmes. Elle débute au lendemain de la date de fin de la précédente période d'utilisation de la somme allouée. En cas de prorogation d'une subvention du cycle précédent, les fonds engagés et le temps écoulé seront décomptés de la nouvelle période d'utilisation, ce qui réduira d'autant la durée et l'enveloppe de la prochaine subvention. Dans le cas où, à la demande du candidat, la période d'utilisation est plus courte que ce qui est indiqué dans la lettre d'allocation, le montant alloué disponible pour la ou les nouvelle(s) subvention(s) est réduit en proportion.

Période d'allocation et période d'utilisation de la somme allouée



19. **Période de mise en œuvre** : la période de mise en œuvre d'une subvention est la période durant laquelle les activités programmatiques relatives à cette subvention sont censées être menées à bien. Les dates de début et de fin de la période de mise en œuvre, qui dure normalement trois ans, sont fixées dans l'accord de subvention. En cas de prorogation de la subvention, la durée de la période de mise en œuvre existante sera prolongée, mais pas celle de la période d'utilisation de la somme allouée. De ce fait, toutes les prorogations au-delà de la fin de la période d'utilisation de la somme allouée sont financées au titre de la période suivante d'utilisation de la somme allouée. La période de mise en œuvre est associée à une subvention, tandis que la période d'utilisation de la somme allouée s'applique à toutes les subventions d'une composante donnée.



⁶ Des dérogations à la norme de trois ans seront permises pour les demandes conjointes déposées par des pays/candidats « ciblés » lorsque les dates de début et de fin des différentes composantes de la subvention ne sont pas alignées, et dans d'autres circonstances de manière exceptionnelle. Les candidats concernés seront informés de ces exceptions dans leur lettre d'allocation.

20. **Durée et utilisation des fonds** : la somme allouée à chaque composante de maladie admissible correspond au financement disponible pour les trois années de la période d'utilisation pertinente. Le reliquat d'une subvention précédemment approuvée, qui reste inutilisé au démarrage de la période d'utilisation, **ne peut se rajouter à la somme allouée pour cette même période**. Le reliquat se compose des éléments suivants :

- (i) les **fonds inutilisés au niveau du Secrétariat du Fonds mondial** (fonds non décaissés). Au terme de la période d'utilisation de la somme allouée, les fonds inutilisés sont réintégrés dans la réserve générale de financement, le solde étant généralement affecté à l'optimisation du portefeuille (comme décrit ci-après) pour financer les demandes de qualité non financées et combler d'autres déficits de financement au cours de la prochaine période d'allocation ;
- (ii) les **fonds disponibles dans le pays** correspondent à tous les soldes de trésorerie non engagés disponibles dans le pays (par exemple détenus par le bénéficiaire principal, les sous-bénéficiaires, les agents d'approvisionnement, et autres). Pour les bénéficiaires principaux qui cessent de mettre en œuvre des subventions du Fonds mondial, les fonds disponibles dans le pays à la fin d'une période d'utilisation de la somme allouée doivent être reversés au Fonds mondial dans les neuf (9) mois suivant le terme de la subvention. Pour les bénéficiaires principaux qui continuent de mettre en œuvre des subventions du Fonds mondial, ce dernier peut leur permettre d'utiliser les fonds disponibles dans le pays aux fins de la nouvelle subvention afin d'éviter tout retard dans la mise en œuvre. Dans ce cas, le montant correspondant sera déduit de la période suivante d'utilisation de la somme allouée.

21. Pour en savoir plus, voir la section 1 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à l'accès au financement du Fonds mondial.

2.1.1. Transition entre deux périodes d'utilisation des sommes allouées

22. La somme allouée pour la période 2017/2019 peut être utilisée pour financer les activités **inscrites au budget, approuvées et achevées** pendant la période d'utilisation associée, que les montants à acquitter pour ces activités aient déjà été soldés ou non. Les principes ci-dessous s'appliquent :

- a. Un « **engagement financier** » est une obligation contractuelle courante de régler un montant donné en espèces en contrepartie de biens et services déjà fournis, mais pour lesquels les sommes dues n'ont, en tout ou partie, pas encore été versées⁷. Les engagements financiers qui continuent de courir à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée peuvent être imputés à la somme en question (et financés soit par la trésorerie disponible, soit via un décaissement du Fonds mondial), et doivent être soldés au plus tard six mois après la fin de la période de mise en œuvre de la subvention (sauf autorisation contraire du Fonds mondial donnée par écrit).
- b. Une « **obligation financière** » est une obligation contractuelle courante de régler un montant en espèces convenu (tel que spécifié dans le contrat et/ou le bon de commande signé) au profit d'un tiers en contrepartie de la fourniture de biens ou services à une date ultérieure, autrement dit, pour des biens et services qui n'ont pas encore été fournis. Les obligations financières qui continuent de courir à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée ne peuvent pas être imputées à la somme en question ; elles doivent être

⁷ Le décalage entre la réception des biens/services et la date de paiement peut être dû à un retard ou à une non-réception de la facture, à des modalités de paiement favorables ou à un processus de paiement prolongé (notamment à des chèques délivrés mais pas encaissés). Les engagements financiers comprennent principalement les comptes fournisseurs et les créanciers.

cédées et inscrites au budget de la nouvelle subvention ou de la subvention prolongée, et elles seront couvertes par la somme allouée pour la période d'allocation suivante⁸.

23. Par conséquent, tous les engagements financiers non soldés à la fin de la période d'utilisation en cours seront imputés à la somme allouée actuellement utilisée, tandis que les obligations financières non éteintes à la fin de la période d'utilisation seront couvertes par la somme allouée pour la période suivante. Il faudra donc examiner ces montants lors de la négociation de la subvention à venir et les prendre en compte dans la planification des budgets et des programmes de la période d'utilisation associée.

24. Six mois après le démarrage de la nouvelle période de mise en œuvre⁹, les bénéficiaires principaux sont tenus de déclarer¹⁰ le solde final de trésorerie disponible de la période d'allocation précédente (une fois l'ensemble des engagements financiers soldés en intégralité). Tout engagement non soldé à l'issue de cette période de six mois sera réputé éteint par le Fonds mondial, sauf autorisation contraire donnée par écrit par ce dernier.

25. À la signature des accords de subvention ou des avenants y relatifs, les soldes finaux de trésorerie dans le pays peuvent être déduits du montant total des fonds alloués pour la nouvelle subvention, conformément aux dispositions prévues dans la confirmation de la subvention. Par conséquent, les soldes de trésorerie hérités de la période de mise en œuvre précédente peuvent influencer sur les décisions de décaissement ultérieures.

26. Concernant les subventions en cours de clôture ou déjà closes avant la période d'allocation, le bénéficiaire principal doit rembourser le solde directement au Fonds mondial, sauf disposition contraire approuvée par écrit par ce dernier.

27. Dans certains cas, les montants dus pour des biens et/ou des services fournis après la fin de la période d'utilisation peuvent être classés dans la catégorie des « engagements financiers » imputables à la période d'utilisation échue, à condition que les trois critères ci-dessous soient respectés :

- Au moment de passer commande pour les biens ou services en question, l'entité chargée de la mise en œuvre a dûment tenu compte des délais de livraison ou d'exécution applicables¹¹, si bien que les biens ou services devaient en principe être fournis avant la fin de la période d'utilisation de la somme allouée ;
- La fourniture des biens ou services a été retardée pour des raisons indépendantes de la volonté de l'entité chargée de la mise en œuvre ; et
- Les biens ou services concernés sont effectivement fournis dans un délai maximum de 90 jours à compter de l'échéance de la période d'utilisation de la somme allouée.

28. Des orientations détaillées concernant toutes les étapes de transition entre deux périodes d'allocation et les exigences applicables en matière d'établissement des budgets et des rapports sont disponibles à l'annexe 2 et dans la section 3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative au rapprochement des périodes de mise en œuvre et à la clôture des subventions.

⁸ Pour certains pays préalablement désignés, le Fonds mondial peut également, à titre exceptionnel, assouplir les modalités applicables à la transition entre deux périodes d'allocation.

⁹ Ou de la période de prolongation de la subvention en cours, le cas échéant.

¹⁰ L'échéance de la déclaration est fixée à 7,5 mois après la fin de la période de mise en œuvre précédente.

¹¹ Voir le [guide 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.

2.2 Investissements à effet catalyseur

29. Les investissements à effet catalyseur¹² constituent une part du financement approuvé par le Conseil d'administration du Fonds mondial destinée aux programmes, aux activités et aux investissements stratégiques qu'il n'a pas été possible de bien prendre en considération au travers des sommes allouées aux pays, mais qui sont essentiels pour concrétiser les objectifs de la stratégie du Fonds mondial pour la période 2017/2022 : « Investir pour mettre fin aux épidémies » (Stratégie du Fonds mondial).

30. Aux fins du cycle 2020/2022, les investissements à effet catalyseur se composent des éléments ci-après :

- Des [fonds de contrepartie](#) visant à encourager la programmation des sommes allouées aux pays conformément aux principales priorités stratégiques. La lettre d'allocation indiquera si le pays est admissible à des fonds de contrepartie et les demandes de fonds de contrepartie seront examinées parallèlement à la demande de financement dans les limites de la somme allouée.
- Des [démarches multipays](#) pour des priorités critiques, prédéfinies et stratégiques touchant plusieurs pays qui ne peuvent pas être traitées uniquement au moyen des sommes allouées aux différents pays.
- Des [initiatives stratégiques](#) pour les démarches gérées au niveau central contribuant à la réussite des allocations de sommes aux pays, mais qui ne peuvent pas être financées au travers des subventions accordées aux pays en raison de leur nature transversale, innovante ou hors-cycle.

31. De plus amples informations sur les investissements à effet catalyseur sont disponibles à [cette page](#).

2.3 Cadre d'établissement des priorités

32. Il est dans l'intérêt du Fonds mondial et des partenaires de mise en œuvre que les fonds disponibles soient pleinement mis à profit. Conformément à la méthodologie d'allocation, le Comité de la stratégie du Fonds mondial a approuvé un [cadre d'établissement des priorités](#) visant à orienter l'utilisation des autres sources de financement disponibles¹³ au niveau du portefeuille.

33. Le cadre d'établissement des priorités du Fonds mondial sert à orienter l'utilisation des fonds qui deviennent disponibles au cours d'une période d'allocation afin qu'ils soient utilisés pour financer des demandes figurant au [Registre des demandes de qualité non financées](#). Ce processus est appelé « optimisation du portefeuille ».

34. Tous les pays récipiendaires de subventions du Fonds mondial peuvent faire inscrire des interventions au Registre des demandes de qualité non financées. La qualité d'une demande est déterminée par le Comité technique d'examen des propositions (TRP), qui évalue les demandes de financement hiérarchisées au-delà de la somme allouée. Ces demandes doivent être déposées conjointement à la demande de financement ou pendant l'élaboration/la mise en œuvre de la subvention. Si le TRP les juge techniquement bien fondées, elles seront inscrites et maintenues au Registre des demandes de qualité non financées et pourront être actualisées durant le cycle de vie de la subvention.

35. Le cadre est conçu pour optimiser l'impact et l'utilisation des fonds disponibles, afin de concrétiser les objectifs de la [Stratégie du Fonds mondial pour la période 2017/2022 : « Investir pour](#)

¹² [GF/B41/03](#) – Revision 1 - Catalytic Investments for the 2020-2022 Allocation Period (Investissements à effet catalyseur pour la période d'allocation 2017/2019)

¹³ Approuvées par le Comité d'audit et des finances du Fonds mondial.

[mettre fin aux épidémies](#) », et doit être appréhendé à la lumière de l'approche globale adoptée par le Fonds mondial en matière de gestion des investissements et des portefeuilles.

36. Dans l'exercice habituel de la gestion des subventions, le Secrétariat du Fonds mondial et les partenaires travaillent continuellement ensemble, avec les pays, pour remédier aux problèmes qui entravent la mise en œuvre. Par conséquent, les pays doivent **d'abord** activement reprogrammer les fonds potentiellement inutilisés au sein de la même composante de maladie tout au long du cycle de vie de la subvention, y compris en faveur de priorités inscrites au Registre des demandes de qualité non financées¹⁴, **avant** de demander des fonds supplémentaires.

37. À cette fin, les maîtres d'œuvre doivent suivre périodiquement l'absorption du budget de la subvention afin de recenser les domaines générant ou susceptibles de générer des économies ou une sous-absorption. Concernant les budgets des produits de santé, ce suivi doit inclure une révision des prix unitaires par rapport au prix de référence en vigueur ainsi qu'un ajustement des quantités en fonction de l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme. Une bonne compréhension des principaux facteurs budgétaires de la subvention devrait faciliter l'identification d'économies.

38. Une fois que les économies réalisées ou potentielles ont été recensées, les maîtres d'œuvre, en étroite collaboration avec l'équipe de pays du Fonds mondial, procèdent à une révision du programme ou du budget.

39. Une prime d'optimisation du portefeuille consiste à recommander de mettre immédiatement en œuvre des interventions prioritaires inscrites au Registre des demandes de qualité non financées, ce qui peut être suivi d'un complément de subvention soit immédiatement soit après une réévaluation effectuée à des étapes définies, conformément à une approche dynamique de gestion des portefeuilles.

40. Lorsque des fonds supplémentaires sont octroyés dans le cadre de l'optimisation du portefeuille, ceux-ci sont intégrés aux subventions pertinentes conformément à la procédure mise en place pour les ajustements financiers supplémentaires à la section 2.2 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à la révision des subventions. Une telle révision doit être achevée dans un délai de 90 jours (avec une période tampon de 30 jours si nécessaire) à compter de l'octroi de fonds supplémentaires par le Comité d'approbation des subventions.

41. De plus amples informations sur le cadre d'établissement des priorités sont disponibles à [cette page](#).

2.4 Pérennité, transition et cofinancement

42. La Stratégie du Fonds mondial pour la période 2017/2022 met l'accent sur la nécessité de soutenir des ripostes durables en vue de lutter contre les épidémies et de permettre aux pays de s'affranchir du soutien des donateurs en passant à un financement national intégral. Elle souligne également la nécessité d'aider les pays à utiliser les ressources existantes avec plus d'efficacité, afin de mobiliser davantage de ressources nationales et de réaliser des investissements stratégiques visant à renforcer les systèmes résistants et pérennes pour la santé.

43. La [politique du Fonds mondial en matière de pérennité, de transition et de cofinancement](#) vise à soutenir les pays pour renforcer la pérennité, accroître le financement national, améliorer

¹⁴ Dans des circonstances exceptionnelles, la reprogrammation de fonds entre différentes composantes de maladie peut aussi être approuvée par le Comité d'approbation des subventions et le Conseil d'administration.

l'efficience et mieux préparer la transition pour s'affranchir du financement externe. Reconnaisant la complexité et la longueur de ce processus, la politique rassemble les principaux éléments et les principes directeurs nécessaires pour renforcer la viabilité à long terme des ripostes nationales aux maladies et des programmes de santé.

44. En s'appuyant sur les principes fondamentaux que sont la souplesse, la différenciation, l'alignement et la prévisibilité, cette politique fixe des exigences de cofinancement que les pays doivent satisfaire pour accéder aux allocations du Fonds mondial. Elle définit également des exigences de centrage des candidatures liées à la façon dont les pays doivent investir les ressources du Fonds mondial, et elle encourage les pays à entreprendre une planification précoce, solide et multipartite en vue de renforcer l'appropriation nationale du financement / de la gestion de la lutte contre les trois maladies.

45. La conception des budgets des subventions du Fonds mondial et des présentes directives est étroitement liée à plusieurs domaines thématiques fondamentaux mis en avant dans la politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement. Il s'agit, entre autres, des domaines suivants :

- (i) la nécessité de collaborer de manière proactive avec les pays pour aligner progressivement les investissements sur les systèmes nationaux (y compris en assurant un meilleur alignement des grilles de salaires) ;
- (ii) le renforcement de l'efficience et du rapport coût-efficacité des investissements du Fonds mondial et des pays en faveur de la santé et de la lutte contre les trois maladies (y compris en clarifiant les coûts unitaires des principaux services et interventions) ;
- (iii) un appui en vue d'une prise en charge progressive des principaux coûts programmatiques au moyen d'un cofinancement et d'un financement national accru ; et
- (iv) la planification précoce de la viabilité à long terme et de la transition finale pour s'affranchir du financement du Fonds mondial (y compris la façon dont le soutien du Fonds mondial dans le cadre d'interventions spécifiques est progressivement réduit dans les budgets des subventions).

46. La mise en œuvre de ces domaines thématiques variera grandement d'un pays et d'une région à l'autre, mais l'alignement de la conception et de l'élaboration des budgets du Fonds mondial sur les principes fondamentaux de la politique PTC contribuera à renforcer la pérennité globale des programmes nationaux.

47. Le Fonds mondial encourage les candidats à inclure des interventions visant à mobiliser des ressources nationales et d'autres activités pertinentes nécessaires pour soutenir les objectifs de la politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement. Ces interventions peuvent être classées dans la catégorie des stratégies et des interventions de financement du secteur national de la santé, sous le module SRPS : gouvernance et planification du secteur de la santé.

48. De plus amples informations sur les principaux domaines d'intervention, les principes et les exigences de la politique en matière de pérennité, de transition et de cofinancement paraîtront prochainement.

3. Principes budgétaires du Fonds mondial

3.1 Vue d'ensemble

49. Le Fonds mondial soutient les interventions de santé liées à la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, ce qui englobe la mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé. Les subventions couvrent les coûts raisonnables afférents aux interventions, compte tenu du contexte du pays ainsi que de la nécessité de renforcer l'impact et le rapport coût-efficacité des interventions. Si le Fonds mondial estime que le coût d'une intervention est supérieur à la limite raisonnable, il peut décider de ne financer que le montant jugé raisonnable et demander au maître d'œuvre d'ajuster le budget de la subvention en conséquence.

50. Lorsqu'ils conçoivent des programmes de santé pérennes et efficaces, les candidats doivent donner la priorité au rapport coût-efficacité¹⁵ des interventions pour lesquelles ils sollicitent un financement. Il convient donc de considérer ce travail de conception globale des programmes comme un volet à part entière du cadre d'investissement afin d'améliorer le rapport coût-efficacité, l'objectif étant de favoriser l'obtention de résultats dans le domaine de la santé et l'impact des programmes, tout en s'appuyant sur les éléments suivants :

- a. des activités programmatiques d'un bon rapport coût-efficacité, destinées – sur la base de preuves factuelles – aux bons publics (zones géographiques, groupes d'âge et populations-clés) ;
- b. un modèle efficient d'exécution « au plus juste » (nombre et types de maîtres d'œuvre et de prestataires de services), y compris des modalités de prestation de services différenciée aboutissant à une exécution efficace des services et au renforcement de la qualité du programme ;
- c. une sélection, une quantification et une utilisation appropriées des prix de référence concernant les produits pharmaceutiques et autres produits de santé, y compris d'autres ressources essentielles pour la prestation de services ;
- d. une structure de coûts viable pour les dépenses de personnel, notamment via la stratégie de rémunération (traitements et avantages), et une structure de gestion pérenne ;
- e. une budgétisation prudente des frais administratifs, dans lesquels on inclut les missions de consultation et les déplacements ;
- f. un modèle rentable de garantie et de gestion des risques, reposant notamment sur les frais de service du mécanisme de garantie du maître d'œuvre (dans la mesure où la qualité, l'indépendance et le périmètre d'action du mécanisme ont été préalablement évalués et jugés suffisamment fiables), des auditeurs externes et internes ou des agents fiscaux.

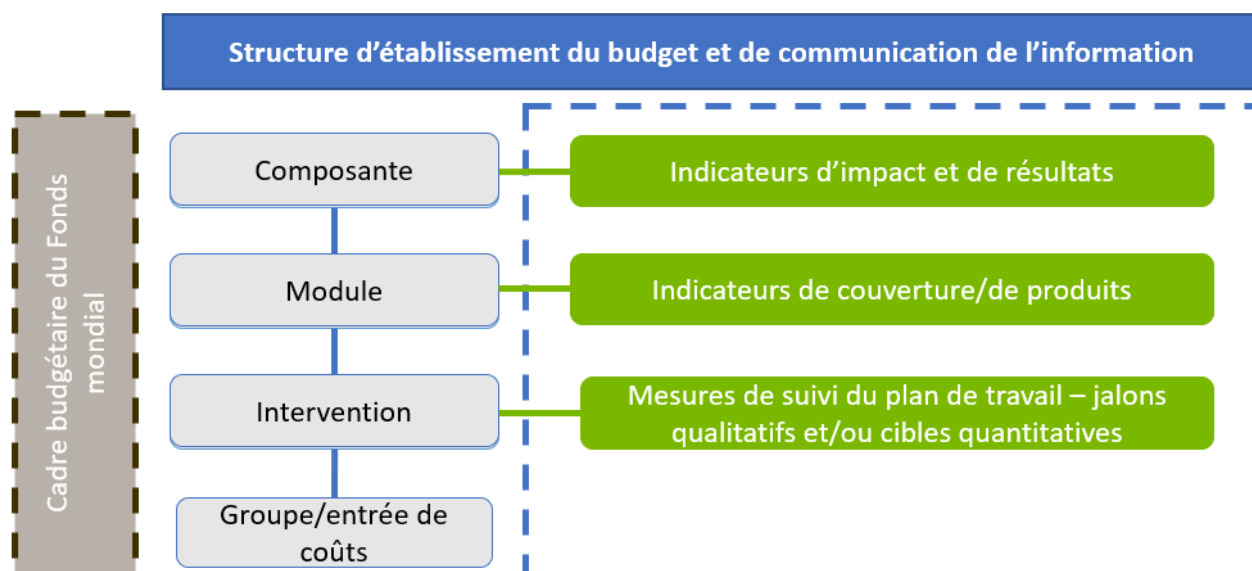
3.2 Cadre modulaire et cadre d'évaluation des coûts

51. Le modèle de financement fondé sur l'allocation de fonds repose sur l'application d'une démarche modulaire et d'un cadre d'évaluation des coûts, permettant d'améliorer les liens entre l'information financière et l'information programmatique. Les interventions et les activités sont

¹⁵ Veuillez consulter la [Note d'information technique sur le rapport coût-efficacité](#).

définies à l'aide de la démarche modulaire, tandis que les groupes de coûts et les entrées de coûts sont déterminés à partir du cadre d'évaluation des coûts (cadre budgétaire).

52. 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, à optimiser l'efficacité et à utiliser au mieux les ressources.



53. La démarche modulaire et le cadre d'évaluation des coûts fournissent des informations sur le produit matériel des interventions et sur les coûts estimés y afférents. Cette démarche intégrée permet un meilleur suivi des dépenses au regard du budget, et facilite l'alignement/l'harmonisation avec les systèmes de données des partenaires et des pays. Elle sert également d'outil de communication, favorisant la transmission de l'information aux instances de coordination nationale, aux autorités publiques, aux prestataires de suivi stratégique et de garantie, et aux autres parties prenantes intéressées.

54. Les interventions et activités prévues dans les programmes soutenus par le Fonds mondial doivent être dûment planifiées et suffisamment spécifiques pour être intégrées dans les procédures globales de planification et d'établissement des budgets. La procédure exhaustive qui sera employée pour définir, mettre en œuvre et évaluer les mesures nécessaires à la réalisation des buts et objectifs stratégiques fixés doit s'appuyer sur des interventions prudentes et acceptables, fondées sur les données disponibles les plus récentes. Elle doit tenir compte des besoins et de l'impact stratégique attendu de la subvention sur la composante de maladie.

55. Un plan d'activité chiffré, tel qu'illustré dans la démarche modulaire et le cadre d'évaluation des coûts, est une expression quantitative et monétisée d'un ensemble de mesures, préparée en amont de leur mise en œuvre, qui aide les maîtres d'œuvre à allouer les ressources et à établir des objectifs réalistes pour chaque période définie du cycle de vie de la subvention.

56. Par conséquent, ce plan sert de fondement au suivi des résultats programmatiques et financiers et permet de cerner les domaines dans lesquels des mesures correctives s'imposent. Par ailleurs, il établit une méthodologie de contrôle cohérente, notamment pour la mesure de l'absorption des financements, qui est réalisée à partir des écarts entre les coûts budgétisés, prévisionnels et réels pour l'ensemble des interventions financées par le Fonds mondial par composante de maladie.

3.3 Critères et exigences budgétaires

57. Les demandes de financement présentées au Fonds mondial doivent être établies sur la base des plans stratégiques nationaux, qui doivent refléter les principes généraux de l'efficacité de répartition des investissements au sein des programmes, et notamment montrer que :

- plusieurs options ont été analysées et des interventions économiques et fondées sur des éléments probants ont été retenues, parce qu'elles étaient les plus adaptées au contexte du pays ;
- les interventions sont classées par ordre de priorité, compte tenu des contraintes de moyens ; et
- les investissements sont répartis de manière optimale entre les différentes interventions prévues, les zones géographiques, les genres, les populations-clés, les groupes d'âge et d'autres facteurs, de manière à obtenir l'impact le plus marqué dans le secteur de la santé.

58. Au moment de préparer leur dossier de demande de financement et d'établir leurs subventions, les candidats et les bénéficiaires principaux sont tenus d'indiquer clairement au Fonds mondial la hauteur des contributions des autorités publiques et des autres partenaires au financement des programmes et des interventions de lutte contre les maladies. C'est l'objet de l'analyse du paysage de financement, présentée avec la demande de financement et/ou à l'établissement de la subvention concernée.

59. La démarche d'évaluation des coûts et les systèmes associés adoptés pour les subventions du Fonds mondial permettent de générer des informations et analyses pertinentes, à partir desquelles il est possible de définir des investissements stratégiques propres à renforcer l'impact, la rentabilité, l'évaluation des résultats, la planification et les décisions d'investissement. Les budgets¹⁶ doivent par conséquent :

- illustrer le lien solide entre les tendances historiques, les produits et les réalisations ;
- proposer des définitions, sources de données (qualitatives et financières) et méthodes de calcul des coûts transparentes et vérifiables ;
- reposer sur les politiques nationales et institutionnelles existantes et s'appuyer sur les meilleures pratiques en vigueur sur les marchés locaux ;
- être cohérents et permettre la comparaison des coûts dans le temps ;
- illustrer l'équilibre entre les avantages d'une meilleure information et les coûts liés à son obtention : la conception, la mise en œuvre et l'amélioration continue des méthodes de calcul des coûts, de la collecte de données et des systèmes doivent refléter cet équilibre.

60. Les budgets présentés doivent répondre à un ensemble de critères permettant de déterminer le caractère raisonnable des différentes lignes budgétaires et du budget total de la subvention. Chaque budget doit ainsi :

- tendre vers l'optimisation de l'impact et de la réalisation des cibles programmatiques, conformément à l'orientation stratégique fixée par le Fonds mondial ;
- refléter un taux réaliste d'utilisation des fonds en fonction de la capacité d'absorption du bénéficiaire principal et des autres maîtres d'œuvre de la subvention (en tenant compte par ailleurs des délais d'approvisionnement et de réalisation des autres livrables) ;

¹⁶ De façon générale, dans les budgets du Fonds mondial, ce sont les principes de comptabilité de trésorerie qui s'appliquent à la mise en œuvre des activités.

- garantir l'économie, l'efficience et l'efficacité (rentabilité¹⁷), ainsi que la hiérarchisation des interventions qui impulseront une dynamique de résultats dans le secteur de la santé ;
- se calquer sur la demande de financement et intégrer les ajustements demandés par le Comité technique d'examen des propositions et par le Comité d'approbation des subventions du Fonds mondial ;
- reprendre les catégories budgétaires définies par le Fonds mondial (voir annexe 1) ;
- respecter toutes les exigences fixées par le Conseil d'administration du Fonds mondial (par exemple, l'inclusion des frais du Comité feu vert pour les programmes approuvés au titre de la lutte contre la tuberculose multirésistante) ;
- préciser clairement les quantités et les prix unitaires raisonnables ;
- se fonder sur le principe de complémentarité de l'aide (autres sources de financement, telles que donateurs et subventions publiques) et éviter les doubles emplois.

61. Le budget doit être libellé soit en euros (€) soit en dollars des États-Unis (USD), selon la monnaie de la somme allouée.

62. On utilisera pour chaque ligne budgétaire la monnaie dans laquelle le paiement sera effectué. Selon les cas, la monnaie de paiement peut être la monnaie de la subvention, la monnaie locale ou une autre monnaie. Les monnaies doivent ensuite être converties dans la monnaie de la subvention, au taux de change applicable (voir la section « *Opérations de change* » pour plus d'informations).

63. Dans le budget, il faut comptabiliser les coûts liés aux activités prévues dans le programme et inscrire les éventuels revenus générés dans le cadre de ces activités et par les actifs du programme¹⁸. Le budget inclus dans la demande de financement doit également faire état des recettes diverses, pour lesquelles on fournira les meilleures estimations disponibles. Il faudra alors décrire les flux financiers qui s'y rapportent, ainsi que les mécanismes d'information connexes.

64. Au moment de la conception des programmes, le candidat et les bénéficiaires principaux doivent veiller à ce que la planification réalisée en amont soit suffisante pour garantir la mise en œuvre concrète des activités et des interventions prévues au cours de la période de mise en œuvre, telle que fixée dans l'accord de subvention.

65. Les revenus divers non budgétisés doivent tout de même être déclarés, selon les dispositions prévues dans l'accord de subvention. Ils ne peuvent être utilisés que pour financer la mise en œuvre du programme et les dépenses prévues et sous réserve que le Fonds mondial ait donné au préalable son accord par écrit.

3.4 Taxes

66. Comme il est stipulé à la section 3.5 du [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014), les crédits du Fonds mondial sont mis à la disposition des pays à condition qu'ils soient exonérés des taxes applicables imposées par le pays hôte¹⁹ concerné, de manière que l'intégralité du financement contribue directement à la lutte contre les trois maladies dans le pays hôte. L'exonération fiscale exigée par le Fonds mondial porte notamment sur les points ci-après : a) les droits de douane, les droits d'entrée, les taxes ou les droits fiscaux d'effet équivalent prélevés ou

¹⁷ Le terme « rentabilité » englobe ici trois notions : 1) l'économie, qui consiste à réduire au maximum le coût des ressources mobilisées (« faire les choses à bas prix »), 2) l'efficience, qui consiste à exécuter les tâches en engageant des efforts raisonnables (« faire les choses comme il faut »), ce qui se mesure souvent en termes de coût par produit, et 3) l'efficacité, qui correspond à la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints (« faire ce qu'il faut »), ce qui se mesure souvent en termes de coût par réalisation.

¹⁸ Parmi ces recettes, on peut citer entre autres les revenus tirés de comptes bancaires portant intérêt, les produits de la vente de produits de santé, les intérêts de microcrédits et tous frais de service attendus.

¹⁹ Se rapporte à un pays ou à un territoire économique dans lequel un programme donné est mis en œuvre.

imposés sur les « produits de santé »²⁰ importés dans le pays hôte au titre de l'accord de subvention ou d'un contrat y afférent (collectivement appelés les « droits de douane/d'entrée ») et b) la TVA prélevée ou imposée sur les biens et services achetés avec les crédits des subventions.

67. Selon la section 3.5 du [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014), l'obligation du pays hôte d'accorder une exonération fiscale est irrévocable et elle s'applique également aux programmes soutenus par le Fonds mondial mis en œuvre partiellement ou entièrement par un récipiendaire principal ou un sous-récipiendaire²¹ autre qu'une « entité publique »²². Si le récipiendaire principal proposé n'est pas une entité publique, il doit faire tout son possible pour que le gouvernement du pays hôte visé lui accorde cette exonération fiscale. L'exonération doit s'appliquer à toute la hiérarchie des bénéficiaires (récipiendaire principal, sous-récipiendaires, etc.) participant à la mise en œuvre de la subvention visée. Pour administrer ce régime fiscal, si nécessaire, le récipiendaire principal doit effectuer un suivi des impôts acquittés et recouvrés par les sous-récipiendaires. Le certificat ou la notification officielle d'exonération fiscale doit clairement indiquer le type de taxes dont sont exonérés le récipiendaire principal et les sous-récipiendaires pendant la mise en œuvre de la subvention.

68. Le budget présenté au Fonds mondial ne peut contenir aucune taxe sur les coûts unitaires applicables. S'il est peu probable qu'une exonération fiscale soit accordée au moment de la signature de la subvention, le montant des taxes incluses dans le budget prévisionnel de la subvention doit être clairement indiqué lors de l'établissement de la subvention et communiqué au Fonds mondial avec suffisamment de détails pour que les informations concernées puissent être vérifiées.

69. Si le récipiendaire principal n'a pas obtenu d'exonération fiscale au terme de l'établissement de la subvention, le Fonds mondial peut envisager de modifier les modalités de mise en œuvre proposées de manière à éviter que l'enveloppe disponible ne soit amputée des taxes applicables. Par exemple, la responsabilité des achats peut être confiée à d'autres organismes bénéficiant de l'exemption fiscale. Le Fonds mondial peut également déduire les taxes redevables de la somme allouée au pays ou suspendre le décaissement des crédits au pays (en particulier dans le cas de subventions mises en œuvre par une entité publique).

70. Si le régime d'exonération prévoit un remboursement a posteriori (c'est-à-dire que le récipiendaire principal doit d'abord s'acquitter des taxes avant d'en réclamer le remboursement), le récipiendaire principal doit appliquer un mécanisme de suivi triple : il consignera les taxes acquittées, les taxes dont il a demandé le remboursement et les taxes effectivement remboursées par les autorités fiscales du pays hôte visé. Il doit communiquer ces données chaque année, dans le rapport financier annuel et/ou dans d'autres rapports financiers ponctuels adressés au Fonds mondial. Les taxes recouvrables acquittées, mais non remboursées, peuvent être réputées « dépenses non conformes » (voir section 5 ci-après). Le Fonds mondial sera donc en droit de demander le remboursement de ces taxes non recouvrées, conformément aux dispositions de l'accord de subvention applicable.

71. Si le principe du remboursement a posteriori s'applique, le budget de la première année peut éventuellement inclure une clause relative aux besoins de trésorerie. La demande doit en être faite

²⁰ Ce terme est défini dans le [Guide sur la politique du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé](#) (2018, susceptible d'être modifié ultérieurement).

²¹ On notera que, conformément au règlement du Fonds mondial applicable aux subventions (2014), le terme « sous-récipiendaire » désigne les entités qui reçoivent des crédits « indirectement » des bénéficiaires principaux. Ainsi, les sous-sous-récipiendaires et autres bénéficiaires de niveau inférieur sont inclus dans cette définition.

²² Selon la définition donnée dans le règlement du Fonds mondial applicable aux subventions (2014), une « entité publique » est un service, un ministère, une division, un département, une unité ou une agence, un instrument ou toute autre entité du gouvernement du pays hôte, à tout niveau, ou une entité ou organisation dont le gouvernement du pays hôte à quelque niveau que ce soit est un actionnaire majoritaire, ou dont il contrôle ou influence largement les opérations.

dans le budget et appuyée par des prévisions de trésorerie précises relatives au paiement et au recouvrement des taxes. Ce montant devra faire l'objet d'un suivi spécifique dans les rapports financiers annuels pertinents.

72. Si la législation nationale ne prévoit pas d'exonération de l'impôt sur le revenu pour le personnel national travaillant sur les subventions du Fonds mondial, le bénéficiaire principal visé, conformément aux législations appropriées, doit acquitter les retenues à la source aux autorités fiscales compétentes lorsqu'il effectue des décaissements sur le budget de la subvention, et déclarer ces revenus aux autorités fiscales ou autres autorités compétentes.

3.5 Opérations de change

73. Étant donné que certaines dépenses de la subvention peuvent être engagées dans une monnaie locale ou une monnaie autre que celle de la subvention, celle-ci peut être exposée à d'importants risques de change pendant toute la période de mise en œuvre, de la date d'approbation du budget à la clôture de la subvention.

74. Dans la présente section, on trouvera des orientations sur les questions de change à prendre en compte pendant la totalité du cycle de vie de la subvention, l'accent étant mis sur la phase d'établissement des budgets.

3.5.1 Monnaie de la somme allouée : monnaie de la subvention

75. La monnaie de la somme allouée est déterminée au cas par cas pour chaque pays²³. Elle sera soit le dollar des États-Unis, soit l'euro, et ne peut être changée au cours d'une même période d'allocation. La monnaie initialement retenue est indiquée dans la lettre d'allocation.

76. Le choix de monnaie sera en fonction des risques de change prévisibles pouvant découler des activités financées par la subvention, compte tenu de la situation financière et monétaire de chaque pays. En règle générale, le dollar des États-Unis sera utilisé dans le cas d'un régime de change fixe avec cette monnaie ou d'un régime de change flottant où le taux de change entre la monnaie locale et les autres devises évolue librement. On retiendra l'euro dans les pays où la monnaie locale en circulation est à parité fixe avec l'euro (ou tout autre régime de change stable).

77. La monnaie de la somme allouée ne peut être modifiée que si l'instance de coordination nationale²⁴ présente une demande motivée et que le Fonds mondial donne officiellement son accord par écrit²⁵.

78. La ou les demandes de financement qui seront présentées, ainsi que la ou les subventions qui en résulteront, seront libellées dans la même monnaie que la somme allouée correspondante.

79. Dans le cas exceptionnel où la monnaie de la somme allouée est modifiée d'une période d'allocation à l'autre, le bénéficiaire principal utilisera la monnaie de la subvention en cours jusqu'à sa clôture et passera à la nouvelle monnaie à la signature des accords portant sur la nouvelle période de mise en œuvre.

²³ Ou pour chaque région, en cas de subvention régionale.

²⁴ L'instance de coordination peut être une instance régionale, une organisation régionale ou tout autre type de candidat.

²⁵ Le changement de monnaie pourrait par exemple se justifier en cas d'inflexion soudaine et majeure de la politique ou du paysage monétaire d'un pays.

80. Dans ce cas, les soldes de trésorerie non engagés dans le pays doivent être convertis au taux de change au comptant en vigueur à la date de fin de la période de mise en œuvre en cours, comme indiqué ci-après :

- Les soldes bancaires libellés dans la monnaie locale doivent être conservés dans la monnaie locale ; aucune conversion n'est requise. Sur le plan de l'information financière, les maîtres d'œuvre devront appliquer le même taux au comptant (en vigueur à la date de fin de la période de mise en œuvre) pour, d'une part, établir le dernier rapport sur les résultats actuels/demande de décaissement et, d'autre part, déclarer le solde de trésorerie d'ouverture de la nouvelle subvention.
- Les soldes bancaires libellés dans l'ancienne monnaie de la subvention doivent être reversés au Fonds mondial, sauf accord contraire par écrit de ce dernier.

81. Une fois que le Fonds mondial a approuvé la monnaie de la somme allouée, celle-ci s'applique pendant toute la période d'allocation.

3.5.2 Monnaies utilisées pour l'établissement du budget

82. De manière générale, dans la préparation des budgets des subventions du Fonds mondial, il convient d'utiliser les différentes monnaies applicables à chaque ligne budgétaire (c'est-à-dire les monnaies dans lesquelles les postes inscrits au budget seront facturés ou réglés), et, le cas échéant, de les convertir dans la monnaie indiquée dans l'accord de subvention selon le taux de change approuvé par le Fonds mondial.

83. Les postes ne doivent pas être chiffrés directement dans la monnaie de la subvention si la transaction correspondante se fera dans la monnaie locale. Par exemple, pour les besoins de l'établissement du budget, les salaires versés dans la monnaie locale doivent être comptabilisés en monnaie locale, puis convertis dans la monnaie de la subvention.

84. Le taux de change utilisé dans le budget doit être celui qui représente la meilleure estimation du taux auquel le bénéficiaire principal convertira la monnaie de la subvention en monnaie locale pendant la durée de la subvention. La méthode et/ou les références utilisées doivent être pleinement développées dans les hypothèses budgétaires générales. Aucune réserve pour variations de change ne peut être inscrite au budget.

85. Aux fins de l'établissement des budgets, le Fonds mondial utilise une moyenne mobile exponentielle de 200 jours comme taux de change. Cet indicateur est mesuré sur la base d'une série historique de prix suffisamment longue, donnant plus de poids aux observations les plus récentes. Le Fonds mondial fournira aux maîtres d'œuvre des informations sur cette méthode de calcul des taux de change. Toute divergence par rapport à la méthode susmentionnée doit être approuvée par écrit par le Fonds mondial lors de l'élaboration de la subvention.

86. Lorsqu'il est prévu que les décaissements effectués dans certaines devises seront convertis selon un taux fixe prédéterminé (taux de référence), c'est ce taux qui devra être utilisé pour l'établissement du budget. Les dispositions applicables et le taux fixé devront être confirmés par écrit par le Fonds mondial pour chaque subvention lors de l'établissement des subventions correspondantes.

87. Si le régime de change du pays est fixe ou dirigé par les autorités nationales, le budget doit indiquer les taux officiels fixes donnés, tels que définis par l'autorité monétaire du pays. Lorsqu'il existe un marché de change parallèle et que le taux officiel est surévalué par rapport au taux officieux, le récipiendaire principal doit retenir le taux maximisant la valeur des crédits octroyés, dans les limites fixées par les lois du pays considéré, et tel que convenu par le Fonds mondial par écrit. Dans de tels cas, le récipiendaire principal doit porter ces informations à l'attention du Secrétariat du Fonds mondial à l'établissement des subventions correspondantes, afin qu'il valide les mesures d'atténuation éventuellement prévues.

88. Le Fonds mondial peut transférer directement de la monnaie locale aux récipiendaires principaux lorsqu'il estime que leur politique en matière d'opérations de change ou les taux applicables à leurs opérations de change ne sont pas optimaux.

89. Le taux de change appliqué et la monnaie de la subvention doivent être pris en compte si un facteur de correction de l'inflation est proposé. Les hypothèses concernant l'inflation et le taux de change doivent être compatibles et permettre une estimation globale précise des coûts équivalents qui seront supportés dans la monnaie de la subvention au moment du règlement des dépenses.

90. Le Fonds mondial admet l'existence d'éventuelles différences entre les taux de change budgétisés et réels en raison de l'imprévisibilité de la fluctuation des taux de change.

91. Les gains résultant de la révision des hypothèses relatives aux taux de change, ou de l'écart entre le taux de change prévu dans les hypothèses budgétaires et le taux de change réel, sont considérés comme des ressources supplémentaires pour les subventions et ne peuvent être utilisés à des fins de révision du programme ou d'ajustement budgétaire sans l'autorisation écrite préalable du Fonds mondial. Des informations supplémentaires figurent en *annexe 3*.

92. Si : 1) un événement exogène important, par exemple une dévaluation dirigée de la monnaie, entraîne une modification/tendance marquée et prolongée du taux de change auquel le récipiendaire principal devrait normalement effectuer les opérations de change applicables à la subvention, ou si 2) l'instabilité à court terme du taux de change augmente (fluctuations de change supérieures à 10 pour cent dans un court laps de temps), une moyenne mobile exponentielle actualisée sera fournie au récipiendaire principal par le Fonds mondial.

Après l'examen du TRP mais avant l'approbation du Comité d'approbation des subventions	Après l'approbation du Conseil d'administration
<p>L'écart de change (gain ou perte) découlant de la mise à jour du taux du budget doit être déclaré au Comité d'approbation des subventions²⁶, de même que l'utilisation connexe des gains ou la redéfinition de la hiérarchisation des interventions/activités en cas de pertes de change.</p> <p>Le Comité d'approbation des subventions formulera la recommandation finale concernant l'investissement des gains de change ou les résultats de la redéfinition des priorités pour couvrir les pertes de change.</p>	<p>Les révisions apportées à la subvention en raison d'un écart de change (gain ou perte) seront traitées conformément à la section 2.2 du <u>Manuel des politiques opérationnelles</u> relative à la révision des subventions.</p> <p>Concernant les révisions apportées aux subventions prévoyant l'utilisation des gains de change, outre le processus d'approbation défini à la section 2.2 du <u>Manuel des politiques opérationnelles</u> relative à la révision des subventions, le tableau 1 ci-dessous décrit les modalités d'approbation applicables concernant l'investissement des gains de</p>

²⁶ Dans le cadre du processus d'approbation de la subvention, au moyen du formulaire d'examen final de l'élaboration de la subvention.

<p>Si ces pertes nuisent considérablement à la capacité de la subvention d'atteindre ses objectifs, le périmètre et l'échelle de la subvention doivent être ajustés.</p> <p>Les activités qui ne peuvent pas être financées en raison des pertes de change doivent être inscrites au Registre des demandes de qualité non financées.</p> <p>Si des économies sont identifiées pendant la mise en œuvre de la subvention, ces activités pourront alors être financées.</p> <p>Un financement supplémentaire peut également être sollicité dans le cadre du processus d'optimisation du portefeuille.</p>	<p>change. Des informations supplémentaires figurent en annexe 3.</p>
---	---

Tableau 1

Montant des gains de change nets ²⁷ à investir	Gestion des subventions	Finances
< 5 000 000 USD	Responsables régionaux/directeur de département ²⁸	Responsable financier régional
5 000 000 USD ≤ X < 10 000 000 USD	Directeur de la Division de la gestion des subventions	Directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes
≥ 10 000 000 USD	Comité d'approbation des subventions	

93. Idéalement, le taux de change utilisé pour la présentation des dépenses au Fonds mondial doit être le taux réel applicable à la date de règlement des dépenses, ou le taux de change annuel/moyen de la période, qui sera le taux officiel ou le taux publié vérifiable applicable conformément à la démarche budgétaire retenue et aux normes en vigueur dans le pays. Le taux applicable sera celui de la banque centrale nationale ou celui de l'agence d'information financière internationale fixant les taux de change de référence (Reuters, Bloomberg et autres sources).

94. Les maîtres d'œuvre ne peuvent pas appliquer les taux de change moyens pondérés calculés d'après différentes tranches de reçus de décaissements du Fonds mondial pour convertir et présenter les dépenses et les soldes de trésorerie dans le pays.

3.6 Frais de gestion des programmes

95. Les frais de gestion programmatique représentent une part essentielle des interventions des programmes de santé. Le bénéficiaire principal et les sous-bénéficiaires doivent inscrire au budget les dépenses pertinentes à engager pour assurer une gestion de qualité, atténuer les risques et mettre en place les garanties nécessaires. Ces frais de gestion du programme seront fonction du niveau de risque et du contexte de mise en œuvre, et concilieront de manière équilibrée deux

²⁷ Gains de change bruts moins la réserve pour aléas

²⁸ Pour les départements des pays à fort impact

impératifs : optimiser les services essentiels et les interventions axées sur les besoins programmatiques, d'une part, et garantir la mise en place d'une structure de gestion suffisante pour appuyer la réalisation des résultats, d'autre part.

96. Bien que le Fonds mondial n'ait fixé aucun pourcentage prédéterminé pour délimiter la part que devraient représenter les frais de gestion dans l'enveloppe totale allouée, elle doit être comparable à celle des programmes de même nature menés dans des contextes nationaux similaires. Le bénéficiaire principal doit donc se référer aux pourcentages de référence appliqués par les partenaires et d'autres donateurs, et prendre contact avec le Fonds mondial pour connaître ses attentes particulières concernant la proportion du budget total à réserver aux frais de gestion programmatique, compte tenu des risques particuliers diagnostiqués et des difficultés propres au pays.

97. Les dépenses de gestion programmatique, la part qu'elles représentent dans le budget total et leur composition – qui varieront selon la structure de mise en œuvre du programme et le modèle de maîtrise des risques retenu – doivent être examinées par l'instance de coordination nationale avant la soumission de la demande de financement au Fonds mondial. La demande de financement doit démontrer, dans une note explicative, le bien-fondé des modalités générales adoptées pour la gestion du programme.

98. On peut inclure dans le chapitre « dépenses de gestion programmatique » les postes budgétaires répertoriés ci-après pour la mise en œuvre d'un programme soutenu par le Fonds mondial, par bénéficiaire principal et sous-bénéficiaires :

- Ressources humaines (à l'exclusion de l'entrée de coûts 1.2 Salaires – travailleurs de proximité, personnel médical et autres prestataires de services)
- Coûts de déplacement
- Services professionnels externes
- Équipement non sanitaire
- Coûts indirects et frais généraux

3.6.1 Coûts partagés

99. Les coûts partagés désignent « **les coûts²⁹ des activités à valeur ajoutée³⁰ qui ne peuvent pas être directement imputés à une seule subvention ou à un seul programme de manière économiquement réaliste et qui sont donc attribués à au moins deux sources de financement³¹ ou à différentes subventions du Fonds mondial** ». Par exemple, il peut s'agir du loyer des bureaux, des véhicules, des charges et de la gestion de programme (y compris les services des finances, d'approvisionnement, de l'audit interne, d'administration, de suivi et d'évaluation).

100. 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.

101. Les « coûts partagés » sont essentiels pour assurer la pérennité des services des maîtres d'œuvre. Le Fonds mondial encourage les maîtres d'œuvre à identifier les coûts de services partagés et à les budgétiser afin de garantir les éléments suivants :

²⁹ Le coût est la mesure des ressources utilisées pour atteindre les objectifs de la subvention/du programme.

³⁰ Les activités à valeur ajoutée désignent les activités nécessaires, raisonnables et contribuant directement ou indirectement à la réalisation des objectifs du programme (y compris les objectifs programmatiques, financiers et de communication de l'information).

³¹ Le gouvernement, le Fonds mondial, d'autres donateurs et d'autres sources de financement.

- une expertise fonctionnelle, une amélioration de la performance de la subvention et une réduction des coûts de transaction ;
- l'efficacité et l'efficacité administratives et opérationnelles de la prestation de services ;
- une économie d'échelle et la pérennité des services ;
- les coûts des services connexes sont partagés entre plusieurs subventions du Fonds mondial ou plusieurs donateurs ou sources de financement.

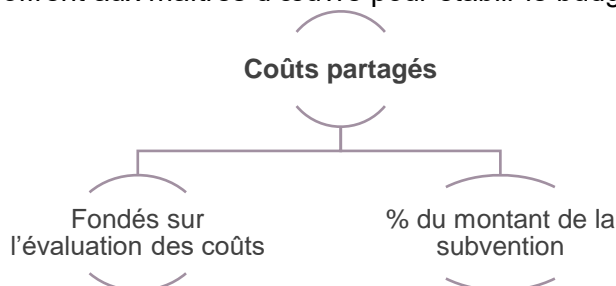
102. Lorsqu'ils conçoivent une approche opérationnelle visant à appliquer des principes de « partage des coûts », les maîtres d'œuvre des subventions doivent s'assurer que celle-ci exclut les cas suivants :

- le coût peut être imputé à une seule source de financement ou à une seule subvention/un seul programme ;
- le coût d'ouverture ou de création d'un bureau de pays par le maître d'œuvre (par exemple, organisation non gouvernementale internationale, organisations régionales, etc.) fait généralement partie des coûts non admissibles pour les programmes financés par le Fonds mondial et ne peut pas être intégré aux coûts partagés.

103. Le principe de partage des coûts peut être appliqué par des maîtres d'œuvre publics qui répondent aux critères ci-dessus lorsque ce principe permet d'améliorer la pérennité, le rapport coût-efficacité et les résultats et qu'il crée des économies d'échelle dans la prestation de services.

3.6.1.1. Établissement du budget

104. Deux choix s'offrent aux maîtres d'œuvre pour établir le budget des coûts partagés :



105. Les maîtres d'œuvre peuvent choisir l'une de ces deux approches pour établir le budget des coûts partagés, sous réserve qu'ils respectent les principes clés suivants. Dès lors qu'une méthode a été choisie, elle doit être systématiquement appliquée à toutes les subventions mises en œuvre par une même organisation.

Type	Fondé sur l'évaluation des coûts	% du montant de la subvention
Conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtres d'œuvre dotés de faibles capacités (selon un outil d'évaluation des capacités) et pouvant entraîner un risque élevé (selon l'outil de gestion des risques intégré). ▪ Les coûts partagés peuvent être cumulés, imputés et déclarés de manière économiquement réaliste (système en place pour enregistrer, suivre et communiquer des informations). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtres d'œuvre dotés de capacités élevées et pouvant entraîner un risque faible. ▪ Le coût du cumul, de l'imputation et de la déclaration des coûts partagés individuels dépasse les avantages associés. ▪ Une méthode d'attribution appropriée est clairement définie et incluse dans les hypothèses budgétaires.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une méthode d'attribution appropriée est clairement définie et incluse dans les hypothèses budgétaires. 	
--	---	--

106. Afin de définir une méthode appropriée en matière d'attribution fondée sur l'évaluation des coûts (barème de répartition), les maîtres d'œuvre doivent suivre les étapes suivantes :

- **Identifier les activités à valeur ajoutée** : le maître d'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. Le maître d'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.

107. On consultera l'annexe 4 pour en savoir plus sur les possibles groupes de coûts, facteurs de coûts et bases d'attribution.

108. Concernant la méthode d'attribution faisant appel à un **pourcentage du montant de la subvention**, les conditions suivantes s'appliquent :

Montant 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
1 million à < 10 millions	8 %	0,8 million
10 millions à < 30 millions	6 %	1,8 million
30 millions à < 50 millions	5 %	2,5 millions
50 millions à < 100 millions	4 %	4 millions
100 millions à < 200 millions	2,5 %	5 millions
200 millions ou plus	2 %	

109. Tous les coûts partagés doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 11.5 Coûts partagés quelle que soit la nature des dépenses.

3.6.1.2. Exécution

110. Le maître d'œuvre doit avoir mis en place un système d'information de gestion financière afin de suivre systématiquement les coûts partagés et de les imputer de manière appropriée aux divers programmes ou sources de financement. Si le système d'information mis en place ne le permet pas, le maître d'œuvre doit tenir un compte d'ordre à l'appui des entrées saisies dans le système.

111. La méthodologie appliquée dans le dernier budget approuvé pour la répartition des coûts partagés doit également être utilisée pour la répartition des dépenses. Les coûts partagés à imputer au budget doivent s'appuyer sur le périmètre des activités, les dépenses réelles engagées au titre de ces activités et les dépenses totales pour la subvention et l'entité.

112. Les dépenses réelles partagées qui sont déclarées au Fonds mondial doivent correspondre aux dépenses réelles engagées par les maîtres d'œuvre, et non au montant prévu dans le budget. Par exemple, les coûts administratifs réels doivent être attribués à une subvention spécifique en tant que « coûts administratifs totaux réels/dépenses totales réelles du maître d'œuvre* dépenses réelles engagées au titre de la subvention spécifique ».

3.6.1.3. Déclaration

113. Les coûts partagés et la base d'attribution connexe doivent être déclarés dans le cadre du rapport sur les résultats actuels et de la demande de décaissement afin d'être vérifiés par l'agent local du Fonds et doivent être inclus dans les déclarations financières à des fins d'audit.

114. Les coûts partagés doivent être déclarés sous l'entrée de coût 11.5 Coûts partagés.

3.7 Paiements directs obligatoires

115. Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des fonds et d'atténuer les risques, les biens et services fournis par les organisations tierces énumérées ci-dessous, avec lesquelles le bénéficiaire principal a conclu un contrat, déclencheront un décaissement direct obligatoire de la part du Fonds mondial, pour le compte du bénéficiaire principal, sauf accord écrit contraire du Fonds mondial.

116. Les organisations partenaires sont notamment les suivantes :

- les [fonds, programmes, et autres institutions des Nations Unies](#) ;
- le Service pharmaceutique mondial ;
- la Fondation Ida ;
- le Partnership for Supply Chain Management (PFSCM) ;
- iPlus Solutions (i+) ;
- l'Alliance pour la prévention du paludisme ;
- autres organisations approuvées par le Fonds mondial.

117. Tous les accords contractuels relèvent de la responsabilité du bénéficiaire principal. Le Fonds mondial effectuera un paiement aux organisations partenaires après réception d'une demande émanant du bénéficiaire principal et d'éléments attestant de l'existence d'un accord signé entre le bénéficiaire principal et l'organisation tierce³².

118. Tout paiement versé directement aux organisations énumérées ci-dessus par le bénéficiaire principal peut être considéré comme une dépense non conforme par le Fonds mondial.

³² Pour de plus amples détails sur les exigences de paiement direct, on consultera la section 2.1 du Manuel des politiques opérationnelles relative aux décisions annuelles de financement et aux décaissements.

119. La liste des organisations partenaires sera mise à jour si nécessaire par le Fonds mondial, et les bénéficiaires principaux en seront dûment informés.

3.8 Populations-clés

120. Dans le contexte du VIH, de la tuberculose et du paludisme, les populations-clés sont les populations fortement touchées par l'une de ces maladies qui n'ont qu'un accès limité aux services et/ou sont victimes d'une forme de criminalisation ou de marginalisation.

121. Le Fonds mondial et ses partenaires ont pour objectif commun d'élargir l'accès des populations-clés aux services de prévention et de traitement du VIH.

122. Ils se sont engagés à combler les lacunes existantes pour ces populations en matière de riposte au VIH en soutenant des investissements qui réduisent le rejet social et la discrimination, donnent aux communautés les moyens de participer à la conception et à la fourniture des services et améliorent la qualité des données relatives aux populations-clés.

123. Pour chaque budget de subvention incluant une composante VIH, les maîtres d'œuvre sont tenus de répartir les investissements par population-clé au niveau des interventions.

3.9 Paiement en fonction des résultats

3.9.1 Financement axé sur les résultats

124. Le financement axé sur les 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, le rapport coût-efficacité et l'impact, plutôt que sur la gestion des ressources. Ce modèle permet d'utiliser plus sagement les crédits de la subvention, dans les limites de paramètres prédéfinis.

125. Le financement axé sur les 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.

126. Cette forme de financement peut introduire de la souplesse dans l'utilisation des crédits de la subvention au niveau national et favoriser le recours à des systèmes adaptés (soit gouvernementaux, soit communautaires, en fonction de l'objectif et de la conception du financement) en vue de financer et de mettre en place des activités, renforçant ainsi l'appropriation nationale ainsi que la pérennité des programmes.

127. Les résultats et les paiements correspondants sont définis à l'avance (par exemple, résultats programmatiques ou financiers à obtenir, jalons à atteindre). L'accent est mis sur la réalisation des objectifs du programme, telle que mesurée par des indicateurs sélectionnés.

128. Les paiements peuvent être versés a posteriori³³ ou inclure le concept de fonds de roulement (ou prépaiement).

129. Le suivi porte sur les progrès réalisés et les résultats (et non sur les ressources). Dès lors, les maîtres d'œuvre peuvent gérer les ressources comme ils l'entendent en vue d'atteindre les résultats.

³³ Sens de « a posteriori » (formule latine formelle) : analyser quelque chose en partant de faits connus, puis en réfléchissant aux causes possibles des faits.

130. Les résultats déclarés sont vérifiés au moyen de vérifications annuelles indépendantes de la cohérence des données.

131. Tous les types de demandes de financement se prêtent à la modalité de financement axé sur les résultats.

132. Il n'est pas nécessaire de l'appliquer à l'intégralité de l'investissement ; on peut la cantonner à certaines interventions d'une subvention.

3.9.2 Contrats fondés sur les résultats

133. Les contrats fondés sur les résultats constituent un accord contractuel en vertu duquel des fournisseurs ou prestataires de services acceptent de livrer des produits spécifiques dans un délai et pour un prix défini, sans égards particuliers pour les ressources ou les processus³⁴ qui seront déployés pour obtenir le produit souhaité.

134. Afin d'accroître l'efficacité, l'efficacité et les économies d'échelle de la subvention, les bénéficiaires principaux et/ou les sous-bénéficiaires peuvent adopter le contrat fondé sur les résultats pour la mise en œuvre de certaines parties d'un programme ou pour une activité spécifique (jalons/indicateurs de produit), à condition :

- (i) que les bénéficiaires principaux/sous-bénéficiaires respectent les critères décrits au paragraphe ci-dessous ;
- (ii) que les prestataires de services répondent aux exigences de capacités minimales (notamment aux facteurs décrits dans l'*annexe 5*) et ;
- (iii) d'obtenir l'accord du Fonds mondial.

135. Le Fonds mondial recommande cette modalité contractuelle pour les organisations mettant en œuvre des activités et fournissant des services dont la valeur annuelle est inférieure à 100 000 USD. Toutefois, si le montant total des activités à mettre en œuvre dépasse soit 3 millions d'USD soit 20 % du montant de la subvention concernée (le montant le plus bas s'applique) pour une période de mise en œuvre particulière, cette modalité³⁵ doit être approuvée par le Fonds mondial pendant l'élaboration de la subvention ou selon que nécessaire pendant la mise en œuvre de la subvention.

136. En vertu de cette approche, le sous-bénéficiaire et le prestataire de services rendent tous deux des comptes au bénéficiaire principal.

137. Les contrats fondés sur les résultats doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts "Contrat fondé sur les résultats, organisations communautaires et autres prestataires de service".

138. On consultera l'*annexe 5* pour en savoir plus sur les principales phases de la livraison des biens ou services dans le cadre de cette démarche.

3.9.3 Incitations financières

139. Le Fonds mondial s'engage à harmoniser les conditions d'octroi des indemnités (versement des salaires et barèmes d'indemnités journalières applicables) avec les partenaires donateurs et à les aligner sur les systèmes et les politiques déjà en place dans chaque pays. Le Fonds mondial a

³⁴ Les bénéficiaires principaux restent tenus de respecter les clauses du règlement applicable aux subventions, y compris lorsque ces clauses exigent d'imposer certaines obligations aux fournisseurs/prestataires de services.

³⁵ Le recours à des contrats fondés sur les résultats doit être formalisé dans l'accord de subvention applicable, soit au moment de la signature soit au moyen d'une lettre de mise en œuvre.

adopté diverses mesures afin de rationaliser, dans les différents programmes qu'il soutient, le versement d'incitations, les indemnités journalières versées aux agents en déplacement et les dispositions applicables aux transports.

140. Afin d'éviter d'introduire une distorsion entre les différents programmes de santé publique en place et en vue de soutenir la viabilité de la stratégie relative aux ressources humaines à long terme, les ressources du Fonds mondial ne doivent **pas** être utilisées pour verser des « compléments de salaire »³⁶.

141. Dans des cas exceptionnels, le Fonds mondial peut approuver le versement de primes incitatives 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.

142. Dans tous les cas, 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 un lien clair avec les résultats :

- i. Les primes incitatives 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 auxquelles ils doivent répondre. Par exemple, un comptable travaillant dans un district peut recevoir une prime incitative lorsqu'il soumet dans les temps les formulaires d'information s'ajoutant à sa charge de travail.
- ii. Les primes incitatives à la performance correspondent à des primes qui peuvent être versées à toute personne dont le travail contribue aux cibles de résultats des programmes soutenus par le Fonds mondial. Par exemple, une telle prime peut être accordée à un professionnel de santé à chaque fois qu'un patient a observé son traitement à la lettre pendant trois mois. Le fait de lier la prime à un résultat particulier (observance thérapeutique), et non à une tâche (nombre de consultations du patient), permet également d'aborder la dimension qualitative/le résultat du service fourni par le professionnel de santé.

143. Les incitations financières doivent être dûment justifiées et sont soumises à l'approbation du Fonds mondial.

144. Les coûts liés aux incitations doivent être comptabilisés dans les entrées de coûts 13.3 Incitations pour les membres du personnel du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires ou 13.4 Incitations pour les agents de santé communautaires, les travailleurs de proximité, le personnel médical et autres prestataires de services.

145. Il convient de noter ici que, dans certains programmes, des gratifications qui ne sont ni des primes à la tâche ni des primes à la performance sont versées aux agents de santé communautaires. 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 comptabilisées comme des incitations financières et doivent être imputées à l'entrée de coûts 1.2 Salaires – travailleurs de proximité, personnel médical et autres prestataires de services.

146. Si le gouvernement a promis de concevoir un régime de rémunération durable dans le cadre d'une réforme générale du service public afin d'améliorer les programmes de motivation/ de

³⁶ 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.

réention, 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 les 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 doit faire l'objet d'un dossier d'investissement, qui devra être présenté avec la demande de financement et être recommandé par le Comité technique d'examen des propositions.

3.10 Différentiation des processus budgétaires et de communication de l'information

147. Il est de règle de préparer les budgets et de présenter l'information financière par intervention et par entrée de coûts. Les rapports d'écarts doivent être établis en conséquence, en reprenant la même classification.

148. Conformément à son cadre de différenciation, le Fonds mondial a revu sa classification des pays bénéficiaires et divise désormais ses portefeuilles en trois catégories : ciblés, essentiels et à fort impact. La classification de chaque portefeuille est actualisée à chaque période d'allocation.

149. Sauf instruction contraire du Fonds mondial, les portefeuilles « ciblés » peuvent inscrire dans leurs budgets et leurs rapports les grandes catégories définies par intervention et par groupe de coûts.

150. Le diagramme ci-dessous illustre le niveau de détail requis par le Fonds mondial en matière d'établissement de budgets et de rapports en fonction de la classification du pays.

		Demande de financement			Élaboration de la subvention			Mise en œuvre de la subvention		
		Ciblé	Essentiel	Fort impact	Ciblé	Essentiel	Fort impact	Ciblé	Essentiel	Fort impact
Dimension modulaire	Modules	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Interventions	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Évaluation des coûts	Groupe de coûts	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Entrée de coûts					✓	✓		✓	✓

151. Les maîtres d'œuvre des portefeuilles « essentiels » et « à fort impact » peuvent eux aussi être autorisés à utiliser ces mêmes catégories dans leurs budgets et leurs rapports, en obtenant au préalable l'approbation écrite du Fonds mondial. La demande doit être faite avant la soumission et l'approbation du budget détaillé.

152. Des assouplissements supplémentaires en matière d'exigences budgétaires et de communication de l'information peuvent être accordés aux portefeuilles classés dans la catégorie des « contextes d'intervention difficiles » par le Fonds mondial. Pour en savoir plus, voir la section 1.4 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative aux contextes d'intervention difficiles.

4. Établissement du budget durant le cycle de vie de la subvention

4.1 Vue d'ensemble

153. Lorsqu'un candidat souhaite soumettre une demande de financement ou tout budget associé, il doit prendre en compte les considérations ci-dessous, et ce, à trois étapes distinctes : dialogue au niveau du pays, élaboration de la demande de financement et établissement de la subvention.

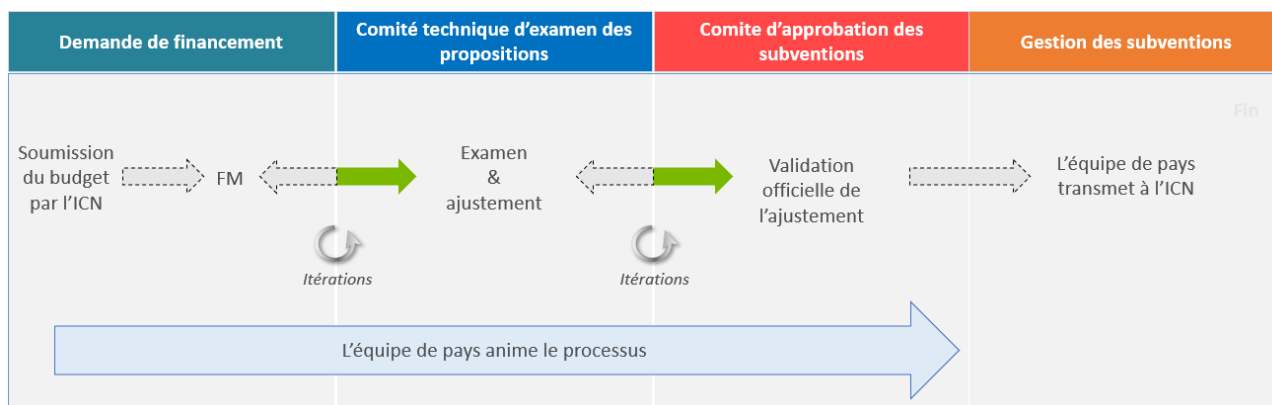
- Préparer des budgets suffisamment détaillés pour toutes les activités importantes³⁷ du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires, à l'aide de la démarche modulaire et du cadre d'évaluation des coûts du Fonds mondial ;
- Établir des liens clairs et tangibles entre les indicateurs d'impact programmatiques et les cibles financières, de manière à fournir un outil pertinent pour le suivi des résultats ;
- Veiller tout particulièrement à ce que les plans de gestion et les budgets des subventions soient réalistes ; ils doivent donc être fondés sur des hypothèses valides, être établis par des personnes qualifiées et répondre au principe de rentabilité ;
- Mettre en place des procédures rigoureuses pour la planification des activités, la collecte des données auprès des entités compétentes chargées des différentes composantes, et pour la préparation des budgets ;
- Adopter un mécanisme de contrôle budgétaire permettant de comparer les dépenses réelles avec le budget et les progrès programmatiques à une fréquence raisonnable et d'expliquer les écarts importants, le cas échéant ; et
- Déterminer s'il est nécessaire de faire approuver de manière anticipée les ajustements apportés au budget et, si oui, dans quelles circonstances.

4.2 Budget inclus dans la demande de financement

154. L'élaboration d'une demande de financement suppose d'engager un processus itératif, fondé sur la collaboration, dans le cadre du dialogue national. Toutes les parties prenantes, y compris les partenaires dans le pays, et les instances de coordination nationale, doivent y participer activement et donner leur point de vue. Afin d'aider les parties prenantes dans cette entreprise, le Secrétariat du Fonds mondial offre des orientations adaptées sur le mécanisme global et les outils applicables. Les candidats doivent s'assurer que les différentes itérations budgétaires ont bien été assurées et validées au niveau du pays par les principales parties prenantes avant de soumettre le budget de la demande de financement au Fonds mondial.

155. La demande de financement sera soumise pour une ou plusieurs composantes (demande de financement combinée). Le schéma ci-après résume les étapes de l'établissement du budget qui sera inclus dans la demande de financement.

³⁷Sont comprises toutes les activités axées sur l'atténuation des risques et les garanties, incluses en accord avec le Fonds mondial (le cas échéant).



156. Le budget intégré dans la demande de financement doit préciser les choix du candidat en matière d'investissements stratégiques et d'interventions. Conformément à la logique de simplification et de différenciation retenue par le Fonds mondial, le budget inclus dans la demande de financement doit au minimum comprendre les meilleures estimations budgétaires initiales par intervention et par groupe de coûts. Les candidats peuvent choisir de fournir un budget détaillé (couvrant chacune des activités), mais cela n'est pas obligatoire à ce stade. Par ailleurs, cette démarche souple permet aux pays de générer une estimation globale de leurs besoins de financement pour les trois prochaines années, en fonction de la somme qui leur a été allouée.

157. Les renseignements budgétaires minimaux requis sont les suivants :

- modules – sélectionnés à partir d'une liste préétablie par composante de maladie (voir le [Manuel du cadre modulaire](#)) ;
- interventions – relatives au module sélectionné dans la liste préétablie (voir le [Manuel du cadre modulaire](#)) ;
- maître(s) d'œuvre pressenti(s) ;
- groupes de coûts – sélectionnés à partir d'une liste préétablie (voir annexe 1) ;
- montant par an et par intervention libellé dans la monnaie de la subvention et;
- répartition par population-clé (pour les programmes incluant une composante VIH).

158. À ce stade, le budget doit donc inclure les renseignements suivants :

- une description de l'intervention, détaillant :
 - la population cible et la portée géographique ;
 - la démarche de mise en œuvre ;
 - d'autres informations pertinentes³⁸.
- le financement annuel requis pour chaque intervention, précisant les données qualitatives ci-après :
 - les hypothèses de coûts, par exemple, les derniers coûts enregistrés, les devis des fournisseurs, etc. ;
 - une référence aux outils d'évaluation des coûts des partenaires de développement (tels que l'outil d'évaluation des coûts du partenariat Faire reculer le paludisme, l'outil d'évaluation des coûts des plans stratégiques et opérationnels de lutte contre le paludisme, l'outil de l'initiative One Health, et d'autres outils).

³⁸ Telles que l'outil de gestion des produits de santé dans les cas où le financement du Fonds mondial est demandé pour couvrir les coûts des produits de santé et/ou les coûts de gestion associés.

- le(s) récipiendaire(s) principal(ux) et les sous-réциpiendaires (le cas échéant) proposés pour la mise en œuvre.

159. Certains candidats opteront³⁹ peut-être pour la présentation d'un budget plus détaillé dès la soumission de la demande de financement. Ce budget pourra alors ensuite être ventilé par intervention avant d'être soumis au Fonds mondial.

160. Si les derniers coûts connus de certaines activités prévues au titre d'une intervention sont déjà disponibles, le candidat peut présenter un budget détaillé dans la demande de financement en lieu et place de la description narrative des activités clés, de manière à éviter tout risque de sous-estimation ou de surestimation des coûts. La présentation d'un budget détaillé dès la soumission de la demande de financement est laissée à l'entière appréciation du pays candidat, qui choisira l'option recueillant sa préférence.

4.3 Budget inclus dans l'accord de subvention

161. Dès lors qu'une demande de financement a été recommandée en vue de l'établissement de la subvention, les récipiendaires principaux désignés⁴⁰ sont tenus d'établir un budget détaillé en s'appuyant sur la démarche modulaire complète et sur le cadre d'évaluation des coûts. Il est de règle d'élaborer le budget par intervention et par entrée de coûts. Toutefois, conformément au cadre de différenciation du Fonds mondial, les maîtres d'œuvre pourront, dans certains cas, être autorisés à établir leur budget sur la base des grandes catégories par intervention et groupe de coûts (voir section 3.10 « Différenciation des processus budgétaires et de communication de l'information financière »).

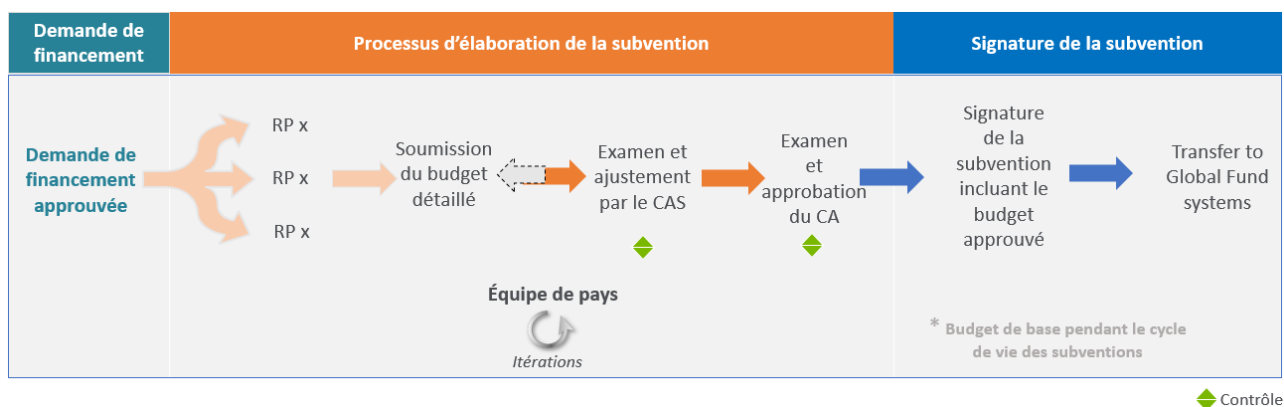
162. Chaque récipiendaire principal doit présenter un budget détaillé au Fonds mondial pour examen et approbation. Ce budget se fondera sur le financement cumulé recommandé pour la demande de financement, y compris les éventuels financements au-delà de la somme allouée. Il comprend les éléments d'information et de justification ci-après :

- alignement du budget détaillé sur la demande de financement recommandée, compte tenu des éventuels ajustements figurant dans le formulaire d'examen communiqué au candidat par le Comité technique d'examen des propositions et le Comité d'approbation des subventions du Fonds mondial ;
- hypothèses utilisées pour les coûts unitaires en fonction des données historiques et/ou des factures pro forma selon que de besoin.

163. Le schéma ci-après résume les étapes de l'établissement du budget qui sera inclus dans l'accord de subvention.

³⁹ En particulier, s'il est prévu que l'intervalle de temps entre l'approbation de la demande de financement et la date à laquelle le Conseil d'administration devrait donner son feu vert soit assez court, les candidats gagneront en efficacité à préparer d'emblée un budget détaillé.

⁴⁰ Sous réserve de l'évaluation des capacités et du respect des critères minimaux pour chaque récipiendaire principal désigné par l'instance de coordination nationale.



164. Les candidats présenteront le budget détaillé à l'aide du document-type officiel du Fonds mondial, qui comprend les grandes catégories d'information suivantes :

- modules – sélectionnés à partir d'une liste préétablie par composante de maladie (voir le [Manuel du cadre modulaire](#)) ;
- interventions – relatives au module sélectionné dans la liste préétablie (voir le [Manuel du cadre modulaire](#)) ;
- activité – description spécifique pour chaque activité ;
- maître d'œuvre – entité chargée de mettre en œuvre et de gérer⁴¹ la ligne budgétaire associée ;
- entrée de coûts⁴² – sélectionnée à partir d'une liste préétablie (voir annexe 1) ;
- monnaie de paiement – monnaie qui sera utilisée pour régler les coûts afférents aux biens et services. Il peut s'agir de la monnaie de la subvention, de la monnaie locale ou d'une autre monnaie. Par exemple, les salaires sont généralement versés dans la monnaie locale⁴³, tandis que les produits de santé sont payés en dollars des États-Unis ;
- coût unitaire⁴⁴ au début du cycle budgétaire et facteur d'inflation/d'augmentation annuelle ;
- quantités requises pour chaque période pour atteindre les objectifs du programme ;
- période (trimestre) – elle doit correspondre à la période estimée de paiement. Elle exclut généralement les délais d'approvisionnement des biens/services/produits, sauf si une clause spécifique de l'accord de subvention stipule que le financement doit être débloqué avant le début de la procédure d'achat conformément aux dispositions légales nationales applicables ;
- répartition par population-clé (pour les programmes incluant une composante VIH).

⁴¹ L'entité qui recevra les crédits associés à la ligne budgétaire, se chargera de l'achat et garantira le paiement des biens et services correspondants.

⁴² Comme le prévoit le cadre de différenciation, certains maîtres d'œuvre peuvent être autorisés à construire leur budget détaillé en indiquant les grandes catégories de groupes de coûts.

⁴³ À l'exception des membres du personnel expatriés qui peuvent être rétribués dans d'autres devises.

⁴⁴ Les récipiendaires principaux doivent utiliser et appliquer les prix de référence appropriés renvoyant aux coûts historiques ou tels qu'ils sont publiés par le Fonds mondial ou les partenaires de développement (si le Fonds mondial ne fournit pas de prix de référence). Calculé à partir de factures pro forma (trois devis au minimum selon que de besoin).

4.4 Mécanisme d'approbation du budget

165. Le budget récapitulatif est automatiquement calculé à partir des informations fournies dans le budget détaillé, à toutes les étapes du processus budgétaire (demande de financement, établissement de la subvention, révision de la subvention et autres étapes). Le budget récapitulatif rend compte des coûts de chaque intervention (démarche modulaire) et de chaque groupe de coûts, selon les classifications budgétaires standard fournies dans l'outil d'évaluation des coûts (entrées de coûts/groupes de coûts).

166. L'examen global et l'approbation du budget relèvent de la responsabilité du Fonds mondial. Il peut confier l'examen du budget à l'agent local du Fonds, qui lui remettra alors directement les résultats de son analyse.

167. L'examen et l'approbation du budget dépendent de l'achèvement et de l'approbation du cadre de résultats et de l'outil de gestion des produits de santé.

168. Afin que la procédure d'examen et d'approbation puisse se dérouler de manière efficiente et rapide, le récipiendaire principal doit inclure toutes les hypothèses relatives aux coûts unitaires et soumettre l'ensemble des pièces justificatives pertinentes. Le Fonds mondial ou l'agent local du Fonds peut demander un supplément d'information, qui doit alors être fourni en temps opportun par le récipiendaire principal.

169. L'équipe de pays tient le récipiendaire principal informé tout au long de la procédure d'examen. Lorsqu'une demande d'éclaircissement est formulée et/ou que le budget ne satisfait pas aux présentes directives, le processus d'approbation peut être retardé.

170. Une fois qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration du Fonds mondial, le budget, réputé budget officiel approuvé, est saisi dans les systèmes du Fonds mondial et sert de référence pour l'établissement des rapports financiers, à moins qu'il ne soit modifié par le biais d'une lettre de mise en œuvre. Le budget récapitulatif le plus récemment approuvé⁴⁵, tel qu'il figure en annexe de l'accord de subvention ou d'une lettre de mise en œuvre, sert également de « **budget de référence** ». En cas d'ajustement budgétaire, c'est cette version du budget qui sera utilisée pour déterminer si l'ajustement proposé est significatif ou non significatif.

171. Pour la présentation des dépenses au Fonds mondial, l'analyse régulière des écarts entre le budget prévisionnel et les dépenses réelles s'appuiera sur le budget de référence. Toute autre modification doit automatiquement être considérée comme un écart ; le récipiendaire principal ne peut modifier les chiffres du budget pour présenter ses rapports financiers. Les éventuels ajustements apportés doivent être dûment justifiés dans l'analyse des écarts.

4.5 Révisions du budget – mise en œuvre de la subvention

172. Au cours de la mise en œuvre d'une subvention, le récipiendaire principal doit réaliser des examens périodiques du budget afin de pouvoir le modifier le cas échéant. Il peut s'avérer nécessaire d'amender le budget lorsque les réalités du programme l'imposent, par exemple pour tenir compte d'une évolution des coûts unitaires des articles achetés.

⁴⁵ Toute modification apportée au budget initialement joint à l'accord de subvention doit être pleinement conforme aux dispositions énoncées dans le paragraphe 202 du présent document.

173. Les révisions budgétaires désignent des ajustements de nature purement budgétaire, qui ne modifient pas le financement total approuvé pour la période de mise en œuvre concernée et qui n'ont pas d'incidence sur le cadre de résultats. Afin d'établir un mécanisme clair et précis d'approbation des ajustements budgétaires, on classe les révisions budgétaires en deux catégories : « significatives » et « non significatives ».

4.5.1. Révisions budgétaires significatives et non significatives

174. On trouvera dans le tableau ci-dessous les définitions par défaut de « révision budgétaire significative » et de « révision budgétaire non significative ». Les seuils indiqués s'appliquent à la valeur cumulée des écarts constatés sur l'ensemble de la période de mise en œuvre et, pour déterminer si une révision est ou non significative, on prendra pour élément de comparaison le « budget de référence ».

Tableau 2 – Révisions budgétaires significatives et non significatives sans incidence sur le cadre de résultats

	Révision du budget d'une <u>intervention standard</u>	Révision du budget d'une <u>catégorie de coûts</u> <u>facultative</u>	Faut-il obtenir au préalable l'accord écrit du Fonds mondial ?
Révision budgétaire non significative	<p><u>Pour les portefeuilles « essentiels » ou « à fort impact »</u> La révision (à la hausse ou à la baisse) est inférieure à 15 pour cent du budget total de l'intervention considérée⁴⁶.</p> <p><u>Pour les portefeuilles « ciblés »</u> La révision (à la hausse ou à la baisse) est inférieure à 30 pour cent du budget total de l'intervention considérée⁴⁷.</p>	<p><u>Pour les portefeuilles « essentiels » ou « à fort impact »</u> Augmentation inférieure à 5 pour cent du budget total affecté à la catégorie facultative considérée.</p> <p><u>Pour les portefeuilles « ciblés »</u> Augmentation inférieure à 10 pour cent du budget total affecté à la catégorie facultative considérée (autre que celle des ressources humaines) ; augmentation inférieure à 5 pour cent du budget total affecté à la catégorie des ressources humaines</p>	Non
Révision budgétaire significative	<p>i) Toute révision budgétaire supérieure aux valeurs seuils définies ci-dessus pour les révisions non significatives</p> <p>ii) Toute révision budgétaire correspondant à l'introduction de modules ou interventions nouveaux</p>		Oui

⁴⁶ Ce seuil s'applique aussi bien aux interventions dont les crédits sont en hausse (réception de fonds supplémentaires) qu'aux interventions dont la ligne de crédit est en baisse (fonds retirés des crédits prévus initialement).

⁴⁷ Ce seuil s'applique aussi bien aux interventions dont les crédits sont en hausse (réception de fonds supplémentaires) qu'aux interventions dont la ligne de crédit est en baisse (fonds retirés des crédits prévus initialement).

175. Les catégories de coûts définies par défaut comme étant facultatives sont les suivantes : ressources humaines, coûts de déplacement, services professionnels externes, équipement non sanitaire et coûts indirects/frais généraux. D'autres catégories prédéfinies peuvent être ajoutées à la liste des catégories facultatives, selon le contexte dans lequel s'inscrit le pays et les risques associés à la subvention, et le bénéficiaire principal en sera informé dans l'accord de subvention ou dans une notification juridique officielle.

176. Dans certains cas particuliers, notamment sur la base de l'évaluation des risques effectuée pour le pays concerné, l'équipe de pays peut adopter d'autres définitions pour les termes « révision significative » et « révision non significative »⁴⁸, qui peuvent s'écarter des acceptions données ci-dessus. Dans ces cas, les nouvelles définitions adoptées par l'équipe de pays doivent impérativement être communiquées par écrit au bénéficiaire principal et annulent et remplacent les définitions par défaut figurant dans les présentes directives.

177. Comme indiqué plus haut, toute révision budgétaire significative doit être approuvée par écrit par le Fonds mondial avant le démarrage de l'activité concernée et le règlement des frais y afférents. L'approbation doit être formalisée au moyen d'une lettre de mise en œuvre avant la période de déclaration suivante. Les bénéficiaires principaux sont autorisés à effectuer des révisions budgétaires non significatives sans autorisation préalable du Fonds mondial.

178. Les seuils définis ne s'appliquent qu'aux révisions budgétaires n'impliquant aucune modification du cadre de résultats. Si la révision budgétaire s'accompagne d'une modification des indicateurs et cibles figurant dans le cadre de résultats, il convient d'appliquer les dispositions figurant à la section 2.2 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à la révision des subventions.

179. En cas de révision budgétaire, significative ou non significative :

- i. les maîtres d'œuvre peuvent créer de nouvelles activités au titre de l'intervention approuvée s'ils ont démontré que chaque activité créée est conforme aux objectifs du programme et contribuera de manière stratégique à atteindre les cibles/objectifs fixés.
- ii. l'évaluation des coûts de chaque nouvelle activité s'appuiera sur les dernières hypothèses approuvées pour valider les ajustements budgétaires à la hausse et à la baisse qui sont imputables à l'évolution des facteurs macroéconomiques (taux de change et inflation).
- iii. lorsqu'aucune des hypothèses adoptées dans le cadre du processus budgétaire ne s'applique aux nouvelles activités, le bénéficiaire principal doit consigner par écrit les principes de chiffrage appliqués et joindre ce document au budget.
- iv. les maîtres d'œuvre suivent leurs procédures internes de révision budgétaire, en préparant une note explicative et en obtenant l'approbation officielle de l'autorité compétente à leur niveau. La note explicative et l'approbation officielle pourront être demandées par le Fonds mondial et/ou l'un de ses agents (agent financier, agent local du Fonds, par exemple) à des fins de vérification. Si le maître d'œuvre ne peut produire d'autorisation écrite préalable, donnée en bonne et due forme, les dépenses engagées sont susceptibles d'être jugées « non conformes » par le Fonds mondial.

180. Les révisions budgétaires sont calculées à partir du budget prévu pour les interventions pour la totalité de la période de mise en œuvre, et non pour une année donnée. Les révisions budgétaires s'appliquent aussi bien aux interventions dont les crédits sont en hausse (réception de fonds

⁴⁸ Les seuils définis pour les révisions non significatives ne peuvent être relevés sans que le directeur du département d'appui à la gestion des subventions, qui s'occupe de la subvention concernée, et le directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes n'aient donné au préalable leur autorisation écrite.

supplémentaires) qu'aux interventions dont la ligne de crédit est en baisse (fonds retirés des crédits prévus initialement).

181. De même, les révisions apportées aux catégories facultatives sont calculées à partir du budget approuvé pour chaque groupe de coûts pour la totalité de la période de mise en œuvre et non sur la base des entrées de coûts prévues pour une année donnée.

182. Ainsi, l'accumulation de révisions budgétaires non significatives peut aboutir à une révision budgétaire significative. Par conséquent, le récipiendaire principal doit mettre en place des mécanismes permettant de suivre l'accumulation de révisions budgétaires non significatives et de s'assurer que celles-ci ne constituent pas une révision budgétaire significative non approuvée au préalable par le Fonds mondial, tout au long de la période de mise en œuvre.

183. Lorsqu'une révision budgétaire significative n'est pas préalablement approuvée par écrit par le Fonds mondial, l'approbation de la déclaration a posteriori des écarts significatifs se fera à la seule discrétion du Fonds mondial, qui tranchera en fonction de la nature des dépenses et du contexte programmatique et financier. Si ces dépenses sont refusées par le Fonds mondial, elles seront classées dans la catégorie des dépenses non conformes⁴⁹ et le Fonds mondial en demandera le remboursement au récipiendaire principal.

184. Dans certains cas, le Fonds mondial peut exiger qu'une autorisation préalable soit obtenue pour toutes les révisions budgétaires, quel qu'en soit le montant. Dans ce cas, le récipiendaire principal en sera informé dans l'accord de subvention ou dans une notification juridique officielle. Voici quelques exemples de modifications budgétaires pouvant nécessiter un accord préalable du Fonds mondial :

- l'une des conditions énoncées dans l'accord de subvention exige expressément qu'une autorisation préalable soit obtenue en cas de révision budgétaire ;
- la révision budgétaire concerne les salaires et compléments de salaire, ce qui pourrait remettre en cause la pérennité du programme. En voici quelques exemples :
 - imputation au budget de la subvention des reclassements à une catégorie supérieure du personnel expatrié, de la hausse de ses effectifs ou de l'accroissement de son niveau d'effort ;
 - relèvement des effectifs ou reclassement à une catégorie supérieure du personnel local employé par un organisme international ou une institution du système des Nations Unies par rapport à l'organigramme et aux budgets détaillés présentés.
- toutes les révisions budgétaires pour lesquelles l'équipe de pays estime qu'une autorisation préalable doit être obtenue, par exemple :
 - augmentations du budget approuvé pour les déplacements internationaux d'un maître d'œuvre (récipiendaire principal ou sous-récipiendaire) ;
 - augmentations des coûts unitaires budgétisés concernant le remboursement des aides à la subsistance destinées aux patients, des indemnités journalières ou des prix du carburant.

185. Les exemples ci-avant sont donnés à titre indicatif et seront appliqués à la discrétion des équipes de pays en fonction du contexte de la subvention et/ou des risques y afférents.

186. Le récipiendaire principal déclarera ces ajustements comme dépenses ordinaires et fournira des commentaires dans l'analyse d'écart budgétaire.

⁴⁹ Voir la section 5 ci-après sur la classification des dépenses non conformes.

187. Les maîtres d'œuvre doivent faire approuver les révisions budgétaires significatives par l'instance de coordination nationale avant de les soumettre au Fonds mondial pour approbation. Cette obligation ne s'applique pas aux révisions non significatives.

188. On se référera à l'*annexe 6* pour plus de détails et d'exemples sur les révisions budgétaires.

4.5.2. Modification du budget récapitulatif

189. Le budget récapitulatif fait partie intégrante de l'accord de subvention et ne peut être révisé que par une lettre de mise en œuvre signée par le Fonds mondial et le bénéficiaire principal dans les circonstances suivantes :

- i. Révision d'un programme⁵⁰ conformément aux dispositions de la section 2.2 du Manuel des politiques opérationnelles [relatives à la révision des subventions](#).
- ii. ajout de fonds supplémentaires ou réduction des financements disponibles ;
- iii. prolongation de la période de mise en œuvre de la subvention ;
- iv. révisions budgétaires significatives (telles que définies précédemment) ;
- v. ajout d'un budget pour la période de clôture conformément à la section 3.1 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative au rapprochement de la période de mise en œuvre et à la clôture des subventions.

190. Par ailleurs, dans les cas où le budget récapitulatif doit être mis à jour pour identifier des sous-bénéficiaires ou pour en ajouter ou les modifier, le Fonds mondial transmettra une approbation écrite au bénéficiaire principal en vue d'une révision budgétaire, et la mise à jour sera effectuée au moyen de la prochaine lettre de mise en œuvre, si le Fonds mondial l'exige.

⁵⁰ La révision d'un programme (autrefois appelée « reprogrammation ») désigne le processus mis en œuvre pour changer le périmètre et/ou la portée d'un programme soutenu par le Fonds mondial, sans modification du plafond de financement déjà approuvé ni de la période de mise en œuvre engagée.

5. Admissibilité des dépenses engagées au titre des subventions et procédure de recouvrement

5.1 Vue d'ensemble

191. Les dépenses engagées par les maîtres d'œuvre au titre des subventions financées par le Fonds mondial peuvent être classées dans deux catégories : « conformes » ou « non conformes ». L'admissibilité des dépenses est, dans un premier temps, déterminée par l'agent local du Fonds et/ou les autres prestataires de garantie du Fonds mondial, tels que les auditeurs internes et externes, la décision finale restant la prérogative du Fonds mondial.

192. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général du Fonds mondial peut, dans le cadre de ses audits et enquêtes, repérer des dépenses non conformes.

5.2 Admissibilité des dépenses engagées au titre des subventions

193. Une dépense est dite **conforme** si elle a été engagée dans le respect des dispositions énoncées dans l'accord de subvention applicable, y compris les dispositions des présentes directives, et validée par le Secrétariat du Fonds mondial et/ou ses prestataires de garantie après examen de preuves documentaires suffisantes et appropriées. Il peut également s'agir de dépenses préalablement approuvées par écrit par le Fonds mondial.

194. Une dépense est dite **non conforme** dès lors qu'elle a été engagée sans respecter les dispositions énoncées dans l'accord de subvention signé ou dans les procédures ad hoc de gestion financière et d'achat du maître d'œuvre/de la subvention. On trouvera notamment parmi les dépenses non conformes :

- les dépenses non justifiées ;
- les dépenses ne relevant pas du champ d'application de la subvention ou engagées en dehors de sa période de mise en œuvre ;
- les dépenses entachées d'illégalité ; ou
- les dépenses associées à d'autres types d'anomalies ou d'irrégularités dans la gestion des fonds de la subvention (ou encore des biens ou services achetés avec ces derniers).

195. Le tableau 3 reprend une liste non exhaustive des dépenses susceptibles d'être jugées non conformes par le Fonds mondial.

196. Le Fonds mondial peut, à sa discrétion, exiger des maîtres d'œuvre⁵¹ le remboursement de tout ou partie des dépenses jugées non conformes⁵² (voir la section sur la procédure de recouvrement).

⁵¹ Le récipiendaire principal est tenu de rembourser au Fonds mondial toute dépense dont le caractère non conforme est confirmé, dès lors que cette dépense résulte des actions qu'il a entreprises (ou omis d'entreprendre) ou des actions que d'autres maîtres d'œuvre, prestataires ou tiers ont entreprises (ou omis d'entreprendre).

⁵² Le Fonds mondial a également le droit d'exiger le remboursement des dépenses dans d'autres circonstances, selon les conditions définies dans l'accord de subvention, notamment en cas de dénonciation ou de suspension dudit accord ou de manquement à l'une quelconque de ses dispositions.

Tableau 3

<p>Dépenses non justifiées</p>	<p>On entend par « dépenses non justifiées » toutes les dépenses pour lesquelles tout ou partie des pièces justificatives ou autorisations requises conformément aux règles en vigueur (procédures du bénéficiaire principal, principes comptables généralement admis, dispositions réglementaires nationales relatives à la gestion des achats, etc.) manquent à la date où le Fonds mondial ou l'un de ses prestataires de garantie procède à leur examen. Les différentes catégories de dépenses non justifiées sont détaillées ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence de pièces justificatives : aucune preuve documentaire n'est fournie pour justifier l'utilisation des fonds disponibles au titre de la subvention et il est difficile ou impossible de vérifier si les dépenses ont été engagées conformément aux dispositions de l'accord de subvention applicable. • Pièces justificatives insuffisantes et/ou inadaptées : les documents produits sont insuffisants et/ou inadaptés et ne permettent donc ni de justifier les dépenses déclarées par le maître d'œuvre, ni de déterminer si elles ont été engagées conformément aux dispositions de l'accord de subvention applicable. • Signatures/autorisations manquantes ou inappropriées : les dépenses n'ont pas été signées ou autorisées en bonne et due forme, conformément aux dispositions du manuel de procédures applicable et/ou des procédures du maître d'œuvre en matière de pouvoirs de signature et d'approbation (signature manquante et/ou erreur de signataire sur le justificatif de paiement ou l'instruction donnée à la banque).
	<p>Les dépenses sont réputées non justifiées dans les cas suivants, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • livres et registres comptables incomplets ; • absence de documents d'accompagnement permettant d'expliquer les écarts entre les rapports financiers soumis par les sous-bénéficiaires (par exemple, rapprochement des avances de liquidités) et les dépenses réellement engagées ; • absence de documents justificatifs émanant de tiers, tels que les factures originales, ou absence de reçu (comme dans le cas d'indemnités journalières perçues lors d'une formation) ; • absence de preuve documentaire attestant la bonne réception de biens ou l'exécution de services (en particulier, pour les activités de formation et les autres actions d'information/d'éducation/de communication) ; • absence de justificatifs en cas de consommation/achat de carburant (en particulier, lorsque les relevés du compteur kilométrique sont contradictoires ou la portée attendue du programme ne le justifie pas) ; • absence de justificatif en cas de consommation ou de livraison de biens ou services, conformément aux règles financières et programmatiques s'appliquant au bénéficiaire principal ; • absence de cartes d'embarquement/factures d'hôtel dans une demande de remboursement de frais de déplacement ; • absence de documents justificatifs relatifs aux fournitures et aux fournisseurs, prouvant l'existence des biens ou services visés (inventaire, reçu, factures et preuve de paiement, selon le cas) ;

	<ul style="list-style-type: none"> • absence de signature d'un employé sur son contrat d'engagement ; • absence de signature sur les demandes d'indemnités journalières et les fiches de présence, ou doublons/incohérences sur les feuilles de signatures ; • nombre de signatures autorisées insuffisantes par rapport aux montants demandés ; • somme versée à un particulier, alors que la facture correspondante est émise au nom d'une société ; • chèques endossés et encaissés par un individu pour le compte du bénéficiaire principal sans fournir les justificatifs appropriés ; • absence de documents à l'appui des dépenses (par exemple, reçu de caisse ou entrées du relevé bancaire, sans aucune autre pièce comptable) ; • absence des documents originaux d'un appel d'offres ; • preuves inexistantes ou insuffisantes que des devis ont été demandés ou que des offres ont été reçues ; • partage des coûts étayé par des pièces justificatives inappropriées.
--	--

<p>Dépenses ne relevant pas du champ d'application de la subvention ou engagées en dehors de sa période de mise en œuvre</p>	<p>Cette catégorie désigne les dépenses engagées pour des activités n'entrant pas dans le champ d'application de la subvention ou réalisées en dehors de sa période de mise en œuvre. Les différentes dépenses relevant de cette catégorie sont détaillées ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses engagées en dehors de la période de mise en œuvre ou de clôture de la subvention : les dépenses ont été engagées, ou les activités ont été exécutées, en dehors de la période de mise en œuvre ou de la période de clôture définie dans l'accord de subvention. • Dépenses engagées pour des biens et services non inscrits dans le budget approuvé⁵³/les plans de travail approuvés : les dépenses ou activités ne relèvent pas de la subvention et ne sont à ce titre pas prévues dans les budgets et plans de travail approuvés pour la période en question. • Dépenses hors budgets approuvés : les dépenses dépassent les montants ou quantités approuvés dans les budgets⁵⁴ et les plans de travail, pour la période concernée. • Dépenses contraires à l'accord de subvention : il s'agit par exemple des pertes enregistrées lorsque les fonds ne sont pas gérés avec prudence ou ne sont pas placés sur un compte bancaire approprié.
---	--

⁵³ Sauf dans les cas où le maître d'œuvre reste dans les limites des assouplissements budgétaires autorisés (révision budgétaire non significative) et où les modifications sont conformes à ses procédures internes de révision budgétaire.

⁵⁴ Sont exclues les dépenses engagées par les maîtres d'œuvre dans les limites du seuil non significatif indiqué à la section 4 des présentes directives et/ou conformément à une clause spécifique de l'accord de subvention dispensant le maître d'œuvre d'accord préalable.

<p>Dépenses entachées d'illégalité</p>	<p>On peut notamment inclure les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un conflit d'intérêts non divulgué ou qui n'a fait l'objet d'aucune mesure d'atténuation est mis au jour. • Documents falsifiés ou fabriqués de toutes pièces : il a été démontré que les documents sont des faux, falsifiés ou fabriqués par le bénéficiaire ou le fournisseur. • Dépenses impliquant des pratiques interdites : faits de corruption, pratiques frauduleuses, pratiques coercitives, pratiques abusives, actes de collusion, obstructions, représailles, blanchiment d'argent et financement du terrorisme. On inclut ici les dépenses dont le caractère dolosif est établi, à savoir qu'il est démontré qu'il y a eu intention de tromper le bénéficiaire principal ou le Fonds mondial et/ou de tirer un avantage indu au profit de l'auteur du dol, conformément aux définitions énoncées dans les accords de subvention ou le Code de conduite des bénéficiaires ou le Code de conduite des fournisseurs. • Détournement de tout ou partie des actifs à des fins autres que celles prévues par le programme : utilisation abusive, détournement de fonds, appropriation illicite. • Gaspillage : mépris des questions d'efficacité et de rentabilité. Gaspillage ou perte de biens pour cause de négligence, mauvaises conditions d'entreposage et achats réalisés conformément au budget mais pour lesquels des erreurs sérieuses de quantification ont été commises, entraînant des stocks excédentaires inutilisés. • Irrégularités dans la procédure d'achat : absence de procédure concurrentielle d'appel d'offres ou autres anomalies constatées dans les achats au niveau du bénéficiaire principal ou des sous-bénéficiaires. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ○ niveau insuffisant de concurrence par rapport aux règles applicables ; ○ substitution d'actifs ou paiement sans livraison. • Prix des biens et services supérieurs à ceux du marché sans raison/justification appropriée. • Pratiques insuffisantes de passation de marchés : absence de livrables tangibles, non-inclusion des codes de conduite et droits d'accès prévus par l'accord de subvention. • Procédures non concurrentielles d'appel d'offres / collusion / paiements de facilitation irréguliers : comprend les actions de collusion, les pratiques coercitives et les faits de corruption, les problèmes de conflits d'intérêts, et la manipulation du cahier des charges afin de favoriser un soumissionnaire particulier.
---	---

<p>Autres types d'irrégularités et de fautes dans la gestion des fonds de la subvention</p>	<p>On peut notamment inclure les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxes recouvrables non récupérées par le maître d'œuvre dans une période de temps raisonnable (six à neuf mois après l'engagement des dépenses). • Produits pharmaceutiques et autres produits de santé périmés ou gaspillés pour cause de négligence du ou des maîtres d'œuvre. • Défaut de remplacement d'actifs perdus ou volés, comme prévu par l'accord de subvention. • Non-respect des procédures d'assurance de la qualité pour les produits de santé et autres problèmes connexes : achat de produits ne satisfaisant pas aux exigences énoncées dans les politiques du Fonds mondial en matière d'assurance de la qualité ; cahier des charges de l'appel d'offres biaisé ou élaboré sur mesure pour limiter la concurrence et favoriser le choix d'un produit (ou groupe de produits) particulier. • Non-conformité des accords conclus avec les sous-récipiendaires : tout accord conclu avec un sous-récipiendaire ne satisfaisant pas aux normes énoncées dans l'accord de subvention, non-inclusion des codes de conduite et droits d'accès. • Rapports d'audit : rapport d'audit introuvable, falsifié, non soumis dans les temps ou pour lequel la société d'audit a été recrutée dans le cadre d'une procédure viciée. • Non-comptabilisation des revenus divers au titre des recettes de la subvention (par exemple, recettes tirées de projets générateurs de revenus, intérêts perçus). • Utilisation des intérêts et/ou autres revenus⁵⁵ (notamment ceux issus de projets générateurs de revenus) par les maîtres d'œuvre pour engager des dépenses sans l'accord préalable écrit du Fonds mondial. • Sommes retenues en violation de l'accord de subvention, par exemple les soldes de trésorerie non restitués conformément aux dispositions prévues. • Paiements non autorisés aux organisations énumérées à la section 3.7.
--	---

⁵⁵ Revenus générés par les investissements liés aux subventions du Fonds mondial (liquidités et ventes de marchandises).

5.3 Procédure de recouvrement.

197. La présente section décrit la procédure de recouvrement des dépenses jugées non conformes par le Secrétariat du Fonds mondial.

198. Lorsque le Fonds mondial décide, en concertation avec l'agent local du Fonds et/ou d'autres prestataires de garantie, de déclarer une dépense non conforme, il en informe officiellement le récipiendaire principal (par la voie d'une lettre de résultats ou de notification) et prie ce dernier de fournir des pièces justificatives supplémentaires et/ou de rembourser les montants en cause.

199. Le récipiendaire principal dispose de **60** jours à compter de la date de notification officielle pour rembourser les montants spécifiés ou soumettre les éléments de justification pertinents, accompagnés des pièces nécessaires, à l'examen du Fonds mondial (avec copie à l'agent local du Fonds).

200. Une fois les éventuels éléments d'information et pièces justificatives supplémentaires reçus et examinés, le Fonds mondial peut requalifier tout ou partie⁵⁶ des dépenses considérées en dépenses admissibles, ou confirmer qu'elles sont non admissibles. Si le récipiendaire principal ne fournit aucun élément de justification ou réponse dans ce délai de 60 jours, les dépenses en cause seront réputées non conformes. Les éventuels documents soumis après un délai de **90** jours à compter de la première notification officielle du Fonds mondial feront l'objet d'un examen particulièrement rigoureux et pourront notamment être renvoyés à l'agent local du Fonds ou au Bureau de l'Inspecteur général. Dans certains cas, à la discrétion du Fonds mondial, les frais supplémentaires induits par cet examen plus poussé seront à la charge du récipiendaire principal.

201. Si le Fonds mondial confirme qu'une dépense est non conforme, il émet une demande de remboursement (**mise en demeure**) pour le montant réputé non conforme dans la monnaie de la subvention, le taux de change en vigueur à la date de la transaction d'origine ou de la première notification de non-admissibilité étant généralement utilisé⁵⁷. Le Fonds mondial se réserve le droit de réclamer des intérêts sur tout montant non conforme devant être remboursé.

202. Le récipiendaire principal doit rembourser l'intégralité du montant indiqué dans la mise en demeure, qu'il vire directement sur le compte bancaire et dans le délai spécifiés dans la mise en demeure⁵⁸. Le Fonds mondial ne déduit pas à titre correctif les dépenses non admissibles des décaissements suivants, excepté en cas de subventions reposant entièrement sur un principe de remboursement a posteriori. Les maîtres d'œuvre sont priés de restituer en espèces les montants non conformes spécifiés dans la demande de remboursement. Le non-remboursement des montants demandés est susceptible d'influer sur les décisions de financement prises ultérieurement par le Fonds mondial et pourrait entraîner la réduction ou le gel des financements à venir.

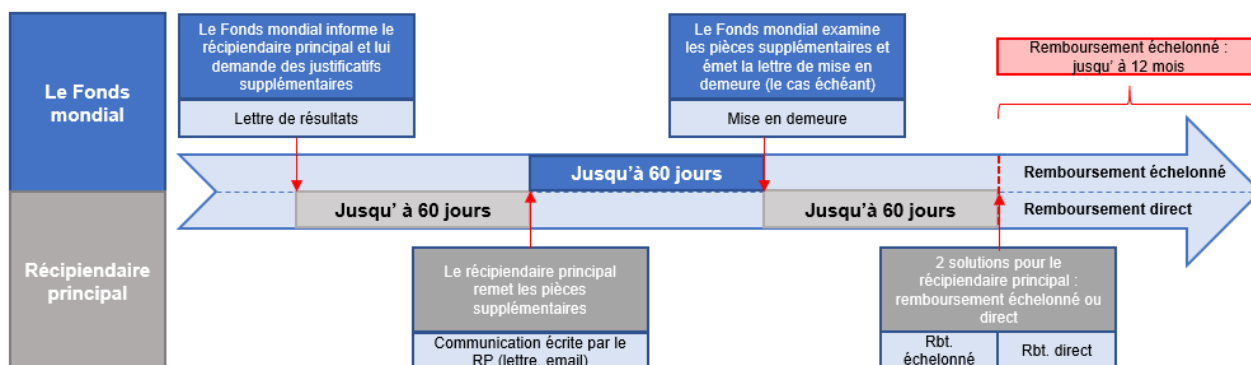
203. Si le récipiendaire principal n'est pas en mesure de rembourser les dépenses non conformes dans le délai stipulé de 60 jours à compter de la mise en demeure, il peut demander officiellement à conclure un plan de remboursement concerté avec le Fonds mondial. Cette demande doit être soumise avant l'expiration du délai de 60 jours. Le plan de remboursement peut s'étaler sur une période de maximum 12 mois, selon la nature des dépenses non admissibles. Tout plan d'une durée supérieure devra être approuvé par le Comité des recouvrements du Fonds mondial.

⁵⁶ Par exemple, une requalification partielle des dépenses peut être envisagée si, après vérification des prix du marché, on estime que le prix payé pour les biens et services est sans raison excessif. Dans ce cas, le Fonds mondial peut accepter la part des dépenses correspondant au « juste prix » comme admissible, tandis que les montants restants resteront non conformes.

⁵⁷ En règle générale, les pertes de change sont à la charge du récipiendaire principal.

⁵⁸ Les frais de transaction associés au remboursement des dépenses non conformes sont à la charge du récipiendaire principal, qui règle lesdits frais avec ses propres fonds, sans toucher aux crédits de la subvention.

204. La figure ci-dessous schématise la procédure de recouvrement des dépenses jugées non conformes par le Secrétariat du Fonds mondial.



205. Les dépenses déclarées non conformes dans un rapport d'audit ou d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général du Fonds mondial sont soumises à une procédure distincte. L'équipe de pays renvoie les dépenses concernées au Comité des recouvrements du Fonds Mondial, qui, sur la base des constatations du Bureau de l'Inspecteur général, émet une recommandation quant au montant recouvrable pour approbation par le Directeur exécutif du Fonds. En général, le réципиента́ре principal ou toute autre partie concernée aura déjà eu l'occasion d'examiner le projet de rapport ou les constatations préliminaires du Bureau, conformément au modèle de participation des parties prenantes appliqué par ce dernier⁵⁹.

206. Parallèlement à ce processus interne, dès que le réципиента́ре principal a eu la possibilité d'examiner les premières constatations de l'audit ou de l'enquête concernée, le Secrétariat peut entamer des discussions préliminaires avec le réципиента́ре principal afin de connaître sa position sur les montants susceptibles d'être recouverts, tels qu'indiqués dans le rapport d'audit ou d'enquête, mais n'est pas autorisé à prendre une décision sans l'approbation du Directeur exécutif. À tout moment, le Secrétariat peut également mandater l'agent local du Fonds ou tout autre prestataire de garantie pour réaliser des travaux de suivi complémentaires, le cas échéant.

207. Une fois que le Comité des recouvrements a émis sa recommandation au Directeur exécutif et que ce dernier signifie son accord, une mise en demeure est transmise aux bénéficiaires et au réципиента́ре principal. Le taux de change spécifié dans la mise en demeure sera celui utilisé dans le rapport d'audit ou d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général. Comme indiqué plus haut, le réципиента́ре principal mis en demeure a la possibilité de soumettre une demande officielle au Fonds mondial afin que soit approuvé un plan de remboursement.

⁵⁹ [Modèle de participation des parties prenantes pour les audits du Bureau de l'Inspecteur général](#) et [Participation des parties prenantes aux enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général](#)

6. Rapports financiers

6.1 Vue d'ensemble

208. Le Fonds mondial a besoin d'un minimum d'informations financières fiables sur la mise en œuvre des subventions. La communication de l'information financière joue plusieurs rôles : elle permet de rendre des comptes aux donateurs externes et de mobiliser efficacement des ressources, de favoriser la transparence et la reddition de compte, ainsi que d'analyser les résultats programmatiques, les possibles risques financiers et d'autres éléments. Le Fonds mondial et les parties prenantes (notamment les candidats et les bailleurs de fonds) pourront ainsi réaliser leurs analyses financières à partir de données solides sur les budgets et les dépenses, qui pourront par ailleurs être corrélées aux indicateurs et résultats programmatiques pertinents.

209. Les maîtres d'œuvre, notamment les récipiendaires principaux et les premiers sous-réceptaires, doivent intégrer la démarche modulaire et le cadre d'évaluation des coûts dans leur système comptable, en les incluant sous forme de champs de saisie ou en les cartographiant, afin de favoriser la conformité des dépenses aux classifications du Fonds mondial. Le suivi des dépenses s'en trouvera ainsi amélioré. Les maîtres d'œuvre sont fortement encouragés à se doter d'un système capable d'assurer le suivi du budget détaillé officiel initialement approuvé et des révisions ultérieures (jusqu'au niveau de chaque activité) et des dépenses engagées au titre des activités approuvées. Il n'est toutefois pas nécessaire de soumettre ces détails financiers ventilés par activité au Fonds mondial. Dans leurs rapports, les maîtres d'œuvre doivent pouvoir s'appuyer sur les données relatives aux dépenses et aux classifications pour regrouper et déclarer les dépenses.

6.2 Principes et périodes de communication de l'information financière

210. Le réceptaire principal doit sélectionner un cycle annuel de communication de l'information programmatique et financière⁶⁰ pour chaque subvention du Fonds mondial. Ce cycle doit être aligné sur le cycle de communication des résultats programmatiques et/ou sur le cycle de communication de l'information financière habituellement utilisés à l'échelle nationale par le pays ou par le réceptaire principal. Les instances de coordination nationale et les autres candidats sont fortement encouragés à prendre les mesures nécessaires pour harmoniser les cycles annuels de communication de l'information correspondant à toutes les subventions d'une même composante de maladie, afin de faciliter l'établissement des rapports à l'échelle du portefeuille pour cette maladie.

211. Les première et dernière périodes de référence peuvent toutefois être inférieures ou supérieures à 12 mois, afin que la date de démarrage des subventions puisse se raccrocher au cycle annuel retenu. La première période de référence peut s'étendre de trois mois minimum à 18 mois maximum. Par exemple, si la subvention commence le 1^{er} avril et que le cycle annuel de communication de l'information s'étend de janvier à décembre, la première période de référence⁶¹ couvrira la période comprise entre le 1^{er} avril et le 31 décembre (soit neuf mois au total). Le Fonds mondial a toute latitude pour autoriser les réceptaires principaux à regrouper les rapports annuels correspondant aux deux premières périodes, si la première période est inférieure à six mois.

⁶⁰ Le cycle peut commencer n'importe quel mois de l'année, pour autant qu'il couvre une période de 12 mois.

⁶¹ C'est sur cette même période, additionnée d'une période tampon, que seront calés la première décision annuelle de financement et le calendrier de décaissement correspondants.

212. Si les cycles nationaux de rapports programmatiques et les cycles budgétaires diffèrent selon les maîtres d'œuvre chargés d'une même composante de maladie, ceux-ci sont invités à convenir d'un cycle commun, aligné sur le cycle de rapport programmatique ou sur le cycle financier du principal maître d'œuvre et/ou du pays.

6.3 Portée et fréquence des rapports financiers

213. La portée et la fréquence des rapports financiers sont généralement déterminées par la catégorie dont relève le pays considéré (catégories de portefeuilles du Fonds mondial : ciblé, essentiel et à fort impact).

214. On se référera aux [Directives du Fonds mondial – Rapport sur les résultats actuels et demande de décaissement du récipiendaire principal](#) pour tout complément d'information sur la portée et la fréquence des rapports à présenter.

215. En outre, les récipiendaires principaux soumettent un rapport d'audit annuel, tel que prévu dans l'accord de subvention et conformément aux prescriptions énoncées dans les [Directives en matière d'audits annuels des subventions du Fonds mondial](#).

216. En fonction du contexte dans lequel s'inscrivent le programme et la subvention, le Fonds mondial peut envisager l'établissement d'autres rapports ponctuels plus fréquents, qui participeront à la stratégie d'atténuation des risques et serviront à démontrer l'amélioration des taux d'absorption des financements.

217. Ces rapports doivent être différenciés des rapports financiers obligatoires, tant par la portée que par le niveau de détail fourni. Les équipes de pays sont invitées à se pencher sur la nécessité de fournir ces rapports supplémentaires dans le cadre du suivi continu et des contrôles ponctuels des subventions. Aucun format n'est prescrit pour ces rapports ; les équipes de pays doivent convenir de leur teneur avec le récipiendaire principal et l'agent local du Fonds. Dans la mesure du possible, il convient de reprendre le mode de présentation des rapports utilisés par l'équipe de gestion du récipiendaire principal pour le suivi opérationnel.

218. Toute modification sera énoncée dans l'accord de subvention ou communiquée au récipiendaire principal au moyen d'une lettre de résultats ou d'une lettre de mise en œuvre.

7. Orientations spécifiques à l'établissement des budgets et à l'évaluation des coûts

7.1 Ressources humaines

219. Les coûts liés aux ressources humaines comprennent les coûts de rémunération supportés pour les services liés à l'emploi⁶², notamment le paiement des salaires, des traitements et d'autres coûts directs relatifs à l'emploi, tels 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. Tous les coûts afférents aux ressources humaines doivent être libellés dans la monnaie locale. Dans des cas exceptionnels, si une monnaie distincte est proposée, les raisons motivant ce choix doivent être divulguées, de même qu'une source vérifiable indépendamment déterminée.

220. 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.

221. Les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires concernés sont seuls 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.

222. Les barèmes de rémunération doivent être basés sur les niveaux nationaux, c'est-à-dire ceux prévus dans les cadres salariaux nationaux ou inter-institutions. 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.

223. L'instance de coordination nationale s'assure que les niveaux de rémunération proposés cadrent avec ceux en vigueur dans le pays. Tout écart par rapport à ces niveaux doit être justifié.

224. Chaque bénéficiaire principal ou sous-bénéficiaire doit harmoniser les coûts de rémunération qu'il applique pour l'ensemble des subventions qu'il reçoit du Fonds mondial. Il est fortement déconseillé de créer des barèmes de rémunération spécifiques aux subventions du Fonds mondial, différant des niveaux en vigueur dans le pays, dans la mesure où cette pratique n'est pas conforme au modèle du Fonds mondial et à son engagement en faveur de l'efficacité de l'aide au développement et où elle risquerait un peu plus de créer un système de rémunération « à deux vitesses » dans le pays. Toute exception à cette règle doit être pleinement justifiée et approuvée par écrit par le Fonds mondial.

225. Le Fonds mondial examine et approuve les niveaux de rémunération pendant l'établissement de la subvention. L'instance de coordination nationale et/ou le bénéficiaire principal/sous-bénéficiaire doivent fournir le cadre salarial applicable (ou toute information comparative

⁶²On 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.

pertinente), ainsi que tout complément d'information demandé par le Fonds mondial afin de justifier tous les coûts en ressources humaines. L'**annexe 7A** contient une liste indicative des documents pouvant être examinés pour établir les niveaux de rémunération applicables.

226. Le cas échéant, le Fonds mondial demande des renseignements au bénéficiaire principal et/ou à l'instance de coordination nationale concernant la pérennité du financement des coûts en ressources humaines au-delà de la durée de la subvention et les mesures prises à cet égard. Il peut notamment solliciter des compléments d'information sur les modalités de planification et de budgétisation des autorités publiques.

227. Le bénéficiaire principal tient à jour une fiche de renseignements personnels pour chaque employé rétribué sur les crédits de la subvention. Le document-type fourni à l'**annexe 7B** en fournit un exemple et précise les données minimales requises.

7.1.1. Salaires

228. Le coût intégral des salaires peut être imputé à une subvention du Fonds mondial dès lors que les postes concernés appuient directement la mise en œuvre des programmes soutenus par le Fonds mondial. 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 budget doit inclure une ventilation détaillée des postes et des coûts, à la satisfaction du Fonds mondial. Les coûts des postes affectés à temps partiel à la subvention considérée peuvent être imputés au prorata du niveau d'effort requis. Les hypothèses retenues pour la répartition de ces coûts doivent être exposées dans le budget.

229. 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.

230. Le Fonds mondial n'autorise pas l'utilisation des crédits de la subvention pour le paiement de primes salariales, qui seront systématiquement déclarées « non conformes ».

231. Toute augmentation des salaires ou incitation supérieure à celle déjà prévue 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.

232. Il est attendu des maîtres d'œuvre et des instances de coordination nationale percevant des fonds du Fonds mondial pour financer les salaires et les indemnités (notamment les primes incitatives et les indemnités de déplacement) qu'ils effectuent les paiements en conformité avec les contrats signés. Ces paiements doivent également être conformes aux coûts détaillés dans le budget de la subvention approuvée, ainsi qu'à toute déduction prévue par le droit du travail applicable.

233. Il est interdit aux maîtres d'œuvre et aux instances de coordination nationale de solliciter des paiements auprès du personnel ou d'obliger le personnel à contribuer à tous fonds qui ne sont pas explicitement requis en vertu du droit du travail national. 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.

234. Les salaires et indemnités individuels figurant dans le contrat et/ou versés ne doivent pas dépasser les valeurs prévues dans le budget sans l'approbation écrite du Fonds mondial.

7.1.2. Indemnités

235. Les indemnités, 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. Une ventilation détaillée de ces indemnités doit être fournie dans le budget détaillé.

236. Les indemnités pouvant être financées au titre des subventions du Fonds mondial relèvent normalement de l'une ou l'autre des catégories suivantes :

- 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 s'agit d'une pratique répandue sur le marché local.
- Retraite : 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.
- Indemnité de fin de contrat : ces indemnités peuvent être budgétisées uniquement si le droit du travail local l'impose et que le contrat considéré arrive à expiration à la date de fin de la subvention concernée ou avant celle-ci. L'approbation expresse du Fonds mondial est requise pour toute indemnité de fin de contrat versée dans les cas où la rupture de contrat est imprévue et résulte d'une violation potentielle ou avérée d'un accord de subvention. Le conseiller juridique de l'équipe de pays doit être consulté avant que le règlement de telles indemnités ne puisse être autorisé.
- Autres paiements complémentaires⁶³ : des montants minimaux peuvent être budgétisés conformément au droit du travail local ou aux pratiques locales du marché.

7.1.3. Droits à indemnités de départ

237. Le Fonds mondial peut autoriser l'inclusion de droits à indemnités de départ dans le budget. On entend par « indemnité de départ » le paiement versé aux employés lorsqu'ils quittent l'organisation contre leur gré. 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.

238. Les indemnités de départ **ne sont versées que lorsqu'un employé est licencié**. Elles se distinguent de l'indemnité qui est versée lorsqu'un employé prend sa retraite ou démissionne (caisse de prévoyance/de retraite). La caisse de retraite/de prévoyance est généralement gérée par une entité distincte à laquelle l'employé/l'employeur versent des contributions périodiques.

⁶³ Il peut s'agir d'avantages accordés aux expatriés d'organisations non gouvernementales internationales ou d'autres organisations multilatérales.

239. Dans des circonstances particulières et dans les cas où le récipiendaire principal confie la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial à du personnel déjà en poste, il doit fournir une projection du montant maximal des indemnités de départ dues au personnel au regard des politiques de gestion des ressources humaines, des procédures et/ou des lois nationales applicables. La part raisonnable des indemnités revenant au Fonds mondial doit être justifiée, calculée et dûment prévue dans le budget.

240. Les employés licenciés qui ne participeront pas à la mise en œuvre de la nouvelle subvention (le cas échéant) peuvent parfois prétendre à une indemnité de départ complète, conformément aux réglementations locales et aux clauses du contrat de service. Il convient d'utiliser les crédits de la période d'allocation précédente pour financer ces indemnités⁶⁴.

241. Lorsqu'un maître d'œuvre autorisé à provisionner des indemnités de départ au titre d'une subvention du Fonds mondial cesse de mettre en œuvre cette subvention, celui-ci peut être autorisé à conserver les indemnités provisionnées au terme de la subvention en prévision des futurs paiements qui seront versés à ses employés en fonction du nombre d'années ou de mois pendant lesquels ils ont travaillé sur un programme du Fonds mondial.

242. Les employés qui **continuent** d'exercer leurs fonctions dans le cadre de la nouvelle subvention n'ont pas droit à l'indemnité de départ. À ce titre, le maître d'œuvre **ne doit** verser aucun paiement de ce type à ces employés. Le récipiendaire principal doit affecter un montant raisonnable aux indemnités de départ dans le budget de la nouvelle subvention en s'appuyant sur les meilleures estimations (clairement identifiées dans les hypothèses). Tout au long de la période de mise en œuvre, le récipiendaire principal doit étroitement suivre et déclarer les dépenses réelles et réaffecter les économies réalisées en fonction des estimations révisées pour la période future.

243. Les maîtres d'œuvre autorisés à provisionner des indemnités de départ ne peuvent pas placer les indemnités provisionnées sur leur compte général ou dans un fonds fiduciaire pour paiement ultérieur.

244. Le Fonds mondial demandera des rapports annuels sur les indemnités de départ provisionnées à ses maîtres d'œuvre.

245. Les indemnités de départ doivent être imputées à l'entrée de coûts 1.5 Indemnités de départ.

246. Le conseiller juridique de l'équipe de pays doit être consulté avant que le règlement de telles indemnités ne puisse être autorisé.

7.2 Coûts de déplacement

247. Les coûts de déplacement et de séjour supportés peuvent être imputés aux subventions du Fonds mondial. Ils englobent le coût direct des déplacements et les dépenses engagées par le récipiendaire principal ou le sous-récipiendaire lorsque leurs salariés séjournent loin de leur domicile pour des raisons professionnelles directement liées à la mise en œuvre d'une subvention du Fonds mondial. En règle générale, ces coûts sont engagés à l'occasion des activités suivantes :

- Formations

⁶⁴ Le paiement doit intervenir dans les 6 mois suivant la fin de la subvention.

- Assistance technique
- Visites de supervision, de suivi et d'évaluation
- Plaidoyer
- Planification du programme, visites de gestion et réunions de coordination

248. Les coûts de déplacement doivent être calculés sur la base des politiques appliquées par le bénéficiaire principal ou les sous-bénéficiaires, selon le cas, et être harmonisés pour l'ensemble des subventions du Fonds mondial gérées par un même bénéficiaire principal ou sous-bénéficiaire et, si possible, avec les autres donateurs. Toute politique nouvelle régissant les coûts de déplacement, créée spécialement pour les subventions du Fonds mondial et s'écarter des politiques standard du bénéficiaire principal ou du pays concerné, ne peut être acceptée. Les politiques relatives aux coûts de déplacement s'appliquant aux subventions du Fonds mondial doivent être pleinement alignées sur les pratiques administratives ad hoc adoptées par les institutions publiques et les autres donateurs.

249. Les coûts de déplacement doivent correspondre au coût réel supporté par l'employé et ne doivent contenir aucun élément de rémunération supplémentaire. Ils doivent par ailleurs correspondre aux pratiques du marché local.

250. 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.

- Le déplacement jusqu'au lieu concerné doit se faire par le mode de transport public le plus économique et le plus pratique.
- 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.
- 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'organisation, sur la base du prix et de la consommation moyenne de carburant pour la distance parcourue.

251. Pour dédommager le personnel et les participants à un événement pour chaque nuit passée sur le lieu de l'événement, la 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 :

- Lorsque les repas ou l'hébergement sont fournis, le montant de l'indemnité journalière doit être minoré en conséquence.
- 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 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. L'instance de coordination nationale passera en revue le barème prévu

des indemnités de déplacement et de subsistance lorsqu'elle soumet une demande de financement.

- Les organisations multilatérales sont autorisées à appliquer leurs propres politiques en matière de frais de déplacement et de séjour à leur personnel.
- 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.

7.2.1. Formation

252. Les activités de formation couvertes par la subvention doivent manifestement permettre 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.

253. Les coûts de formation englobent tous les coûts⁶⁵ liés aux actions de formation, ateliers, réunions, supports pédagogiques, coûts de déplacement et indemnités journalières versées aux participants et aux animateurs de la formation. Les coûts de formation doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 2.1 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la formation.

254. Le budget de formation doit reposer sur les besoins en la matière exposés dans la demande de financement et/ou sur toute autre évaluation des besoins en formation menée pour le programme.

255. Dans les cas où les besoins proposés en formation ne sont pas clairement exposés dans la proposition et/ou l'équipe de pays du Fonds mondial estime que le budget alloué à la formation est important⁶⁶, le Secrétariat du Fonds mondial peut demander au récipiendaire principal d'entreprendre une évaluation des besoins en matière de formation. Avant la validation des activités de formation figurant dans le plan de travail et le budget, le récipiendaire principal doit fournir une analyse factuelle, qui permettra de justifier la nécessité de chaque activité de formation 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.

Hypothèses budgétaires

256. Les récipiendaires principaux doivent, pour chaque activité de formation, élaborer des hypothèses budgétaires claires, formalisant de manière explicite la composition du coût total de la formation et démontrant l'articulation du budget avec le plan de formation.

257. Une démarche normalisée de calcul peut être utilisée pour la budgétisation des coûts de formation. Un coût moyen par personne par jour est généralement calculé puis appliqué aux événements de formation similaires. Le récipiendaire principal ou le sous-récipiendaire doit 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).

258. Il doit être clairement démontré, par exemple à l'aide d'une analyse des écarts réalisée précédemment, que les coûts types sont raisonnables et correspondent de près aux coûts

⁶⁵ Sont compris les frais de location des salles, les pauses café, etc.

⁶⁶ L'équipe de pays détermine si un budget est ou non important en fonction du contexte national et/ou des éléments de risque en présence.

historiques réels. Les coûts types qui s'avèrent inexacts ou dont la probabilité d'erreur est élevée ne seront pas acceptés.

259. Lorsqu'ils inscrivent une formation au budget d'une subvention du Fonds mondial, les maîtres d'œuvre appliquent les principes suivants :

- Les animateurs employés par le maître d'œuvre et dont les salaires sont payés à l'aide des crédits de la subvention ne peuvent prétendre à aucune rémunération en tant qu'intervenants. Ils ne peuvent percevoir l'indemnité journalière applicable que s'ils sont éloignés de leur domicile.
- Les participants « résidents » ne reçoivent pas d'indemnités journalières lorsqu'ils prennent part à une formation organisée sur leur lieu de résidence (ainsi, les participants vivant à Dakar ne percevront aucune indemnité journalière s'ils assistent à une formation à Dakar). Le paiement des frais de repas est possible, selon les politiques du maître d'œuvre et/ou des autorités publiques, si les repas ne sont pas compris dans la formation.
- Les participants « non résidents » reçoivent l'indemnité journalière pleine lorsqu'ils participent à une formation financée par les crédits 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 du maître d'œuvre et/ou des autorités publiques ou sur la base d'autres taux en vigueur pour la comptabilisation des repas.
- Des dispositions doivent être prises pour les frais de transport des participants conformément aux politiques du maître d'œuvre et/ou des autorités publiques. Il peut s'agir d'un montant forfaitaire 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, la politique concernée fixera un plafond pour les indemnités de déplacement auxquelles peuvent prétendre les participants et/ou prendra pour points de référence le coût des transports publics dans le pays concerné.
- Si le maître d'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, le maître d'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 dossiers de formation à distribuer aux participants et les pauses café prévues pendant la formation.
- Si le maître d'œuvre compte faire appel à un consultant pour animer les activités de formation, ses honoraires et ses indemnités journalières (le cas échéant), doivent être comptabilisés dans les « Services professionnels externes », et non dans le budget de la formation.
- Les coûts de formation doivent correspondre au coût réel qui sera supporté par le bénéficiaire principal ou le sous-bénéficiaire 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).

Plans de formation

260. Dans le cadre de la gestion globale des coûts de déplacement et des activités de renforcement des capacités, le Fonds mondial peut demander aux bénéficiaires principaux d'établir et de

soumettre des plans de formation complets au moment de la signature de la subvention ou pendant la mise en œuvre de celle-ci. 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 plan de travail détaillé qui étaye les coûts budgétisés, démontre le rapport coût-efficacité de la formation, et assure une bonne planification.

261. Si le Fonds mondial exige un plan de formation, le maître d'œuvre ne peut exécuter ou financer les activités de formation à l'aide des crédits de la subvention tant que le Fonds mondial n'a pas formellement approuvé par écrit le plan de formation ou les activités de formation spécifiques qu'il renferme.

262. Le plan de formation comprend, d'une part, une description narrative du cadre de formation, portant sur la structure de la formation, les modalités logistiques et le suivi des stagiaires après la formation, et, d'autre part, une liste des activités de formation conforme au budget détaillé⁶⁷. La liste des activités de formation doit être tirée du budget détaillé et inclure le détail des hypothèses budgétaires requises⁶⁸. On trouvera à l'**annexe 7C** des orientations supplémentaires sur l'élaboration d'un plan de formation.

263. **Paielements** : les plans de formation doivent généralement préciser les mesures mises en place par le récipiendaire principal pour le paiement des frais de participation et autres frais de formation. Ainsi :

- le récipiendaire principal doit tout mettre en œuvre pour effectuer tous les paiements aux participants (indemnités journalières et autres coûts) par chèque, par virement bancaire ou postal, et/ou par tout autre mode de paiement novateur (par exemple, argent par téléphonie mobile).
- 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.
- les fournisseurs (location des locaux et services de restauration) doivent être payés par chèque barré⁶⁹ 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

264. Les récipiendaires principaux doivent mettre au point des modalités de mise en œuvre vérifiables et cohérentes pour les formations prévues à tous les niveaux, et satisfaire aux critères ci-après :

- Faire en sorte 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

⁶⁷ Si la nature de l'activité de formation n'est pas définie lors de l'établissement de la subvention, par exemple si elle sera déterminée après des travaux de recherche opérationnelle ou des consultations avec des groupes, le récipiendaire principal doit au minimum proposer une méthodologie et en décrire la procédure. Dès que l'activité de formation est définie, les hypothèses budgétaires doivent être modifiées dans le plan de formation et dans le budget détaillé.

⁶⁸ L'examen des activités de formation constitue un volet à part entière du travail d'examen que l'agent local du Fonds devra réaliser sur le budget détaillé.

⁶⁹ 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.

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 dresser⁷⁰ et conserver (conformément à l'accord de subvention applicable) la liste de présence de tous les participants et leurs coordonnées en vue d'une éventuelle vérification par les prestataires de garantie 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 formalisés par le récipiendaire principal.

265. Vérifications et contrôles ponctuels : la vérification des activités de formation peut figurer dans la mission de vérification de la mise en œuvre confiée à l'agent local du Fonds (ou à tout autre prestataire de garantie du Fonds mondial). 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. Le Secrétariat 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.

266. Le récipiendaire principal, l'instance de coordination nationale et les prestataires de garantie du 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.).

7.2.2. Assistance technique

267. L'**assistance technique** désigne le transfert de connaissances ou le renforcement des capacités à travers la mise à disposition de moyens humains (experts et/ou consultants nationaux, régionaux et internationaux), et d'autres ressources éventuellement nécessaires, en vue d'améliorer la planification stratégique et la mise en œuvre des programmes, de renforcer les capacités de gestion des maîtres d'œuvre et/ou de combler certaines lacunes techniques et liées aux systèmes.

268. Le Fonds mondial est susceptible de financer les activités d'assistance technique qui renforcent directement les systèmes de gestion des subventions et/ou les capacités des maîtres d'œuvre.

269. Les activités d'assistance technique doivent produire des résultats spécifiques (livrables) dans les délais impartis. Le budget ne peut inclure que les services d'assistance technique qui ne peuvent pas être fournis dans la limite des ressources existantes mises à la disposition du programme (personnel permanent, soutien du siège ou appui technique déjà mis à disposition par des partenaires techniques).

270. 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.

⁷⁰ La liste de présence est préparée en début de formation et doit être signée tous les jours par les participants.

271. Les récipiendaires principaux doivent établir un plan chiffré d'assistance technique, englobant toutes les activités, y compris les consultants, les formations dispensées aux maîtres d'œuvre et autres activités.

272. Les frais de déplacement et les indemnités journalières payés pour les activités d'assistance technique entrent dans la catégorie des coûts de déplacement et doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 2.2 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à l'assistance technique.

273. Les honoraires perçus par les consultants pour des activités d'assistance technique doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 3.1 Frais d'assistance technique/honoraires de consultants.

7.2.3. Suivi et évaluation

274. 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. Les coûts associés au suivi et à l'évaluation peuvent être imputés aux subventions du Fonds mondial. Les frais de déplacement et les indemnités journalières payés pour les évaluations, les enquêtes, la collecte de données, l'établissement de rapports et/ou la validation des données entrent dans la catégorie des coûts de déplacement et doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 2.3 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la supervision/aux enquêtes/à la collecte de données.

275. Il incombe au récipiendaire principal 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 résultats et/ou dans les plans stratégiques et les plans de suivi et d'évaluation en application à l'échelon national.

276. Afin d'appuyer le budget affecté aux évaluations, aux enquêtes, à la surveillance et aux autres études spéciales réalisées périodiquement, le récipiendaire principal doit en justifier la nécessité et indiquer les résultats attendus.

277. Si la mise en œuvre d'une évaluation ou d'une enquête est externalisée, le prestataire de services doit être sélectionné selon une procédure concurrentielle conformément à l'accord de subvention pertinent. Cette procédure concurrentielle doit notamment faire l'objet d'une publicité et être annoncée sur un ou plusieurs sites reconnus au niveau international pour le type de projets recherché et doit s'accompagner d'une procédure complète et transparente d'évaluation des soumissions et d'attribution du contrat.

278. Les frais de déplacement et les indemnités journalières payés pour les activités de suivi et d'évaluation entrent dans la catégorie des coûts de déplacement et doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 2.3 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la supervision/aux enquêtes/à la collecte de données.

279. Les honoraires perçus par les consultants pour le suivi et l'évaluation des programmes doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 3.1 Frais d'assistance technique/honoraires de consultants.

280. On trouvera à l'**annexe 7D** des orientations plus détaillées sur la budgétisation des activités de suivi et d'évaluation.

7.2.4. Gestion et supervision des programmes

281. Pour améliorer la supervision de la gestion des programmes et des subventions, les maîtres d'œuvre peuvent prévoir des activités en ce sens dans leurs budgets. Le récipiendaire principal doit s'assurer que ces coûts sont précisément liés au module de gestion du programme (au titre de l'intervention « Politiques, planification, coordination et gestion des programmes nationaux de lutte contre les maladies » ou de l'intervention « Gestion de la subvention »), et non au module « Systèmes d'information pour la gestion sanitaire et le suivi-évaluation ». Ces coûts doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 2.3 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la supervision/aux enquêtes/à la collecte de données.

282. Le budget de supervision globale du programme doit s'appuyer sur une stratégie de supervision, qui sera décrite dans le plan opérationnel annuel ou d'autres documents. Cette stratégie comprendra au minimum une description des éléments ci-après :

- la nature et la portée de chaque supervision ;
- la fréquence prévue des opérations de supervision ;
- les rôles et les fonctions de chaque participant impliqué dans la fonction de supervision ;
et
- les résultats attendus de la supervision.

283. Les coûts détaillés de chaque visite de supervision doivent être fournis, accompagnés des hypothèses relatives aux coûts de déplacement et aux indemnités journalières. 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 ne pas faire 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 récipiendaires principaux mettent en œuvre les subventions accordées par le Fonds mondial dans un pays donné, ils doivent mettre en place un dispositif de coordination afin d'optimiser le travail de supervision.

7.3 Services professionnels externes

284. Le Fonds mondial peut financer les activités professionnelles externes qui contribuent directement ou indirectement à la mise en œuvre et à la gestion des subventions. 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. Si un avantage externe bénéficie indirectement ou partiellement à une subvention du Fonds mondial, une partie raisonnable du coût total des services professionnels externes doit être allouée et budgétisée ou imputée à la subvention.

285. Les services professionnels externes doivent produire des résultats spécifiques (livrables) dans les délais impartis. Le budget inclura exclusivement les services qui ne peuvent être fournis dans la limite des ressources existantes mises à la disposition du programme (personnel permanent, soutien du siège ou appui technique des partenaires techniques) ou qui doivent être fournis par un professionnel externe indépendant (agent financier, auditeur externe).

286. Par conséquent, le maître d'œuvre ne peut 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, ne répondent pas de livrables précis et perçoivent un salaire mensuel – relèvent du groupe de coûts « ressources humaines » et toute indemnité journalière versée à ce type de prestataire sera réputée dépense non conforme. Les récipiendaires principaux doivent être dotés 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.

287. Les frais des services professionnels externes comprennent principalement les honoraires, les coûts de déplacement et les indemnités journalières dues aux prestataires externes. Les directives fondamentales suivantes s'appliquent au calcul des coûts des services professionnels externes :

- Honoraires de conseil : ceux-ci doivent correspondre aux pratiques du marché local, régional et international en fonction du type d'assistance technique concerné. En général, les honoraires des consultants internationaux ne doivent pas excéder les tarifs internationaux habituels 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.
- Autres coûts de déplacement : certains coûts raisonnables peuvent être imputés aux subventions pour financer les déplacements et indemnités journalières des prestataires de services externes, conformément à la politique de voyage standard du récipiendaire principal/sous-récipiendaire. Ces coûts ne sont admissibles que s'ils figurent dans la proposition chiffrée du prestataire de services et dans le contrat qu'il a signé avec le récipiendaire principal/sous-récipiendaire.

288. Les catégories de coûts décrites ci-dessous sont également incluses dans les coûts afférents aux services professionnels externes :

- Honoraires des agents fiduciaires et financiers⁷¹ : coûts liés à la fourniture de services de gestion financière aux maîtres d'œuvre des subventions 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.
- Frais d'audit externe : coûts liés au recrutement d'un auditeur indépendant pour émettre un avis sur les états financiers et les mécanismes de contrôle des subventions du Fonds mondial, ainsi que pour les certifier/valider, ces services pouvant faire l'objet d'un contrat conclu directement avec le Fonds mondial.
- Coûts d'assurance : ensemble des coûts associés aux assurances ci-dessous :
 - assurance tous risques couvrant les biens ;
 - assurance du parc de véhicules automobiles ;
 - assurance de transport porte-à-porte ;
 - autres coûts d'assurance (pour des produits et politiques d'assurance particuliers n'entrant pas dans les catégories ci-dessus).

289. On trouvera à l'**annexe 7F** des orientations supplémentaires sur la budgétisation des frais d'assurance.

⁷¹ 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 crédits de subvention.

7.3.1. Autres questions concernant la gestion financière et le suivi des coûts liés aux services professionnels externes

290. Processus de sélection : les prestataires externes doivent être sélectionnés selon une procédure concurrentielle, conformément à l'article relatif aux contrats de fourniture de biens et services du [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014). Les conditions suivantes s'appliquent en particulier :

- Les contrats sont attribués selon une procédure transparente et concurrentielle, sous réserve uniquement des exemptions établies dans les politiques et pratiques d'achat écrites communiquées au Fonds mondial ;
- Tous les appels d'offres doivent être notifiés clairement à tous les soumissionnaires potentiels, qui doivent disposer d'un délai suffisant pour y répondre ;
- Les appels d'offres de produits et services fournissent tous les renseignements nécessaires afin que les soumissionnaires potentiels puissent préparer leur offre et, à ce titre, ils reposent sur une description claire et précise des conditions générales proposées du contrat et des produits ou services à acquérir ;
- Les conditions imposées à la participation à un appel d'offres se limitent aux conditions essentielles afin de garantir la capacité des participants à respecter le contrat en question et la conformité au droit du pays hôte en matière d'achats ;
- Les contrats sont uniquement attribués à des prestataires à même de les mener à bien ;
- Il n'est pas payé davantage qu'un prix raisonnable (déterminé, par exemple, par une comparaison des devis et des prix de marché) pour les produits et services achetés ;
- Dans le cadre de ces achats, le récipiendaire principal et ses représentants et agents ne se livrent à aucune pratique enfreignant le [Code de conduite des récipiendaires](#) ou le [Code de conduite des fournisseurs](#) ; et
- Le récipiendaire principal tient des registres documentant en détail la nature et l'étendue des appels d'offres lancés aux fournisseurs potentiels pour l'achat de produits et services au moyen des crédits de subvention, les critères d'attribution des contrats et commandes concernés et la réception et l'utilisation des produits et services ainsi achetés.

291. En fonction du risque et de l'importance de chaque achat, le Fonds mondial peut demander à un agent local du Fonds ou à tout prestataire de garantie qu'il emploie d'effectuer des contrôles ponctuels du respect des politiques d'achat du récipiendaire principal, d'être présent à titre d'observateur pendant la procédure d'appel d'offres ou encore d'exiger du récipiendaire principal qu'il obtienne la confirmation auprès du Secrétariat que ce dernier ne s'oppose pas aux résultats de l'appel d'offres.

292. Les dossiers d'appel d'offres doivent être conformes aux procédures d'achat du récipiendaire principal et aux conditions générales de l'accord de subvention. Néanmoins, de manière générale, le dossier d'appel d'offres constitué pour des services de conseil doit au minimum inclure les éléments suivants :

- le cahier des charges et le barème de coûts associé au service souhaité ;
- une liste restreinte comprenant au moins trois prestataires de services, accompagnée, le cas échéant, des curriculum vitæ et propositions des consultants ; et
- un rapport d'évaluation établi sur la base des critères suivants : niveau d'études, expérience et gamme de compétences des consultants, et honoraires proposés.

293. Les candidatures et les manifestations d'intérêt des consultants doivent contenir une fiche complète de renseignements personnels ainsi que le curriculum vitæ du candidat. Afin que le taux de rémunération journalier du consultant puisse être déterminé pour toute mission future, le candidat devra indiquer dans le formulaire de renseignements personnels les salaires perçus au cours des trois dernières années.

294. Établissement de rapports : le prestataire doit présenter un rapport sur les activités énoncées dans le cahier des charges et dans le contrat.

7.4 Produits de santé pharmaceutiques, non pharmaceutiques et équipement de santé

295. Le maître d'œuvre est tenu 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 2018, susceptible d'être modifiée à une date ultérieure), selon une procédure concurrentielle et transparente visant à obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Les principes budgétaires exposés dans le présent document s'appliquent au même titre à tous les produits de santé.

296. L'outil de gestion des produits de santé sert à orienter l'achat des produits de santé tout au long du cycle de vie de la subvention. Il doit être rempli conformément aux instructions figurant dans les directives d'utilisation relatives à cet outil. Le récipiendaire principal procède à l'achat des produits de santé comme indiqué dans l'outil de gestion des produits de santé et tel qu'approuvé par le Fonds mondial. Il est interdit d'inclure dans l'outil de gestion des produits de santé des articles déjà commandés et/ou en voie d'acheminement ou dont le paiement est en instance.

297. L'outil doit être accompagné de pièces justificatives, telles que : des feuilles de prévision/quantification, qui préciseront les cibles, 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 fixées dans le cadre de résultats applicables. 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.

298. L'outil de gestion des produits de santé doit indiquer clairement les détails suivants :

- nom, description et spécifications de l'article ;
- conditionnement ou unité de mesure ;
- 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 ;
- coûts unitaires de chaque article (lorsqu'ils existent, les prix de référence définis par le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial et le Service pharmaceutique mondial du partenariat Halte à la tuberculose ont été utilisés comme coûts unitaires des articles).

299. Les produits de santé figurant dans l'outil de gestion des produits de santé et achetés avec les fonds de la subvention doivent être livrés et utilisés pendant la période de mise en œuvre de la subvention. Toutefois, compte tenu du cycle d'achat habituellement appliqué dans le pays concerné et les délais d'approvisionnement⁷² des produits de santé, des niveaux de stocks appropriés (comprenant un stock régulateur) peuvent être prévus et inscrits dans l'outil de gestion des produits de santé pour éviter toute discontinuité avant le démarrage d'une nouvelle subvention ou la transition vers une nouvelle source de financement. Les stocks achetés au titre d'une subvention antérieure et reportés à la subvention suivante doivent être comptabilisés conformément aux dispositions de la politique du Fonds mondial en matière de clôture des subventions. D'après la section 3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) du Fonds mondial, consacrée à la clôture des subventions, toutes les activités programmatiques incluses dans le budget d'une subvention donnée doivent se terminer au plus tard à la date de fin de la subvention (des prorogations pouvant être accordées dans certaines circonstances).

300. Le **coût unitaire** est l'un des principaux éléments utilisés pour préparer le budget d'une subvention et l'outil de gestion des produits de santé. 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'utiliser les prix unitaires des produits admissibles 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 de longue durée et les technologies de mesure de la charge virale⁷³. 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 visés, notamment les prix négociés par les partenaires⁷⁴ ou via d'autres plateformes constituées par les partenaires, à l'exemple du catalogue des produits du Service pharmaceutique mondial du partenariat Halte à la tuberculose pour les produits de santé contre la tuberculose⁷⁵. Le Fonds mondial rejettera les coûts unitaires s'écartant des références mentionnées.

301. Au moment de préparer le budget de la subvention et l'outil de gestion des produits de santé, les maîtres d'œuvre doivent systématiquement indiquer les références de prix utilisées (concernant l'outil de gestion des produits de santé, 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 sont conformes aux spécifications et normes applicables, mais que leur prix est supérieur au prix de référence pertinent – en tenant compte du coût total de propriété⁷⁶ –, la différence de prix devra éventuellement être financée sur les fonds propres du pays ou par d'autres ressources.

302. 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 jusqu'à leur(s) destination(s) finale(s) ou jusqu'aux lieux où ils sont requis. Pour estimer et budgétiser les coûts au plus juste, il importe de connaître le mode de transport et les obligations de livraison (Incoterms) s'appliquant aux produits de santé. La méconnaissance des règles, des obligations réciproques et des conditions de coûts et de risques déterminées par les Incoterms⁷⁷ peut engendrer

⁷² Voir le [guide 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.

⁷³ 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.

⁷⁴ Par exemple, l'organisation FIND négocie des tarifs préférentiels, disponibles à la page <https://www.finddx.org/find-negotiated-product-pricing>.

⁷⁵ Voir le [catalogue du Service pharmaceutique mondial](#).

⁷⁶ 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 récipiendaire, 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 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.

⁷⁷ Pour plus d'informations sur les Incoterms, voir : <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/>.

des erreurs de budgétisation. Dans le cadre du processus budgétaire, tous les coûts unitaires des produits de santé doivent être comptabilisés selon 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 d'approvisionnement) doivent être budgétisés séparément dans les groupes de coûts applicables (voir la section 7.4.3 Coûts de gestion des achats et des stocks pour plus d'informations).

303. Conformément au cadre de différenciation, les récipiendaires principaux chargés de la mise en œuvre de subventions relevant de la catégorie des portefeuilles « ciblés » sont autorisés à établir leur budget sur la base des grandes catégories d'intervention et des groupes de coûts. Ce principe vaut également pour la budgétisation des produits de santé.

7.4.1. Stock régulateur

304. Le stock régulateur désigne le stock devant être disponible à tout moment au niveau national, régional, du district et/ou des établissements, de manière à atténuer les risques de rupture de stock en cas de retards dans la livraison des produits ou d'une augmentation imprévue 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'approvisionnement⁷⁸ (mensuel), ou se baser sur un nombre fixe (raisonnable) de mois, qui ne peut dépasser 12 mois (à l'échelle du territoire national). À moins de faire l'objet d'une approbation explicite de la part du Fonds mondial, le niveau du stock régulateur doit être conforme à la politique, aux procédures opératoires normalisées ou aux prescriptions 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 augmente 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.

305. Les stocks (dont 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 à tout moment des produits de santé pendant la période de transition précédant le démarrage de la période de mise en œuvre suivante. Pendant la phase de quantification se rapportant à la période de mise en œuvre suivante, le récipiendaire principal doit prendre en compte les niveaux de stock existants (ou prévus) à l'échelle du pays concerné ou en commande à la date de démarrage de la subvention suivante.

7.4.2. Coûts liés aux équipements de santé

306. Les équipements de santé ont généralement une vie utile plus longue que la durée de mise en œuvre de la subvention. Malgré cela, le Fonds mondial applique les principes de comptabilité de trésorerie aux actifs financés par les subventions qu'il octroie, de sorte que les coûts des équipements doivent être imputés intégralement à la subvention concernée au moment où la dépense est engagée, et non amortis sur toute la durée de vie utile de l'équipement.

307. D'un point de vue budgétaire, la logique et les raisons motivant l'achat des équipements 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

⁷⁸ Voir le [guide 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.

équipements de santé, les maîtres d'œuvre doivent tenir compte du coût total de propriété de chaque équipement (incluant le coût de l'équipement, l'installation/mise en service, la durée de vie utile de l'équipement existant, les réactifs et consommables requis et les formations supplémentaires à prévoir). Tous les coûts de maintenance et de réparation de l'équipement de santé inscrits au budget doivent être intégrés au coût total de propriété (voir la section 7.5.2 Coûts de maintenance de l'équipement). Le budget de l'équipement de santé doit être identique et conforme à celui présenté dans la liste des produits de santé, des quantités et des coûts.

308. 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 lors de l'établissement de la subvention, est réputée acceptable dès lors qu'elle repose sur des fondements techniques solides, constitue la solution la plus économique dans le contexte national considéré et présente le meilleur rapport coût-efficacité. Avant de budgétiser des équipements de laboratoire/diagnostic, le maître d'œuvre doit 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 attendu des maîtres d'œuvre qu'ils procèdent à une analyse comparée entre location et achat du matériel avant de valider leur décision d'achat des équipements souhaités (par exemple, appareil de mesure de la charge virale). 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](#) fournit des orientations sur le coût total de propriété, notamment sur les éléments de tarification à prendre en compte, et une comparaison entre les contrats possibles. S'il s'avère que les activités budgétisées ne sont pas sous-tendues par une solide justification commerciale ou si d'autres options plus économiques sont disponibles, le Fonds mondial peut limiter son financement au montant inférieur jugé raisonnable, voire refuser de financer les activités.

309. Il peut alors demander au récipiendaire principal de présenter une justification technique de l'équipement de santé choisi, notamment une analyse de son rapport coût-efficacité.

310. Les exigences spécifiques suivantes sont à respecter lors de la budgétisation des équipements sanitaires :

- description et spécification de l'équipement, telles qu'elles figurent dans la demande de financement soumise au Fonds mondial ou telles que développées à l'établissement de la subvention ;
- quantités dûment justifiées, accompagnées de notes explicatives (sur les méthodes de prévision employées) ou d'évaluations des besoins attestant que l'acquisition d'équipements supplémentaires est nécessaire ; et
- indication claire du coût unitaire et de la référence utilisée.

7.4.3. Coûts de gestion des achats et des stocks

311. Le Fonds mondial peut financer les coûts de gestion des achats et des stocks supportés pour l'achat de produits de santé. La gestion des achats et des stocks peut s'étendre à l'ensemble des activités de gestion des produits de santé, du choix des produits à leur livraison aux bénéficiaires.

312. Les principes budgétaires exposés dans le présent document s'appliquent au même titre aux coûts de gestion des achats et des stocks. Ces derniers :

- i. sont budgétisés à partir de données opérationnelles réelles et de coûts courants. Les frais proportionnels éventuellement inscrits au budget doivent être calculés à partir des données opérationnelles réelles et des coûts historiques ;
- ii. doivent offrir un bon rapport coût-efficacité ; et

- iii. ne peuvent englober aucune surcouverture, 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 nouveaux dispositifs), les évolutions tarifaires anticipées peuvent être projetées dans le budget, accompagnées de solides justifications.

313. Par exception au point iii) ci-dessus, quand il est fait appel à un agent d'approvisionnement du secteur privé, il est supposé que les frais annoncés incluent une marge bénéficiaire, qui sera fonction des conditions négociées.

314. Les coûts de gestion des achats et des stocks 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. Comme le prévoit le cadre de différenciation, cette obligation ne s'applique pas aux portefeuilles « ciblés ».

315. Pour des raisons pratiques, les coûts de gestion des achats et des stocks sont souvent présentés sous forme de pourcentage de la valeur des biens. Même si cette démarche est adoptée, le budget doit en principe reposer sur les coûts historiques (à savoir les coûts engagés par le passé). On peut inclure dans les coûts de gestion des achats et des stocks les éléments suivants :

- frais d'agents d'approvisionnement et de gestion (lorsque la fonction d'achat est externalisée) ;
- coûts de fret et d'assurance (si l'offre prévoit spécifiquement un prix franco à bord (FAB), auquel cas le transport devra être payé) ;
- coûts d'entreposage et de stockage (y compris les contrats de service avec des prestataires privés) ;
- coûts de distribution dans le pays ;
- droits de douane et frais de dédouanement ; et
- coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité.

316. Frais d'agents d'approvisionnement et de gestion⁷⁹ : La plupart des agents d'approvisionnement facturent leurs services sous forme de pourcentage de la valeur des biens achetés. La [structure des frais d'agents d'approvisionnement](#) appliquée pour le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial est disponible à titre de référence. Les frais sont supposés inclure leurs coûts de fonctionnement directs, une contribution aux frais généraux et dans certains cas une marge de bénéfice. Les récipiendaires principaux sont encouragés à s'appuyer sur les dépenses historiques engagées par le passé pour budgétiser ces coûts. Les frais d'agents d'approvisionnement et de gestion doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 7.1 Frais d'agents d'approvisionnement et de gestion.

317. Coûts de fret et d'assurance : Il faut reprendre ici 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). Ces coûts doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 7.2 Coûts de fret et d'assurance (produits de santé). 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.

⁷⁹ Le maître d'œuvre doit pouvoir démontrer que l'agent d'approvisionnement a été choisi au terme d'une procédure concurrentielle d'appel d'offres et offre donc le meilleur rapport coût-efficacité pour les services requis.

318. Coûts d'entreposage et de stockage : Il est possible d'intégrer dans cette catégorie certains coûts forfaitaires indépendants de la quantité ou du volume de produits achetés. Ces coûts doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 7.3 Coûts d'entreposage et de stockage. Les frais facturés et payés aux prestataires privés pour les services d'entreposage et de stockage relèvent également de cette entrée de coûts. Ces frais sont généralement facturés en pourcentage de la valeur des biens, selon la quantité et/ou le volume de produits. Les récipiendaires principaux sont encouragés à s'appuyer sur les dépenses historiques engagées par le passé pour budgétiser ces coûts.

- Tout coût calculé en pourcentage doit reposer sur les dépenses de fonctionnement courantes de l'organisation, tandis que les éléments justifiant le calcul ainsi que toutes les pièces nécessaires doivent être fournis à l'appui du budget demandé.
- On trouvera notamment dans ces pièces documentaires des renseignements sur le volume de produits historiquement géré et projeté, les états financiers des exercices précédents, et le budget/les prévisions de dépenses.
- Pour tout coût d'entreposage calculé en pourcentage, la méthode de calcul doit être clairement démontrée : coûts totaux estimés de l'installation d'entreposage divisé par le volume de biens⁸⁰ pouvant être traités pendant la même période. Les estimations de coûts ne reposant sur aucun fondement clair ne pourront être acceptées par le Fonds mondial.

319. Coûts de distribution dans le pays : ils couvrent le transport des produits et de l'équipement d'un point à l'autre sur le territoire national. Ces coûts doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 7.4 Coûts de distribution dans le pays.

320. Coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité : ils sont pris en charge par le Fonds mondial dès lors qu'ils relèvent des coûts de gestion des achats et des stocks. Pour des raisons pratiques, les coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité sont souvent budgétisés sous forme de pourcentage de la valeur des biens, et les chiffres avancés doivent être accompagnés des hypothèses de calcul retenues et/ou des preuves documentaires attestant la méthode de calcul employée et les activités couvertes. On peut inclure ici toute analyse de contrôle qualité raisonnable (contrôle physique ou visuel, ou encore analyses chimiques), 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 doivent être comptabilisés 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.

321. Droits de douane et frais de dédouanement : De manière générale, les crédits de subvention sont exempts des taxes applicables dans le pays hôte, notamment des droits de douane et d'importation, ainsi que des taxes ou charges fiscales équivalentes prélevées ou autrement imposées aux produits de santé importés dans le pays hôte. Néanmoins, les maîtres d'œuvre peuvent inscrire dans cette catégorie de coûts les frais des commissionnaires en douane, les frais de douane associés aux opérations terminales, les frais de stockage en douane, et autres frais similaires. Ces coûts doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 7.6 Droits de douane et de dédouanement liés à la gestion des achats et des stocks.

322. Les recouvrements excessifs de coûts ne pourront être acceptés par le Fonds mondial et, à ce titre, ils ne peuvent être inscrits au budget. Les activités de renforcement des capacités doivent être inscrites dans le groupe de coûts associé aux services professionnels externes ou aux coûts de déplacement.

⁸⁰ Le volume de biens, d'équipements ou d'articles circulant par l'installation d'entreposage.

323. Systèmes d'information pour la gestion logistique : les frais associés aux équipements et matériels/logiciels composant les systèmes d'information pour la gestion logistique (SIGL) doivent être inclus 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/des environnements semblables. Les autres coûts supportés pour la mise en œuvre du SIGL, par exemple l'assistance technique, les ressources humaines, ou les coûts de déplacement, doivent être comptabilisés dans les catégories de coûts correspondantes.

7.4.4. Autres questions concernant les coûts de gestion des achats et des stocks

324. Processus de sélection : Lorsque des organisations non gouvernementales (ONG) sont nommées prestataires de services pour la gestion de la chaîne logistique, elles doivent être sélectionnées selon une procédure concurrentielle et transparente conformément aux dispositions consacrées aux produits pharmaceutiques et aux autres produits de santé du [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014), ainsi qu'au [Guide sur la politique du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé](#), au [Code de conduite des bénéficiaires des ressources du Fonds mondial](#) et au [Code de conduite des fournisseurs du Fonds mondial](#), de même qu'aux procédures d'achat en vigueur du bénéficiaire principal/des sous-bénéficiaires. Cette procédure concurrentielle doit notamment faire l'objet d'une publicité et être annoncée sur un ou plusieurs sites reconnus au niveau international pour le type de services requis.

325. Communication de l'information sur les coûts de gestion des achats et des stocks : il peut être exigé du maître d'œuvre qu'il justifie tout coût calculé en pourcentage à l'aide de coûts sous-jacents réels et qu'il démontre ainsi le caractère raisonnable et non excessif des coûts recouverts. Tout recouvrement jugé excessif, par exemple lorsque les dépenses imputées à la subvention dépassent les coûts réellement supportés, sera traité comme dépense non conforme.

326. Tout investissement massif 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 inscrites dans le groupe de coûts 7.0 et/ou réparties 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 du Fonds mondial chargé de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement par l'intermédiaire de l'équipe de pays du Fonds mondial.

7.4.5. Investissements en faveur de l'amélioration de la chaîne logistique

327. 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](#).

7.5 Infrastructure et équipement non sanitaire

328. Le Fonds mondial peut financer les coûts d'infrastructure et d'autres équipements s'ils sont nécessaires pour garantir que les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires disposent de

capacités suffisantes pour mettre en œuvre les programmes financés grâce aux subventions qu'il octroie et atteindre les objectifs définis.

329. Le budget relatif à l'infrastructure et aux autres équipements non sanitaires doit reposer sur l'évaluation détaillée des besoins réalisée pour étayer la demande de financement. Ce diagnostic des besoins doit inclure un examen des avoirs existants et de l'infrastructure dont disposent les maîtres d'œuvre et démontrer, preuves à l'appui, que les remplacements ou nouveaux achats prévus sont nécessaires. Avant d'inscrire ces coûts au budget, le candidat et/ou le bénéficiaire principal doivent fournir une analyse factuelle permettant de justifier que chaque groupe d'actifs est nécessaire et de démontrer en quoi l'investissement proposé est requis afin d'atteindre les cibles et les objectifs du programme.

330. Les coûts d'infrastructure et d'équipement comprennent notamment les éléments ci-après :

- réhabilitation, rénovation et amélioration de l'infrastructure sanitaire⁸¹ ;
- équipement non sanitaire comme des générateurs ou des systèmes de purification de l'eau ;
- systèmes informatiques et logiciels, création et développement de sites Web ;
- équipement informatique et autres matériels/logiciels destinés aux systèmes d'information pour la gestion logistique ;
- véhicules, motos, vélos, bateaux ; et
- équipement de bureau, mobilier, équipement audiovisuel, maintenance connexe, pièces détachées et frais de réparation.

331. Ces articles ont généralement une vie utile plus longue que la durée initiale de mise en œuvre de la subvention. À ce titre, ils sont généralement désignés « biens d'investissement », qui, si l'on applique les règles comptables ordinaires, seraient comptabilisés comme actifs et amortis au fil de leur vie utile. Malgré cela, le Fonds mondial applique les principes de comptabilité de trésorerie aux actifs financés par les subventions qu'il octroie, de sorte que les coûts des équipements doivent être imputés intégralement à la subvention concernée au moment où la dépense est engagée, et non amortis sur toute la durée de vie utile de l'équipement.

332. Il est attendu du bénéficiaire principal ou du sous-bénéficiaire qu'il se dote 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 ainsi engagés devront, le cas échéant, être inscrits au budget.

333. La cession des biens d'investissement achetés avec les crédits de subventions précédemment octroyées par le Fonds mondial doit être dûment planifiée et budgétisée lors de l'établissement de la subvention considérée. À la clôture de la subvention, le plan et le budget de clôture doivent exposer dans le détail les modalités d'utilisation, de cession ou de vente que le bénéficiaire principal prévoit d'appliquer à la totalité des actifs non monétaires restants, sous réserve de l'approbation du Secrétariat du Fonds mondial. Pour plus d'informations, on se reportera à la section 3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#), consacrée à la clôture des subventions.

334. D'un point de vue budgétaire, la logique commerciale motivant l'acquisition d'un actif doit être présentée pendant la phase d'élaboration de la demande de financement et/ou à l'établissement de la subvention. Le bénéficiaire principal doit réaliser une analyse coût-efficacité comparant les

⁸¹ Le Fonds mondial peut financer des projets de construction de petite échelle, mais pas des projets d'infrastructure sanitaire de grande échelle comme la construction d'un hôpital entier.

différentes options d'acquisition de l'actif et leur incidence budgétaire. Il peut par exemple comparer l'achat d'un bien d'investissement à des solutions de location ou d'acquisition en crédit-bail, le cas échéant, tout en tenant compte du rapport coût-efficacité de chaque option examinée.

335. De manière générale, les actifs doivent être budgétisés conformément à la stratégie définie dans la demande de financement, dès lors qu'elle est jugée fondée d'un point de vue technique et économique. Cependant, s'il s'avère que les éléments ou les activités budgétisés ne reposent pas sur une logique commerciale probante ou sur des options concurrentielles, le Fonds mondial peut refuser de financer ces postes. Si le choix d'un véhicule répondant à des normes élevées n'est pas suffisamment justifié, par exemple, il peut refuser d'en financer le coût intégral.

336. 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 :

- tous les coûts pertinents, comme le coût des actifs (déduction faite des taxes, dont les actifs sont exonérés), les quantités et les coûts de fret et d'assurance, qui 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 fiables, des références de prix fournies par le Fonds mondial ou par d'autres sources crédibles.

337. Le calendrier budgétaire doit être clairement adapté aux buts et aux objectifs définis dans la demande de financement approuvée et/ou lors de l'établissement de la subvention. Les actifs acquis au titre de cette catégorie doivent généralement être gérés conformément aux règles et aux normes locales en matière de gestion, par exemple les normes locales concernant la maintenance et le remplacement des véhicules. Si des règles ou des normes différentes sont utilisées, des raisons valables justifiant ce choix doivent être avancées.

338. Il incombe au bénéficiaire principal et aux sous-bénéficiaires concernés de respecter les lois, règles et règlements applicables, notamment les réglementations portant sur les questions de santé et sécurité, les règles de construction, conception et gestion, le droit du travail et les autres lois pertinentes, et les obligations en matière de responsabilité civile.

7.5.1. Véhicules

339. Les présentes directives s'appliquent à tous les types de véhicules devant être immatriculés auprès des autorités d'immatriculation des véhicules de la région où la subvention est mise en œuvre. De manière générale, sont concernés tous les véhicules à moteur d'une certaine puissance, comme les voitures, les motos ou les bateaux. Le prix des véhicules doit être inscrit dans l'entrée de coûts 9.2 Véhicules. Tout autre type de véhicule sera comptabilisé dans l'entrée de coûts 9.3 Autre équipement non sanitaire.

340. Les véhicules sont budgétisés sur la base des buts et objectifs énoncés dans la demande de financement et des pièces justificatives fournies. Lorsque le coût des véhicules n'est pas prévu dans la demande de financement et que le montant demandé est jugé important, le bénéficiaire principal est tenu, au démarrage de la subvention (ou avant le décaissement correspondant à l'activité d'achat), de fournir au Fonds mondial un plan d'évaluation et de gestion des besoins en véhicules, dans lequel il inclura les procédures d'achat applicables.

341. Cette notion d'importance, telle qu'elle s'applique aux budgets affectés aux véhicules, ne fait l'objet d'aucune définition spécifique. L'équipe du pays du Fonds mondial peut déterminer si le

budget est important ou non en fonction du contexte national et des circonstances prévalant dans le pays, ainsi que des éléments de risque en présence. À titre indicatif, on peut considérer que le budget des véhicules est important s'il excède 500 000 USD. Même dans les cas où le budget est inférieur à cette valeur seuil, le Secrétariat 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. On trouvera un exemple de plan à l'**annexe 7E**.

342. Les frais d'assurance des véhicules, ainsi que les frais périodiques d'exploitation et de maintenance, 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.

7.5.2. Coûts de maintenance de l'équipement

343. Les bénéficiaires principaux doivent réserver des fonds pour la réparation et la maintenance de l'équipement en intégrant les coûts y afférents dans les budgets des subventions du Fonds mondial⁸², afin de protéger les investissements de celui-ci.

344. Les coûts de maintenance des équipements de santé peuvent être comptabilisés et présentés dans l'entrée de coûts 6.5 Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement de santé.

345. De manière générale, les coûts de maintenance des équipements non sanitaires peuvent être comptabilisés dans l'entrée de coûts 9.4 Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement.

7.5.3. Autres questions concernant la gestion financière, le suivi et la présentation des coûts d'équipement

346. Comme pour les autres catégories budgétaires, les contrats d'équipement doivent être attribués à l'issue d'une procédure concurrentielle, tel que précisé dans la politique d'achat du bénéficiaire principal et/ou, en tout état de cause, dans le code national des marchés publics, et conformément aux dispositions de l'accord de subvention concerné.

347. Le Fonds mondial peut mandater l'agent local du Fonds et/ou des prestataires de garantie qu'il emploie pour examiner les procédures d'achat suivies pour tous les postes budgétaires importants, ainsi que pour un échantillon des postes non significatifs, l'objectif étant de garantir le strict respect des politiques et procédures d'achat.

348. Le bénéficiaire principal doit mettre en place des mécanismes rigoureux de gestion, de protection et de suivi des actifs du programme acquis dans le cadre de la subvention à tous les niveaux (bénéficiaire principal, sous-bénéficiaires et autres maîtres d'œuvre). Le bénéficiaire principal/sous-bénéficiaire doit :

- tenir à jour un registre des actifs précisant les détails de l'équipement, son emplacement et la personne qui en est responsable ;
- effectuer un inventaire régulier (au moins une fois par an) des actifs et en formaliser les résultats ;
- signaler tout actif manquant ou endommagé au Fonds mondial et à l'agent local du Fonds dans les meilleurs délais.

⁸² [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](#) fournit des orientations sur les coûts relatifs de différentes modalités contractuelles ainsi que des informations sur les coûts de maintenance, y compris la « location de réactifs », un mécanisme contractuel comprenant la réparation et la maintenance.

349. Conformément aux bonnes pratiques en usage, les récipiendaires principaux 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 actifs financés par la subvention. Cette pratique aidera à déterminer la méthode la plus appropriée, la plus économique et présentant le meilleur rapport coût-efficacité pour l'achat des biens et services requis au titre du programme.

7.5.4. Réhabilitation, rénovation et amélioration de l'infrastructure sanitaire

350. Les coûts associés à l'infrastructure sanitaire utilisée dans le cadre des programmes soutenus par le Fonds mondial peuvent être financés au travers des subventions. L'infrastructure sanitaire peut inclure aussi bien des installations cliniques que des établissements non cliniques (hôpitaux, centres de soins primaires, installations du ministère de la Santé ou des autorités locales, par exemple). Le Fonds mondial ne finance **pas** la construction de projets de grande échelle tels que des hôpitaux entiers.

351. Les coûts inscrits au budget doivent participer aux buts et objectifs énoncés dans la demande de financement et s'accompagner d'une justification programmatique claire. L'argumentaire avancé doit préciser les résultats sanitaires attendus et inclure une analyse coût-efficacité démontrant en quoi l'investissement proposé est plus rentable que les autres solutions envisageables.

352. Les candidats sollicitant des investissements en infrastructure sont invités à présenter, preuves à l'appui, les modalités de cofinancement des projets prévus (ressources nationales ou autres donateurs).

353. Les maîtres d'œuvre retenus pour la gestion des programmes soutenus par le Fonds mondial doivent normalement disposer d'installations suffisantes pour les mettre en œuvre. C'est pourquoi la construction ou la location de bureaux n'est généralement pas financée par le Fonds mondial. À titre exceptionnel, comme indiqué dans la demande de financement, 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.

354. Les projets de réhabilitation, de rénovation et d'amélioration doivent être achevés rapidement, pendant la période de mise en œuvre de la subvention, de manière à ce que l'impact des projets sur les buts et objectifs de la subvention soit maximal.

355. 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.

7.5.5. Autres questions liées à la gestion financière et au suivi des projets de réhabilitation, rénovation et amélioration de l'infrastructure sanitaire

356. Les activités de réhabilitation, de rénovation ou d'amélioration doivent être préalablement approuvées par le Fonds mondial. Les maîtres d'œuvre soumettent 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 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 ;
- Informations sur les mécanismes que le récipiendaire principal mettra en œuvre 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 ; et
- Vue d'ensemble des contrôles internes et des systèmes de gestion de la supervision que le récipiendaire principal emploiera pour prévenir toute irrégularité dans la gestion des fonds.

357. Processus de sélection : les prestataires de services chargés de la réhabilitation, de la rénovation et de l'amélioration de l'infrastructure sanitaire doivent être sélectionnés dans le cadre d'une procédure concurrentielle, conformément à l'article relatif aux contrats de fourniture de biens et services du [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014).

358. Pendant la phase de mise en œuvre, le récipiendaire principal est tenu de transmettre régulièrement des points d'étape (rapports sur les résultats actuels) au Fonds mondial afin de l'informer de l'avancement des travaux. Aucun paiement ne peut être effectué au profit du prestataire tant que le récipiendaire principal 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.

359. On se reportera à l'**annexe 7G** pour des orientations plus détaillées sur les investissements en faveur de la rénovation et de la construction d'installations et d'infrastructures.

7.6 Supports de communication et publications

360. Le Fonds mondial peut financer les supports de communication et les publications destinés à garantir la réalisation des objectifs des programmes. Sont compris dans la catégorie « supports de communication et publications » les coûts des imprimés et les 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.

361. 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.

362. 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 à travers les subventions du Fonds mondial. Les protocoles de prestation de services, les modèles d'activité 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.

363. 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 demander au récipiendaire principal de lui fournir des informations complémentaires sur sa stratégie en matière de supports de communication et de publications si le budget y afférent est important. L'équipe de pays déterminera si le budget est ou non important au vu du contexte du pays et de l'analyse des risques en présence.

364. Pour un budget jugé important 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 ciblés ;
- la démonstration du bon rapport coût-efficacité des interventions de communication retenues, à travers les éléments suivants :
 - 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 ;
 - le caractère « efficient » des interventions, c'est-à-dire la preuve que toutes les options raisonnables ont été évaluées de manière à atteindre un maximum de bénéficiaires au meilleur coût possible, par exemple le recours aux capacités internes à faible coût ou l'utilisation de supports existants plutôt que d'en créer de nouveaux.
- une vue d'ensemble des contrôles internes et des systèmes de gestion que le récipiendaire principal emploiera pour garantir la qualité des supports de communication et des publications, le caractère concurrentiel des achats, ainsi que l'utilisation optimale des inventaires y afférents et des crédits prévus à cet effet.

365. Les coûts associés aux supports de communication et aux publications produits en interne doivent être comptabilisés 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 la dépréciation des machines ou les dépenses de personnel de l'imprimerie.

7.6.1. Imprimés

366. Les **coûts unitaires** présentés pour les imprimés doivent s'avérer économiques, c'est-à-dire représenter le meilleur prix disponible sur le marché pour les spécifications requises, par exemple, colorimétrie, nombre de pages et format du papier. Pour établir son budget, le récipiendaire principal doit utiliser des références de prix crédibles et des données historiques ou obtenir des factures pro-forma pour justifier le calcul des coûts. Le récipiendaire principal doit 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).

367. Les **quantités des imprimés** doivent être clairement justifiées en fonction du nombre de bénéficiaires ciblés, tel qu'indiqué dans les buts et objectifs de la subvention.

368. D'**autres coûts associés aux imprimés**, notamment les frais d'entreposage, de distribution, de conception, de réalisation et/ou de traduction de contenus des supports de communication peuvent être financés par le Fonds mondial. Ils doivent être étayés par des hypothèses budgétaires claires et accompagnés des sources de référence utilisées pour leur inscription au budget.

7.6.2. Supports visuels, audio et vidéo

369. Les messages de communication pour le changement de comportement peuvent être diffusés sur des panneaux publicitaires ou au travers d'annonces radio- ou télédiffusées. 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 frais de réalisation et de production des supports doivent être justifiés au moyen de sources de référence vérifiables et de spécifications essentielles. La fréquence des publicités audio ou vidéo doit être clairement liée aux cibles fixées pour les populations à atteindre.

7.6.3. Autres questions relatives au contrôle financier et au suivi

370. Lorsque la production des supports de communication et des publications est externalisée, les sociétés commerciales doivent être choisies selon une procédure concurrentielle, conformément à l'accord de subvention applicable.

371. En fonction du niveau de risque et de l'importance de chaque achat, le Fonds mondial peut demander à son agent local ou à tout prestataire de garantie qu'il emploie d'effectuer des contrôles ponctuels du respect des politiques d'achat du récipiendaire principal, d'être présent à titre d'observateur pendant la procédure d'appel d'offres ou encore d'exiger du récipiendaire principal qu'il obtienne la confirmation auprès du Secrétariat que ce dernier ne s'oppose pas aux résultats de l'appel d'offres.

372. Les dossiers d'appel d'offres doivent être conformes aux procédures d'achat du récipiendaire principal et aux conditions générales de l'accord de subvention. Néanmoins, de manière générale, le dossier d'appel d'offres constitué pour des supports de communication et publications doit au minimum inclure les éléments suivants :

- un cahier des charges et un devis final détaillés pour le service demandé ;
- une liste comprenant au moins trois sociétés, accompagnée des offres de services et des budgets/devis correspondants ; et
- un rapport d'évaluation établi sur la base des critères suivants : critères de l'offre, proposition technique, expérience de la société et tarif proposé.

373. 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 à tous les niveaux d'exécution (récipiendaire principal/sous-récipiendaires et tout autre maître d'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.

7.7 Coûts indirects et frais généraux

374. Le Fonds mondial peut financer les coûts indirects et les frais généraux liés à la mise en œuvre des subventions qu'il octroie. On entend par « coûts indirects » les coûts qui ne peuvent être directement imputés à la subvention. Il peut s'agir de coûts administratifs (loyer, électricité, charges, messagerie électronique, téléphone, Internet, assurances⁸³, carburant, sécurité, nettoyage), des taxes et impôts non recouvrables connexes et du recouvrement des coûts indirects imputé en tant que pourcentage des coûts directs.

375. En règle générale, les coûts imputés à une subvention du Fonds mondial, qu'ils soient directs ou indirects, doivent répondre aux critères suivants :

- correspondre aux coûts réels imputables à l'activité financée par la subvention ou en représenter une approximation raisonnable ;
- ne comporter aucun élément de bénéfice ni aucune marge venant s'ajouter au coût proprement dit ;
- ne pas être imputés en vue de générer un revenu ; et
- ne contenir aucune prime de risque qui ne repose pas sur un coût réel.

376. Les fonds que le bénéficiaire 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.

377. Lorsqu'un bénéficiaire principal 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 directement attribuable à la subvention du Fonds mondial peuvent être inclus dans le budget de la nouvelle subvention. Dans certaines circonstances, le Fonds mondial peut accepter de supporter une partie des coûts réels en fonction de la valeur des crédits gérés. Les taux de répartition alors appliqués doivent être ajustés régulièrement et au moins une fois par an de manière à garantir une facturation juste des coûts administratifs, et doivent être approuvés par écrit par le Fonds mondial.

378. Tous les coûts administratifs directs inscrits au budget des subventions du Fonds mondial doivent être détaillés et ventilés par poste budgétaire, et être accompagnés des hypothèses, quantités et coûts unitaires applicables. Le cas échéant et s'ils sont disponibles, les coûts historiques doivent être pris en compte et les écarts par rapport à ceux-ci doivent être clairement justifiés. Lorsque le bénéficiaire principal prévoit un budget pour les coûts indirects (par exemple s'il demande au Fonds mondial de prendre en charge une partie de la facture d'électricité), il doit :

- fournir des détails suffisants sur le coût total du poste (par type et avec toutes les hypothèses retenues, notamment concernant les quantités et les coûts unitaires) ;
- indiquer la contribution attendue du Fonds mondial ;

⁸³ Les « coûts d'assurance contre les risques » engagés 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 admissibles ». À ce titre, ils peuvent être inscrits au budget et engagés lors de la mise en œuvre des programmes du Fonds mondial. Le contexte national et les risques en présence influent de façon déterminante sur les coûts d'assurance.

- fournir la justification et la méthode sous-tendant l'affectation des coûts au Fonds mondial, le tout devant être vérifiable ; et
- s'assurer que le Fonds mondial ne se voit attribuer que la part raisonnable des coûts requis lui revenant, en fonction du niveau d'effort exigé par la ou les activités. Par exemple, les frais de location de bureaux peuvent être calculés au prorata de la superficie utilisée par le personnel chargé de la gestion de la subvention du Fonds mondial.

7.7.1. Coûts de gestion et recouvrement des coûts indirects

379. Le récipiendaire principal est encouragé à inclure tous les coûts directs ou les frais généraux indirects applicables au moment de préparer son budget. Il ne peut budgétiser aucun autre frais lié à la gestion de la subvention. Tout poste présenté comme « frais de gestion » est irrecevable⁸⁴.

380. Dans le cas de subventions gérées par des ONG internationales et d'autres organisations internationales, des fonds peuvent être prévus dans le budget des subventions afin de rémunérer les services fournis par le siège de l'organisation concernée à l'appui de la mise en œuvre au niveau national. Pour plus d'informations, on se reportera à la section 1.6 du [Manuel des politiques opérationnelles](#), consacrée à la politique en matière de coûts d'appui/recouvrement des coûts indirects pour les organisations non gouvernementales.

381. Les ONG locales doivent comptabiliser tous les coûts liés à la mise en œuvre de la subvention comme frais « directs » ; elles ne peuvent prétendre au recouvrement des coûts indirects, calculés sous forme de pourcentage, quand le Fonds mondial est le principal bailleur de fonds des activités du maître d'œuvre. En effet, tous les coûts supportés du fait de la subvention sont en principe engagés au niveau local, sans soutien du siège.

382. Si une ONG locale met en œuvre des activités et des programmes soutenus par plusieurs bailleurs de fonds et qu'elle possède le système financier et les capacités nécessaires pour procéder à un recouvrement transparent des coûts, tel que déterminé à la seule discrétion du Fonds mondial, ce dernier⁸⁵ peut autoriser le recouvrement des coûts indirects, sous forme de pourcentage des coûts directs, dans des conditions similaires à celles applicables aux ONG internationales et aux organisations multilatérales (notamment pour ce qui concerne les dépenses admissibles et non admissibles aux fins de recouvrement). Le pourcentage maximum que les ONG locales sont autorisées à appliquer est indiqué dans la section 1.6 du [Manuel des politiques opérationnelles](#), consacrée à la politique en matière de coûts d'appui/recouvrement des coûts indirects pour les organisations non gouvernementales.

383. Les récipiendaires principaux 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 être financés par le budget national. Les coûts indirects ne peuvent être imputés que dans des situations exceptionnelles, où le récipiendaire principal est en mesure de démontrer explicitement que les coûts indirects ont connu une augmentation différentielle liée à l'arrivée des subventions du Fonds mondial. Le Fonds mondial n'autorise pas les institutions publiques à chiffrer leurs coûts indirects sous forme de coûts proportionnels.

⁸⁴ Hormis pour les organismes des Nations Unies et les organisations multilatérales, pour qui des modalités particulières peuvent s'appliquer en fonction des accords passés entre le Fonds mondial et les organismes en question.

⁸⁵ La recommandation faite au Comité d'approbation des subventions doit expressément mentionner l'utilisation du mécanisme de recouvrement des coûts indirects pour les ONG locales.

384. Le récipiendaire principal est chargé de négocier tous les coûts indirects et les frais généraux récupérés par les sous-réceptaires et les autres maîtres d'œuvre, selon les principes décrits ci-avant et au même niveau de détail. Si le Fonds mondial en fait la demande, le récipiendaire principal fournit les pièces justificatives à l'appui du budget établi par les sous-réceptaires pour les coûts administratifs pendant la négociation de la subvention ou, si le sous-réceptaire n'a pas encore été choisi à la date de signature de l'accord de subvention, au plus tard lorsque le récipiendaire principal signe l'accord avec le sous-réceptaire. S'il s'agit d'une ONG internationale, les politiques relatives au recouvrement des coûts indirects des sous-réceptaires s'appliquent. Pour plus d'informations, on se reportera à la section 1.6 du [Manuel des politiques opérationnelles](#), consacrée à la politique en matière de coûts d'appui/recouvrement des coûts indirects pour les organisations non gouvernementales.

7.8 Aide à la subsistance des clients/populations cibles

385. L'aide à la subsistance peut être prise en charge dans le cadre des subventions du Fonds mondial. On inclut dans l'aide à la subsistance des clients/populations cibles les activités d'appui aux activités rémunératrices. Elle est par ailleurs définie comme suit par le Fonds mondial :

- soutien monétaire ou en nature offert aux clients et aux patients afin de leur permettre d'accéder aux services du programme (par exemple, frais de scolarité des orphelins) ;
- assistance aux familles d'accueil ;
- indemnités de transport vers les centres de traitement et de soins ;
- mesures d'incitation pour les patients ;
- subventions destinées aux activités génératrices de revenus, ainsi qu'à l'aide alimentaire et sanitaire ; ou
- frais associés à la prise en charge des soins aux patients.

386. 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. Ces hypothèses doivent cadrer avec la demande de financement approuvée et/ou le processus d'établissement de la subvention. Elles reposeront sur :

- les résultats les plus récents disponibles et les tendances attendues ;
- les hypothèses concernant la population cible ; et
- 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.

387. 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 attentivement et respectées lors de la planification et de la budgétisation (par exemple, autorisations nécessaires pour un programme de microfinancement, certification sanitaire des aliments).

388. Le récipiendaire principal et les éventuels sous-réceptaires concernés doivent gérer des systèmes, procédures et processus de contrôle efficaces et vérifiables pour les aspects suivants :

- 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 ; et
- la vérification, la supervision et la présentation comptable des activités concernées (aides monétaires ou en nature).

389. 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 aux populations ciblées et à réduire au minimum les activités de redistribution et de revente.

390. Si le récipiendaire principal opte pour des bons ou des transferts de fonds, il doit démontrer qu'il gère et atténue 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-efficacité, démontrant qu'ils offrent un coût unitaire optimal.

391. 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.

392. Les montants des indemnités doivent être fondés sur des tarifs raisonnables, 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.

7.8.1. Microcrédits⁸⁶ et microsubventions

393. Dans le cas de dispositifs faisant appel à des fonds renouvelables ou à des modalités de microfinancement, le recouvrement des fonds et les mécanismes d'évaluation des taux d'intérêt et du crédit doivent être clairement expliqués et être suffisamment robustes et efficaces pour que le dispositif fonctionne dans les limites du budget. Tant les recouvrements que les paiements devront être pris en compte dans le budget. Il faut également inclure dans le budget les crédits nécessaires à la gestion des fonds par du personnel compétent et à l'application de systèmes appropriés de distribution et de recouvrement des prêts.

7.8.2. Incitations en espèces destinées aux bénéficiaires

394. Tout dispositif prévoyant le paiement de primes incitatives aux patients, bénéficiaires, conseillers et médiateurs au moyen des crédits du Fonds mondial doit être établi sur la base de coûts unitaires justifiés et raisonnables, 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

⁸⁶ Par exemple, programme de microcrédits bénéficiant à des particuliers et destiné à appuyer le petit commerce, l'achat de petits animaux ou encore des projets et de la formation horticoles.

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.

395. Les primes incitatives versées aux agents de santé communautaires ne doivent pas être comptabilisées comme « aides à la subsistance ».

396. 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.

Annexes

Annexe 1 – Le cadre d'évaluation des coûts du Fonds mondial

Table 1 : Le cadre d'évaluation des coûts

Groupe analytique	Groupe de coûts ⁸⁷	Description	Entrées de coûts applicables
Ressources humaines	1 Ressources humaines	Voir la section 7.1 des présentes directives pour plus d'informations.	1.1 Salaires – gestion des programmes 1.2 Salaires – travailleurs de proximité, personnel médical et autres prestataires de services 1.4 Autres coûts liés aux ressources humaines 1.5 Indemnités de départ
Coûts liés aux programmes	2 Coûts de déplacement	Voir la section 7.2 des présentes directives pour plus d'informations.	2.1 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la formation 2.2 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à l'assistance technique 2.3 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la supervision/aux enquêtes/à la collecte de données 2.4 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés aux réunions/plaidoyers 2.5 Autres coûts de déplacement
Coûts liés aux programmes	3 Services professionnels externes	Voir la section 7.3 des présentes directives pour plus d'informations.	3.1 Frais d'assistance technique/honoraires de consultants 3.2 Frais d'agents fiscaux/fiduciaires 3.3 Frais d'audit externe 3.4 Autres services professionnels externes 3.5 Coûts d'assurance
Coûts liés aux produits de santé	4 Produits de santé – produits pharmaceutiques	Voir la section 7.4 des présentes directives pour plus d'informations.	4.1 Antirétroviraux 4.2 Antituberculeux 4.3 Antipaludiques 4.4 Médicaments de substitution aux opiacés 4.5 Médicaments contre les infections opportunistes et les infections sexuellement transmissibles 4.6 Subventions du secteur privé pour les combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine (copaiement avec 4.3) 4.7 Autres médicaments

⁸⁷ Composante de la démarche modulaire du Fonds mondial entrant dans l'évaluation des coûts.

Coûts liés aux produits de santé	5 Produit de santé – produits non pharmaceutiques	<p>Tous les produits de santé qui ne peuvent pas être classés dans les catégories 4.0 Produits de santé – produits pharmaceutiques et 6.0 Produits de santé – équipement doivent être budgétisés dans cette catégorie. Les produits de santé – les produits non pharmaceutiques doivent être inscrits sur l'outil de gestion des produits de santé et automatiquement inscrits dans le budget inclus dans le dossier de candidature du récipiendaire principal.</p>	<p>5.1 Moustiquaires imprégnées d'insecticide (moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée/moustiquaires imprégnées d'insecticide)</p> <p>5.2 Préservatifs – masculins</p> <p>5.3 Préservatifs – féminins</p> <p>5.4 Tests de dépistage rapide</p> <p>5.5 Insecticides</p> <p>5.6 Réactifs de laboratoire</p> <p>5.7 Seringues et aiguilles</p> <p>5.8 Autres consommables</p> <p>5.9 Subventions du secteur privé pour les tests de dépistage rapide (copaiement avec 5.4)</p>
Coûts liés aux produits de santé	6 Produits de santé – équipement	Voir la section 7.4 des présentes directives pour plus d'informations.	<p>6.1 Analyseur/accessoires CD4</p> <p>6.2 Analyseur de charge virale/accessoires VIH</p> <p>6.3 Microscopes</p> <p>6.4 Équipement de test moléculaire de la tuberculose</p> <p>6.5 Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement de santé⁸⁸</p> <p>6.6 Autres équipements de santé</p>
Coûts liés aux produits de santé	7 Coûts de gestion des achats et des stocks	Voir la section 7.4.3 des présentes directives pour	<p>7.1 Frais d'agents d'approvisionnement et de gestion</p> <p>7.2 Coûts de fret et d'assurance (produits de santé)⁸⁹</p>

⁸⁸ Le maître d'œuvre peut également regrouper les coûts de maintenance de tous les équipements (sanitaires et non sanitaires) sous l'entrée de coûts 9.4 si cette solution améliore l'efficacité et facilite la présentation comptable des dépenses.

⁸⁹ Si l'offre prévoit spécifiquement un prix franco à bord (FAB), auquel cas le transport devra être payé.

		plus d'informations.	7.3 Coûts d'entreposage et de stockage 7.4 Coûts de distribution dans le pays 7.5 Coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité 7.6 Droits de douane et de dédouanement liés à la gestion des achats et des stocks 7.7 Autres coûts de gestion des achats et des stocks
Infrastructure et équipement non sanitaire	8 Infrastructure	Voir la section 7.5 des présentes directives pour plus d'informations.	8.1 Mobilier 8.2 Rénovation/constructions 8.3 Maintenance de l'infrastructure et autres coûts liés à l'infrastructure
Infrastructure et équipement non sanitaire	9 Équipement non sanitaire		9.1 Informatique – ordinateurs, équipement informatique, logiciels et applications 9.2 Véhicules 9.3 Autre équipement non sanitaire 9.4 Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement non sanitaire
Coûts liés aux programmes	10 Supports de communication et publications	Voir la section 7.6 des présentes directives pour plus d'informations.	10.1 Supports imprimés (formulaires, livres, directives, brochures, dépliants, etc.) 10.2 Spots et émissions télévisés/radio 10.3 Supports promotionnels (T-shirts, mugs, pins, etc.) et autres coûts liés aux supports de communication et aux publications
Coûts indirects et frais généraux	11 Coûts indirects et frais généraux	Voir la section 7.7 des présentes directives pour plus d'informations.	11.1 Coûts administratifs 11.2 Taxes et droits non recouvrables 11.3 Recouvrement des coûts indirects – en pourcentage 11.4 Autres coûts administratifs 11.5 Coûts partagés
Coûts liés aux programmes	12 Aide à la subsistance des clients/populations cibles	Voir la section 7.8 des présentes directives pour plus d'informations.	12.1 Soutien aux orphelins et aux enfants vulnérables (frais de scolarité, uniformes, livres, etc.) 12.2 Aide alimentaire et sanitaire 12.3 Incitations en espèces/transferts de fonds au profit des patients/bénéficiaires/conseillers/médiateurs 12.4 Microcrédits et microsubventions 12.5 Autres coûts liés à l'aide à la subsistance des clients/populations cibles

<p>Coûts liés aux programmes</p>	<p>13 Paiement aux résultats</p>	<p>Modèle d'investissement adapté prévoyant un paiement en fonction des résultats. Le Fonds mondial se réserve toute latitude pour autoriser ou non ce modèle d'investissement dans des circonstances spécifiques.</p>	<p>13.1 Financement axé sur les résultats 13.2 Contrats fondés sur les résultats, organisations communautaires et autres prestataires de services 13.3 Incitations pour les membres du personnel du récipiendaire principal et des sous-réceptaires 13.4 Incitations pour les agents de santé communautaires, les travailleurs de proximité, le personnel médical et autres prestataires de services</p>
---	---	--	---

Table 2 : Nom de l'entrée des couts et paysage des investissements

Nom de l'entrée de coûts	Paysage des investissements – Niveau 1	Paysage des investissements – Niveau 2 (Groupe analytique)
1.0 Ressources humaines	Coûts de gestion du programme	Ressources humaines, y compris agents financiers
1.1 Salaires – gestion du programme	Coûts de gestion du programme	Ressources humaines, y compris agents financiers
1.2 Salaires – travailleurs de proximité, personnel médical et autres prestataires de services	Coûts des activités du programme	Ressources humaines pour la santé
1.4 Autres coûts liés aux ressources humaines	Coûts de gestion du programme	Ressources humaines, y compris agents financiers
1.5 Indemnités de départ	Coûts de gestion du programme	Ressources humaines, y compris agents financiers
2.0 Coûts de déplacement	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
2.1 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la formation	Coûts des activités du programme	Renforcement des capacités et assistance technique
2.2 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à l'assistance technique	Coûts des activités du programme	Renforcement des capacités et assistance technique
2.3 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés à la supervision/aux enquêtes/à la collecte de données	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
2.4 Indemnités/coûts de déplacement/autres coûts liés aux réunions/plaidoyers	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
2.5 Autres coûts de déplacement	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
3.0 Services professionnels externes	Coûts des activités du programme	Renforcement des capacités et assistance technique
3.1 Frais d'assistance technique/honoraires de consultants	Coûts des activités du programme	Renforcement des capacités et assistance technique
3.2 Frais d'agents fiscaux/fiduciaires	Coûts de gestion du programme	Ressources humaines, y compris agents financiers
3.3 Frais d'audit externe	Coûts de gestion du programme	Coûts indirects et frais généraux
3.4 Autres services professionnels externes	Coûts des activités du programme	Renforcement des capacités et assistance technique
3.5 Coûts d'assurance	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
4.0 Produits de santé – produits pharmaceutiques	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
4.1 Antirétroviraux	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
4.2 Antituberculeux	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
4.3 Antipaludiques	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
4.4 Médicaments de substitution aux opiacés	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
4.5 Médicaments contre les infections opportunistes et les infections sexuellement transmissibles	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
4.6 Subventions du secteur privé pour les combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine (copaïement)	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
4.7 Autres médicaments	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.0 Produits de santé – produits non pharmaceutiques	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.1 Moustiquaires imprégnées d'insecticide (moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée/moustiquaires imprégnées d'insecticide)	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.2 Préservatifs – masculins	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.3 Préservatifs – féminins	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.4 Tests de dépistage rapide	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.5 Insecticides	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.6 Réactifs de laboratoire	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.7 Seringues et aiguilles	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.8 Autres consommables	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
5.9 Subventions du secteur privé pour les tests de dépistage rapide (copaïement)	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
6.0 Produits de santé – équipement	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Équipement de santé
6.1 Analyseur/accessoires CD4	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Équipement de santé
6.2 Analyseur de charge virale/accessoires VIH	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Équipement de santé
6.3 Microscopes	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Équipement de santé
6.4 Équipement de test moléculaire de la tuberculose	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Équipement de santé
6.5 Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement de santé	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Équipement de santé
6.6 Autres équipements de santé	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Équipement de santé
7.0 Coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
7.1 Frais d'agents d'approvisionnement et de gestion	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
7.2 Coûts de fret et d'assurance (produits de santé)	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
7.3 Coûts d'entreposage et de stockage	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
7.4 Coûts de distribution dans le pays	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
7.5 Coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
7.6 Droits de dédouanement liés à la gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks
7.7 Autres coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises/à l'équipement et coûts de gestion des achats et des stocks	Coûts liés aux produits de santé/marchandises et coûts de gestion des achats et des stocks

Nom de l'entrée de coûts	Paysage des investissements – Niveau 1	Paysage des investissements – Niveau 2 (Groupe analytique)
8.0 Infrastructure	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
8.1 Mobilier	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
8.2 Rénovation/constructions	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
8.3 Maintenance de l'infrastructure et autres coûts liés à l'infrastructure	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
9.0 Équipement non sanitaire	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
9.1 Informatique – ordinateurs, équipement informatique, logiciels et applications	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
9.2 Véhicules	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
9.3 Autre équipement non sanitaire	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
9.4 Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement non sanitaire	Coûts de gestion du programme	Infrastructure et équipement non sanitaire
10.0 Supports de communication et publications	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
10.1 Supports imprimés (formulaires, livres, directives, brochures, dépliants, etc.)	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
10.2 Spots et émissions télévisés/radio	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
10.3 Supports promotionnels (t-shirts, mugs, pins, etc.) et autres coûts liés aux supports de communication et aux publications	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
11.0 Coûts indirects et frais généraux	Coûts de gestion du programme	Coûts indirects et frais généraux
11.1 Coûts administratifs	Coûts de gestion du programme	Coûts indirects et frais généraux
11.2 Taxes et droits non recouvrables	Coûts de gestion du programme	Coûts indirects et frais généraux
11.3 Recouvrement des coûts indirects – en pourcentage	Coûts de gestion du programme	Coûts indirects et frais généraux
11.4 Autres coûts administratifs	Coûts de gestion du programme	Coûts indirects et frais généraux
11.5 Coûts partagés	Coûts de gestion du programme	Coûts indirects et frais généraux
12.0 Aide à la subsistance des clients/populations cibles	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
12.1 Soutien aux orphelins et aux enfants vulnérables (frais de scolarité, uniformes, livres, etc.)	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
12.2 Aide alimentaire et sanitaire	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
12.3 Incitations en espèces/transferts de fonds au profit des patients/bénéficiaires/conseillers/médiateurs	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
12.4 Microcrédits et microsubventions	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
12.5 Autres coûts liés à l'aide à la subsistance des clients/populations cibles	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
13.0 Paiement aux résultats	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
13.1 Financement axé sur les résultats	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
13.2 Contrats fondés sur les résultats, organisations communautaires et autres prestataires de services	Coûts des activités du programme	Coûts liés aux programmes
13.3 Incitations pour les membres du personnel du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires	Coûts des activités du programme	Ressources humaines pour la santé
13.4 Incitations pour les agents de santé communautaires, les travailleurs de proximité, le personnel médical et autres prestataires de services	Coûts des activités du programme	Ressources humaines pour la santé

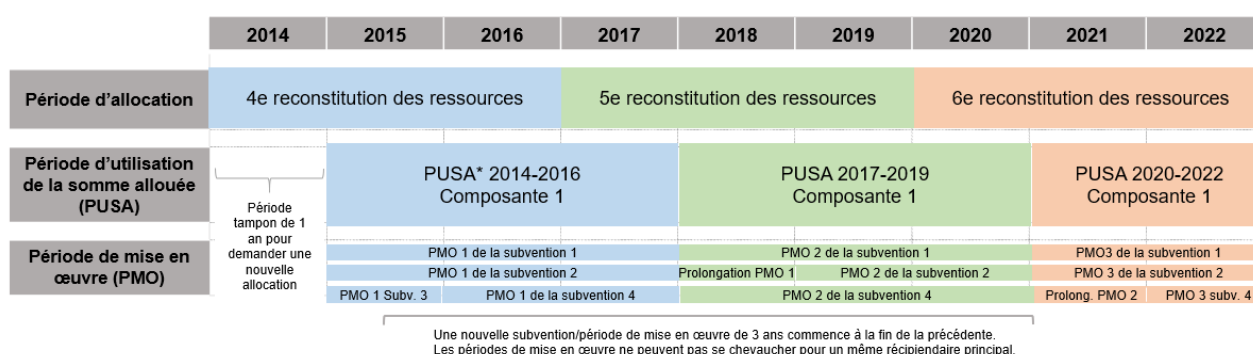
Annexe 2 – Transition entre deux périodes d'utilisation des sommes allouées

Cette annexe contient des orientations concrètes sur le passage d'un cycle d'allocation à un autre.

1. Quelle est la différence entre une période d'utilisation de la somme allouée et une période de mise en œuvre ?

Une période d'utilisation de la somme allouée est une période de trois ans associée à une composante, durant laquelle la somme allouée peut être utilisée pour financer les activités de cette composante. Une période de mise en œuvre concerne une subvention et détermine la durée pendant laquelle les activités visées dans l'accord de subvention peuvent être mises en œuvre.

Une période d'utilisation de la somme allouée peut contenir plusieurs périodes de mise en œuvre, et une période de mise en œuvre, lorsqu'elle est prorogée, peut s'étendre sur plus d'une période d'utilisation de la somme allouée.



2. Comment la période d'utilisation de la somme allouée d'une composante est-elle déterminée lorsque celle-ci comporte plusieurs subventions, assorties de périodes de mise en œuvre différentes ?

Pour les composantes uniques avec somme allouée (VIH, tuberculose, paludisme), la période d'utilisation de la somme allouée, communiquée par le biais de la lettre d'allocation, repose généralement sur la date de fin de la subvention finale de la composante. Pour les composantes uniques sans somme allouée, la date de début de la prochaine période d'utilisation de la somme allouée correspondrait au lendemain de la date de fin de la période de mise en œuvre de la dernière subvention.

Pour les composantes multiples, en cas de décalage entre les dates de fin des subventions de chaque composante séparée, la période d'utilisation de la somme allouée de la multicomposante doit suivre les normes des composantes autonomes (par exemple, les composantes autonomes éventuellement supérieures à trois ans pour correspondre à la période d'utilisation de la somme allouée de la multicomposante ne peuvent bénéficier de fonds au-delà de la somme allouée). Toute exception proposée doit être examinée par le Comité d'approbation des subventions.

3. Quelles activités peuvent être financées au moyen de crédits approuvés de l'allocation 2017/2019 ?

La somme allouée pour la période 2017/2019 peut être utilisée pour financer les activités **inscrites au budget, approuvées et achevées** pendant la période d'utilisation associée, que les montants à acquitter pour ces activités aient déjà été soldés ou non. Les principes ci-dessous s'appliquent :

- a. Un « **engagement financier** » est une obligation contractuelle courante de régler un montant donné en espèces en contrepartie de biens et services déjà fournis, mais pour lesquels les sommes dues n'ont, en tout ou partie, pas encore été versées⁹⁰. Les engagements financiers qui continuent de courir à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée peuvent être imputés à la somme en question (et financés soit par la trésorerie disponible, soit via un décaissement du Fonds mondial), et doivent être soldés au plus tard six mois après la fin de la période de mise en œuvre de la subvention (sauf autorisation contraire du Fonds mondial donnée par écrit).
- b. Une « **obligation financière** » est une obligation contractuelle courante de régler un montant en espèces convenu (tel que spécifié dans le contrat et/ou le bon de commande signé) au profit d'un tiers en contrepartie de la fourniture de biens ou services à une date ultérieure, autrement dit, pour des biens et services qui n'ont pas encore été fournis. Les obligations financières qui continuent de courir à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée ne peuvent pas être imputées à la somme en question ; elles doivent être cédées et inscrites au budget de la nouvelle subvention ou de la subvention prolongée, et elles seront couvertes par la somme allouée pour la période d'allocation suivante⁹¹.

Dès lors, si l'on prend pour exemple la période actuelle d'utilisation de la somme allouée : tous les engagements financiers non soldés à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée en cours seront imputés à la somme allouée pour 2017/2019, tandis que les obligations financières non éteintes à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée en cours seront financées au moyen de la somme allouée pour 2020/2022. Il faudra donc examiner ces montants lors de la négociation de la subvention à venir et les prendre en compte dans la planification des budgets et des programmes de la période d'utilisation suivante.

Par exemple, la période d'utilisation de la somme allouée d'un pays en faveur de la lutte contre le paludisme va du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2020, de même que la période de mise en œuvre associée. Toutes les activités budgétisées, approuvées et achevées au 31 décembre 2020 peuvent être financées à partir de l'allocation 2017/2019, même si le paiement proprement dit n'aura lieu qu'en février 2021 (par exemple pour des marchandises livrées en novembre 2020, mais facturées en février 2021). Même si la période de mise en œuvre est prolongée jusqu'en juin 2021, seules les activités budgétisées, approuvées et menées à bien au 31 décembre 2020 (à savoir la fin de la période d'utilisation de la somme allouée) peuvent être financées au moyen de l'allocation 2017/2019.

La période d'utilisation de la somme allouée est précisée dans la lettre d'allocation et peut être différente de l'exemple ci-dessus.

⁹⁰ Le décalage entre la réception des biens/services et la date de paiement peut être dû à un retard ou à une non-réception de la facture, à des modalités de paiement favorables ou à un processus de paiement prolongé (notamment à des chèques délivrés mais pas encaissés). Les engagements financiers comprennent principalement les comptes fournisseurs et les créanciers.

⁹¹ Pour certains pays préalablement désignés, le Fonds mondial peut également, à titre exceptionnel, assouplir les modalités applicables à la transition entre deux périodes d'allocation.

4. Comment puis-je déterminer si une activité a été menée à bien ?

L'achèvement des activités dépend des contrats entre le fournisseur et le maître d'œuvre, et la vérification de l'achèvement doit se faire selon les mêmes procédures standard applicables à un rapport sur les résultats actuels/une demande de décaissement (RA/DD) ordinaires. En ce qui concerne les marchandises, par exemple, la livraison est considérée comme achevée lors du transfert de propriété (selon les Incoterms). Pour les travaux de construction en cours à la fin d'une période d'utilisation de la somme allouée, un pourcentage de réalisation peut être attribué aux fins de l'affectation des dépenses à une période d'utilisation de la somme allouée ou l'autre. Ce pourcentage doit s'appuyer sur les documents vérifiés par l'agent local du Fonds ou par tout autre prestataire de garantie.

5. Que se passe-t-il en cas de retards de dernière minute de livraison des biens/services qui font que ceux-ci sont livrés durant la période suivante d'utilisation de la somme allouée ?

Dans certains cas, les montants dus pour des biens et/ou des services fournis après la fin de la période d'utilisation peuvent être classés dans la catégorie des « engagements financiers » imputables à la période d'utilisation échue, à condition que les trois critères ci-dessous soient respectés :

- Au moment de passer commande pour les biens ou services en question, l'entité chargée de la mise en œuvre a dûment tenu compte des délais de livraison ou d'exécution applicables⁹², si bien que les biens ou services devaient en principe être fournis avant la fin de la période d'utilisation de la somme allouée ;
- La fourniture des biens ou services a été retardée pour des raisons indépendantes de la volonté de l'entité chargée de la mise en œuvre ; et
- Les biens ou services concernés sont effectivement fournis dans un délai maximum de 90 jours à compter de l'échéance de la période d'utilisation.

6. À partir de quelle allocation les budgets de clôture de subventions sont-ils financés ?

L'allocation à laquelle il convient d'attribuer un budget de clôture est déterminée par le dernier jour de la période de mise en œuvre de la subvention concernée. Le budget de clôture est financé à partir de l'allocation liée à la période d'utilisation de la somme allouée au cours de laquelle la subvention prend fin. Ainsi, une subvention qui prend fin le dernier jour de la période d'utilisation de la somme allouée 2017/2019 est financée au moyen des crédits de l'allocation 2017/2019. Ce principe s'applique à la fois aux bénéficiaires principaux et aux sous-bénéficiaires clôturant la subvention.

Conformément à la section 3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#), consacrée au rapprochement des périodes de mise en œuvre et à la clôture des subventions, seules des activités de clôture doivent avoir lieu durant la période de clôture, l'agent local du Fonds ou un auditeur externe devant vérifier le respect de ce critère.

⁹² Voir le [guide 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.

Transfert des fonds et des activités

7. Qu'arrive-t-il aux fonds restants d'une subvention existante à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée ?

Les éventuels fonds restants au niveau du Fonds mondial ou du récipiendaire principal (après régularisation des engagements financiers de ce dernier) d'une subvention existante à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée en cours ne viennent pas s'ajouter à l'allocation suivante⁹³. Les « fonds restants » se composent des éléments suivants :

- les **fonds inutilisés au niveau du Secrétariat du Fonds mondial** (fonds non décaissés). Au terme de la période d'utilisation de la somme allouée, les fonds inutilisés sont réintégrés dans la réserve générale de financement, le solde étant généralement affecté à l'optimisation du portefeuille (comme décrit ci-après) pour financer les demandes de qualité non financées et combler d'autres déficits de financement au cours de la prochaine période d'allocation ;
- les **fonds disponibles dans le pays** correspondent à tous les soldes de trésorerie non engagés disponibles dans le pays (par exemple détenus par le récipiendaire principal, les sous-réceptaires, les agents d'approvisionnement, et autres). Pour les réceptaires principaux qui cessent de mettre en œuvre des subventions du Fonds mondial, les fonds disponibles dans le pays à la fin d'une période d'utilisation de la somme allouée doivent être reversés au Fonds mondial dans les neuf (9) mois suivant le terme de la subvention. Pour les réceptaires principaux qui continuent de mettre en œuvre des subventions du Fonds mondial, ce dernier peut leur permettre d'utiliser les fonds disponibles dans le pays aux fins de la nouvelle subvention afin d'éviter tout retard dans la mise en œuvre. Dans ce cas, le montant correspondant sera déduit de la période suivante d'utilisation de la somme allouée.

8. Comment puis-je déterminer les soldes de trésorerie d'une subvention dans le pays qui doivent être reversés au Fonds mondial ou transférés vers la période suivante d'utilisation de la somme allouée (et déduits de la somme allouée pour 2020/2022) ?

Le montant du **solde de trésorerie final dans le pays** qui doit être reversé au Fonds mondial ou transféré vers la période suivante d'utilisation de la somme allouée est déterminé à l'aide du rapport de clôture financière.

Pour de plus amples informations, on consultera les [Directives relatives au rapport de clôture financière](#).

9. Si le solde de trésorerie dans le pays non engagé final ne sera connu que lorsque la mise en œuvre de la nouvelle période d'utilisation de la somme allouée sera déjà bien avancée, comment dois-je procéder aux ajustements ?

Dès que la première estimation du solde de trésorerie dans le pays non engagé final est disponible, le montant estimé peut être approuvé pour utilisation au cours de la nouvelle période d'utilisation de la somme allouée (soit dans le cadre d'une nouvelle subvention, soit au moyen d'une prorogation) et mis à disposition pour financer les activités de la nouvelle période. Le montant du solde de trésorerie dans le pays non engagé final est alors comptabilisé comme faisant partie des crédits totaux de subvention à fournir au titre de la nouvelle période d'utilisation de la somme allouée une

⁹³ Cela tient au fait que le modèle d'allocation alloue aux pays un certain montant de financement pour une période de temps définie. Il n'est donc pas possible d'ajouter à l'allocation 2020/20122 les fonds inutilisés au niveau du Fonds mondial ou des soldes de trésorerie du pays. Toute prorogation d'une subvention existante est comptabilisée comme faisant partie de la période suivante d'utilisation de la somme allouée, à la fois en matière de temps et d'argent.

fois connu le solde de trésorerie dans le pays non engagé final. Aucun ajustement ne devrait donc être nécessaire.

Lorsque le solde de trésorerie dans le pays ne suffit pas à couvrir tous les engagements financiers à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée, il est possible de procéder à un décaissement final au titre de l'allocation précédente.

10. Quand les engagements financiers de la période précédente d'utilisation de la somme allouée doivent-ils être régularisés ?

Les engagements financiers doivent être régularisés dans les six mois suivant la fin de la période de mise en œuvre, sauf accord contraire du Fonds mondial.

11. Comment les obligations financières ouvertes de la période précédente d'utilisation de la somme allouée sont-elles transférées vers la nouvelle période ?

Les obligations financières existantes à la fin d'une période d'utilisation de la somme allouée doivent être payées au moyen des fonds de la période suivante d'utilisation de la somme allouée. Elles doivent être identifiées au stade de l'établissement de la nouvelle subvention / période de mise en œuvre et incluses dans le budget de cette période.

12. Les bénéficiaires principaux sont-ils tenus d'avoir un compte bancaire séparé pour les fonds de chaque période d'utilisation de la somme allouée ?

Il est déconseillé aux bénéficiaires principaux d'ouvrir plusieurs comptes bancaires pour le même programme lors du passage d'une période de mise en œuvre à la suivante. Ils doivent néanmoins être en mesure de suivre les soldes de trésorerie à la date de fin de la période d'utilisation de la somme allouée aux niveaux du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires, ainsi que les engagements financiers qui relèvent de la période précédente d'utilisation de la somme allouée.

13. Quelle incidence la transition entre périodes d'utilisation de la somme allouée a-t-elle sur les clôtures de subventions ?

La transition d'un cycle de financement fondé sur l'allocation de fonds au cycle suivant n'est pas en soi considérée ni traitée comme une clôture de subvention. Dès lors, les bénéficiaires principaux qui continuent d'agir en cette qualité doivent suivre les orientations du présent document en plus de celles figurant à la section 1.3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à l'accès au financement, à l'établissement et à l'approbation des subventions. En cas de clôture d'une subvention, en raison, par exemple, d'un changement de bénéficiaire principal ou de l'affranchissement du financement du Fonds mondial, il convient de suivre la section 3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative au rapprochement des périodes de mise en œuvre et à la clôture des subventions.

14. Quelle incidence la transition entre périodes d'utilisation de la somme allouée a-t-elle sur les stocks régulateurs ?

Le stock régulateur désigne le stock devant être disponible à tout moment au niveau national, régional, du district et/ou des établissements, de manière à atténuer les risques de rupture de stock en cas de retards dans la livraison des produits ou d'une augmentation imprévue 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 volume du stock régulateur peut être calculé en multipliant la consommation mensuelle moyenne prévue par le délai de livraison moyen⁹⁴ (en mois). Il peut également être défini comme un nombre fixe (raisonnable) de mois. À moins de faire l'objet d'une approbation explicite de la part du Fonds mondial, le niveau du stock régulateur doit être conforme à la politique, aux procédures opératoires normalisées ou aux prescriptions nationales applicables. Le récipiendaire principal et le membre concerné de l'équipe de pays du Fonds mondial, à savoir le spécialiste de la gestion des produits de santé, doivent formuler conjointement les cibles de stock régulateur et les hypothèses sous-jacentes pour chaque subvention.

Le récipiendaire principal et le spécialiste de la gestion des produits de santé concerné doivent rationaliser l'approvisionnement en produits de santé pendant la transition entre les deux périodes d'utilisation de la somme allouée afin de garantir la disponibilité en continu des produits de santé avant la première livraison au titre de la période suivante (sur la base de la consommation mensuelle moyenne multipliée par le délai de livraison moyen et les cibles de stock régulateur).

Les niveaux de stock régulateur ne doivent présenter aucune augmentation à court terme à la fin de la période d'utilisation de la somme allouée.

15. Quelles sont les exigences d'audit lors de la transition entre périodes d'utilisation de la somme allouée ?

Les exigences d'audit applicables aux récipiendaires principaux restent inchangées par rapport à celles figurant dans l'accord de subvention. Le calendrier et la fréquence ne sont pas affectés. Des orientations supplémentaires sur la procédure standard sont disponibles dans les directives en matière d'audit.

16. Comment les actifs immobilisés sont-ils considérés pour les récipiendaires principaux qui poursuivent leur mandat d'une période d'allocation à l'autre ?

Durant la période de mise en œuvre, le récipiendaire principal doit effectuer un inventaire périodique des actifs immobilisés (au moins une fois par an). Cet inventaire est mis à jour à la date de fin de la période de mise en œuvre et confirmé au travers de l'audit final. Il détermine la liste des actifs immobilisés à gérer dans le cadre de la nouvelle période de mise en œuvre.

De fait, la liste des actifs immobilisés à la date de fin de la période de mise en œuvre constitue la liste de départ des actifs immobilisés pour la nouvelle période de mise en œuvre.

⁹⁴ Voir le [guide 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.

Annexe 3 – Gestion des opérations de change dans le cadre des subventions

1. Le Fonds mondial alloue des financements et signe des accords de subvention libellés soit en dollars des États-Unis soit en euros. Étant donné que certaines dépenses peuvent être engagées dans une monnaie locale ou une monnaie autre que celle de la subvention, celle-ci peut être exposée à d'importants risques de change pendant toute la période de mise en œuvre, de la date d'approbation du budget à la clôture de la subvention.
2. La gestion des opérations et des risques de change constitue un élément essentiel de la gestion de portefeuille du Fonds mondial. Elle est particulièrement importante pour les pays dotés de marchés de change non compétitifs⁹⁵, non liquides⁹⁶ ou hautement volatils⁹⁷, où les écarts de change peuvent aboutir à des gains ou des pertes de change considérables pour la subvention.
3. L'utilisation d'un taux de change approprié au moment d'établir le budget améliore la fiabilité du budget, garantit une répartition adéquate des ressources disponibles et fournit la souplesse nécessaire pour gérer les fluctuations de change pendant l'exécution du budget.
4. L'identification et la planification actives des économies de change tout au long du cycle de vie de la subvention garantissent que ces économies seront investies à temps dans les activités programmatiques nécessaires pour maximiser l'impact.
5. La présente annexe fournit une méthodologie standard pour l'**établissement des budgets, le suivi (identification, mesure et rapports)** et la **gestion** des fluctuations des taux de change, de l'allocation à la clôture de la subvention. Elle entend couvrir les cas typiquement observés pendant le cycle de vie d'une subvention, mais pourrait ne pas englober tous les contextes réglementaires et toutes les situations macroéconomiques.
6. Toute divergence par rapport à la méthode standard doit être approuvée par écrit par le Fonds mondial.

Définitions

7. Le **taux du budget** est le taux auquel les monnaies de paiement sont traduites en monnaie de la subvention aux fins du budget.
8. La source du **taux de change au comptant** peut être un fournisseur de données boursières indépendant, la banque centrale ou une autre source officielle. Ce taux est généralement disponible au jour le jour (parfois de manière hebdomadaire).
9. **Taux de change de référence** : selon la politique comptable de l'organisation, le taux de change de référence peut être défini au jour le jour ou tous les mois en fonction du taux mensuel moyen.
10. La **monnaie de la subvention (des rapports)** est la monnaie dans laquelle la subvention est libellée conformément aux présentes directives, et la monnaie que le maître d'œuvre est tenu d'utiliser dans ses rapports au Fonds mondial.
11. La **monnaie fonctionnelle** est la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités.
12. La **monnaie de paiement** est la monnaie dans laquelle les paiements sont versés aux employés, prestataires de services et/ou fournisseurs concernés. Selon les cas, il peut s'agir de la monnaie

⁹⁵ Marché comportant peu de participants (voire un seul).

⁹⁶ Marché présentant un petit volume d'échanges et où, par conséquent, un seul échange du montant d'un décaissement représenterait une grande part du volume échangé, déplacerait et réduirait le marché.

⁹⁷ Marché présentant de grandes variations dans le taux de change au comptant.

de la subvention, de la monnaie locale ou encore d'une monnaie autre que celle dans laquelle est libellée la subvention, utilisée ou qu'il est prévu d'utiliser pour régler un passif d'une subvention.

13. Les **écarts de change** surviennent lors de la conversion ou de la traduction d'un nombre donné d'unités de monnaie de la subvention en monnaie locale (ou autre monnaie de paiement) à des taux de change différents.
14. Aux fins des présentes directives, les **fluctuations significatives** du taux de change sont définies comme un mouvement d'au moins 10 % du taux de change des opérations de change réelles par rapport au taux de change budgétisé pendant toute période de déclaration définie (par exemple, rapport annuel sur les résultats actuels et demande de décaissement et/ou rapport semi-annuel sur les résultats actuels).
15. Les **gains** de change au niveau d'une subvention surviennent lorsque, en raison de fluctuations des taux de change, la conversion de la monnaie de la subvention dans une autre monnaie produit un montant supérieur dans l'autre monnaie par rapport à ce qui était prévu dans le budget. Ce cas de figure peut se présenter lorsque la monnaie locale est dévaluée par rapport à la monnaie de la subvention, passant par exemple de 1 USD = 5 UML (unité de monnaie locale) à l'étape de l'établissement du budget à 1 USD = 8 UML au cours de l'exécution du budget.
16. Les **pertes** de change au niveau d'une subvention surviennent lorsque, en raison de fluctuations des taux de change, la conversion de la monnaie de la subvention dans une autre monnaie produit un montant inférieur dans l'autre monnaie par rapport à ce qui était prévu dans le budget. Ce cas de figure peut se présenter lorsque la monnaie locale s'apprécie ou devient plus chère par rapport à la monnaie de la subvention, passant par exemple de 1 USD = 5 UML (unité de monnaie locale) à 1 USD = 4 UML.
17. Les gains ou pertes de change **réalisés** surviennent à chaque fois qu'une conversion réelle entre la monnaie de la subvention et une autre monnaie est effectuée et réglée, et lorsque le taux de change réel est différent du taux de change budgétisé.
18. Les gains ou pertes de change **non réalisés** sont enregistrés lorsque les avances des sous-réциpiendaires et des fournisseurs, les soldes bancaires et les soldes de trésorerie locaux sont traduits de la monnaie locale ou d'une autre monnaie de paiement vers la monnaie de la subvention à des fins de déclaration.
19. Les gains et pertes de change **anticipés** sont prévus pour la durée restante de la subvention afin d'estimer l'effet des fluctuations d'une autre monnaie, par exemple la monnaie locale, sur le pouvoir d'achat du budget dans la monnaie de la subvention.

Suivi et gestion des gains et pertes de change budgétaires

20. Pendant l'élaboration et la mise en œuvre de la subvention, il incombe au réциpiendaire principal d'effectuer un suivi et d'informer le Fonds mondial par écrit si des fluctuations de change pourraient entraîner des gains ou des pertes de change significatifs.
21. Le processus de rapport régulier du réциpiendaire principal sera utilisé par le Fonds mondial pour examiner les gains et pertes de change **réalisés**, **non réalisés** et **anticipés**, ainsi que pour déterminer si les fluctuations de change nécessitent une réévaluation du budget de la subvention au moyen d'un taux de change révisé approprié.

22. Si des économies significatives sont identifiées pendant la mise en œuvre, la subvention peut être soumise à une révision comme éventuellement convenu par écrit avec le Fonds mondial, conformément à la section 2.2 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à la révision des subventions. Les subventions peuvent être révisées à tout moment mais, en cas de fluctuations de change significatives, il est recommandé d'**examiner les budgets tous les ans** afin d'évaluer l'effet des mouvements du taux de change sur le pouvoir d'achat du budget restant.

Gestion des gains de change budgétaires

23. Comme éventuellement convenu par écrit avec le Fonds mondial, si la monnaie locale a été **dévaluée** et que les résultats de la réévaluation entraînent des **gains** de change réalisés et anticipés significatifs :

- (1) Le bénéficiaire principal doit mettre le budget à jour à l'aide du taux de change actualisé (et du taux d'inflation) convenu avec le Fonds mondial, en tenant compte des gains de change totaux réalisés et anticipés, et le soumettre au Fonds mondial pour approbation écrite. Ces gains⁹⁸ peuvent ensuite être **investis** dans des activités inscrites au Registre des demandes de qualité non financées. La mise à jour du budget et l'investissement des gains de change doivent être conformes aux processus de révision du programme ou de révision du budget, conformément à la section 2.2 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à la révision des subventions.
- (2) Il est difficile d'anticiper les fluctuations de change futures. C'est pourquoi tous les gains de change anticipés ne peuvent pas être réinvestis et une **réserve pour aléas** en cas d'appréciation/de redressement futur du taux de change doit être provisionnée. Les pourcentages suivants des gains anticipés doivent être provisionnés en vue d'un éventuel rebond :

Période budgétaire restante	% de gains anticipés à provisionner
3 ans	40 %
2 ans	25 %
1 an	10 %

24. La réserve pour aléas doit être inscrite en tant que ligne budgétaire distincte et réévaluée chaque année afin de refléter le scénario le plus probable de mouvement du taux de change. Les pourcentages figurant ci-dessus peuvent être révisés par le Fonds mondial à partir des meilleures estimations macroéconomiques.
25. Les gains de change (comme éventuellement convenu par écrit avec le Fonds mondial) sont considérés comme des ressources supplémentaires. À ce titre, ils ne se rapportent pas automatiquement aux subventions et le Fonds mondial doit approuver leur utilisation et leur optimisation pour financer des activités inscrites au Registre des demandes de qualité non financées. Outre les modalités d'approbation fixées à la section 2.2 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à la révision des subventions, les niveaux d'approbation suivants s'appliquent concernant l'investissement des gains de change :

⁹⁸ Les gains réalisés peuvent être entièrement reprogrammés, mais seule une portion des gains anticipés peut être réinvestie.

Tableau 1

Montant des gains de change nets ⁹⁹ à investir	Gestion des subventions	Finances
< 5 000 000 USD	Responsables régionaux/ directeur de département	Responsable financier régional
5 000 000 USD ≤ X < 10 000 000 USD	Directeur de la Division de la gestion des subventions	Directeur du Département de contrôle et de gestion financière des programmes
≥ 10 000 000 USD	Comité d'approbation des subventions	

26. Si l'investissement proposé des gains de change n'est pas approuvé (par exemple, si la capacité d'absorption de la subvention ne permet pas d'utiliser efficacement les gains de change), ou si aucune activité inscrite au Registre des demandes de qualité non financées n'a été approuvée par le Comité technique d'examen des propositions pour la subvention, les gains de change nets (gains de change bruts moins la réserve pour aléas) sont mis de côté en tant que ligne budgétaire distincte qui ne sera pas déboursée par l'équipe de pays ou dépensée au niveau national. Les gains de change non approuvés pour réinvestissement peuvent ensuite être utilisés à des fins d'optimisation du portefeuille dans d'autres portefeuilles.

Gestion des pertes de change budgétaires

27. Si une monnaie de paiement identifiée dans le budget s'est **appréciée** et a produit des **pertes** de change réelles et anticipées (comme éventuellement convenu par écrit avec le Fonds mondial), le bénéficiaire principal, en consultation avec l'équipe de pays du Fonds mondial, doit réviser le budget afin d'identifier toute économie ou toute activité dont le niveau de priorité peut être redéfini afin de couvrir ces pertes. Si le budget de la subvention ne peut pas absorber toutes les pertes de change, l'équipe de pays peut solliciter un financement supplémentaire dans le cadre du processus d'optimisation du portefeuille.
28. Si une perte de change intervient après la constitution d'une réserve pour aléas, le bénéficiaire principal, avec l'approbation écrite de l'équipe de pays du Fonds mondial, peut utiliser cette réserve pour couvrir la perte et doit conserver tous les documents pertinents à des fins de vérification par le Fonds mondial et/ou ses prestataires de garantie.
29. La matrice d'approbation concernant l'utilisation de la réserve pour aléas est identique à celle détaillée dans le tableau 1 ci-dessus.

Déclaration des gains et pertes de change

30. Les gains et pertes de change réalisés doivent être déclarés **tous les ans** dans le **rapport sur les résultats actuels et la demande de décaissement**, avec la déclaration du mouvement net du taux de change entre le dernier taux budgétaire et le taux en vigueur à la date du rapport. Le rapport sur les résultats actuels et la demande de décaissement doivent également comprendre une section incluant les gains ou pertes de change anticipés qui auront un effet sur la période restante de la subvention. Lors de la préparation et de la soumission du rapport sur les résultats

⁹⁹ Gains de change bruts moins la réserve pour aléas

actuels et de la demande de décaissement, le récipiendaire principal peut soumettre en même temps toute révision du budget pour examen par le Fonds mondial conformément aux exigences des présentes directives.

31. En outre, tous les six mois et dans le cadre du rapport annuel sur les résultats actuels et de la demande de décaissement ainsi que du rapport semi-annuel sur les résultats actuels, le récipiendaire principal déclare les taux de conversion réels appliqués par ses banques pour convertir la monnaie de la subvention dans les monnaies de paiement concernées.
32. À titre d'illustration, un exemple de calcul des gains et pertes de change par mois à des fins de déclaration au Fonds mondial figure ci-dessous. Le récipiendaire principal et l'équipe de pays peuvent convenir par écrit d'une autre méthode de déclaration, conforme aux pratiques comptables nationales applicables.

Tableau 2

	Janv.	Fév.	Mars	Total
Taux de change du budget approuvé (1 USD = X monnaie locale)				
10				
Décaissements en dollars des États-Unis du Fonds mondial vers le compte en dollars des États-Unis du récipiendaire principal	1 000 000 \$			1 000 000 \$
Conversions des fonds transférés du compte en dollars des États-Unis du récipiendaire principal vers le compte en monnaie locale du récipiendaire principal	200 000 \$	400 000 \$	300 000 \$	900 000 \$
Taux de change bancaire (taux de change au comptant de la conversion)	12,00	8,00	16,00	
Montant reçu en monnaie locale	2 400 000	3 200 000	4 800 000	10 400 000
Gains de change tirés de la conversion (par rapport au taux de change du budget)	400 000	(800 000)	1 800 000	1 400 000
1. Gains de change réalisés (traduction des excédents/pertes au taux de change du budget)	40 000 \$	(80 000) \$	180 000 \$	140 000 \$
Dépenses réelles en monnaie locale	1 920 000	2 560 000	3 840 000	8 320 000
Taux de change mensuel moyen (taux de change de référence)	11,00	7,00	15,00	
Traduction des dépenses moyennes vers le dollar des États-Unis au taux moyen	174 545 \$	365 714 \$	256 000 \$	796 260 \$
Traduction des dépenses moyennes vers le dollar des États-Unis au taux du budget	192 000 \$	256 000 \$	384 000 \$	832 000 \$
2. Gains/pertes de change réalisé(e)s (dépenses au taux de référence par rapport au taux du budget)	17 455 \$	(109 714) \$	128 000 \$	35 740 \$
Solde de trésorerie à la fin du mois (en monnaie locale)	480 000	1 120 000	2 080 000	3 680 000
Taux de change au comptant à la fin du mois	13,50	14,00	8,00	
Traduction du solde de trésorerie vers le dollar des États-Unis au taux de change au comptant	35 556 \$	80 000 \$	260 000 \$	375 556 \$
Traduction du solde de trésorerie vers le dollar des États-Unis au taux de change du budget	48 000 \$	112 000 \$	208 000 \$	368 000 \$
3. Gains/pertes de change non réalisé(e)s	(12 444) \$	(32 000) \$	52 000 \$	7 556 \$
Effet de change net (réalisé à la conversion + à la dépense + non réalisé)	45 010 \$	(221 714) \$	360 000 \$	183 296 \$

Légende

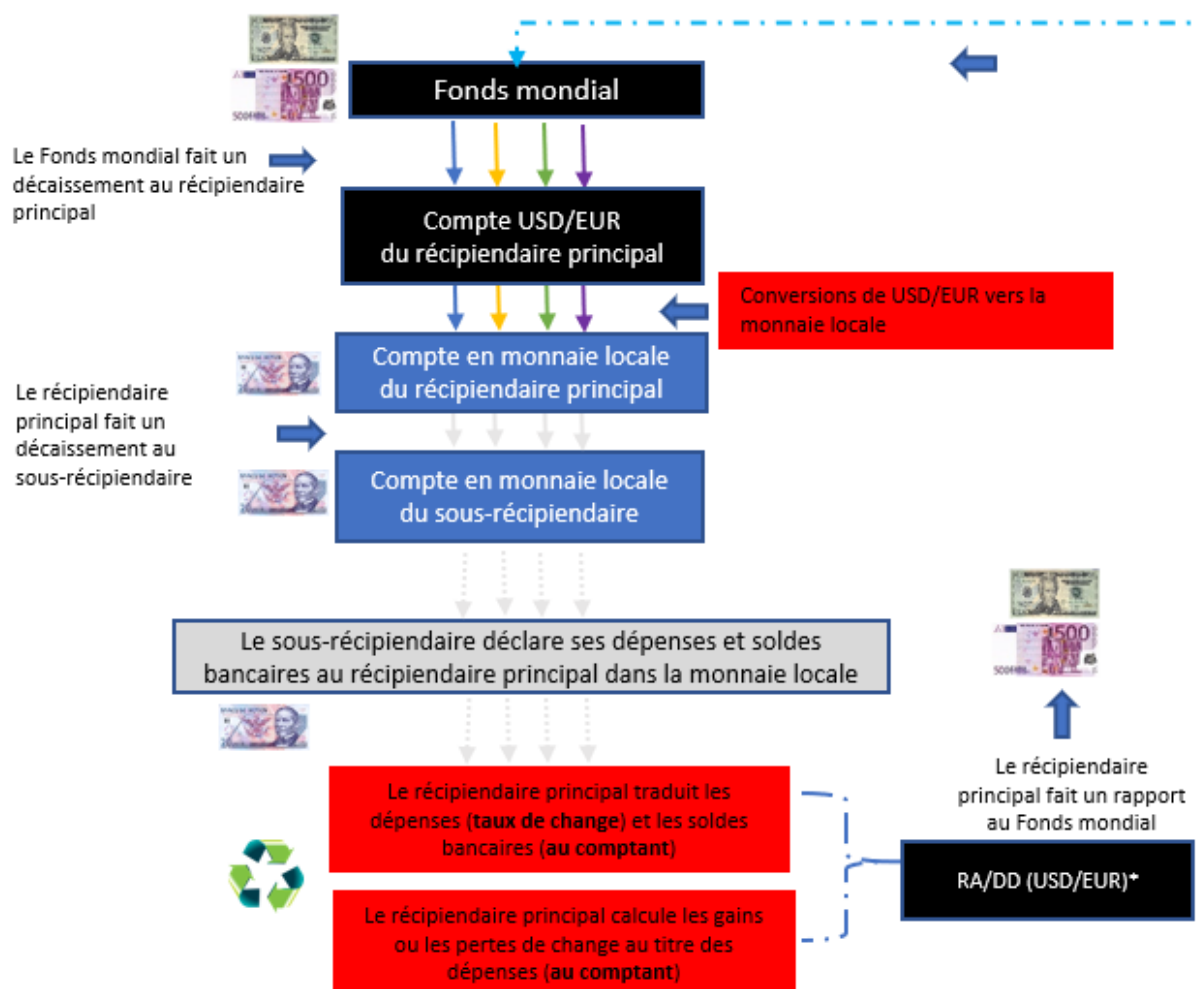
Noir : monnaie de la subvention

Rouge : taux de change

Violet : monnaie locale

Gestion des devises étrangères au niveau national

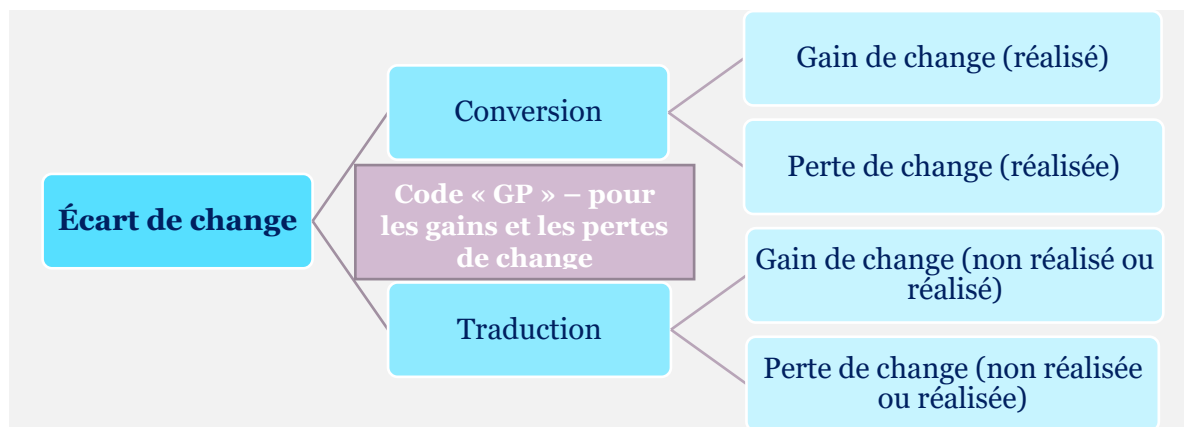
33. Comme illustré ci-dessous, le Fonds mondial verse normalement ses décaissements au récipiendaire principal dans la monnaie de la subvention (dollars des États-Unis ou euro) sur le compte bancaire désigné de la subvention libellé dans cette devise.



34. Le récipiendaire principal doit ensuite convertir la monnaie de la subvention en monnaie locale selon son processus de trésorerie, en s'appuyant sur des prévisions régulières pour estimer les besoins à court terme en monnaie locale. Dans le contexte d'une monnaie locale faisant l'objet d'une forte dévaluation, il est particulièrement important de ne détenir des montants dans la monnaie locale que pour répondre aux besoins immédiats afin de minimiser les pertes de change sur le solde de trésorerie. La gestion globale et l'équilibre entre la monnaie locale et le dollar des États-Unis/l'euro dépendent du contexte national et du type d'options d'investissement disponibles dans le pays. Par exemple, les retours sur les investissements en monnaie locale doivent être évalués au regard d'une possible dévaluation de la monnaie.
35. La conversion doit être gérée par le récipiendaire principal afin de s'assurer que le taux de change le plus compétitif disponible sur le marché officiel est appliqué. Le récipiendaire principal doit régulièrement examiner les offres boursières d'autres banques en matière de taux compétitifs afin de garantir le meilleur rapport coût-efficacité pour les fonds du Fonds mondial.

Conformément aux exigences de communication de l'information, les taux de conversion locaux seront évalués par le Département de la trésorerie du Fonds mondial afin de s'assurer que les taux appliqués par le récipiendaire principal sont alignés sur les pratiques compétitives de fixation des prix du marché des changes.

36. Si le taux de change offert sur le marché local n'est pas compétitif, le Fonds mondial peut convenir par écrit avec le récipiendaire principal que les fonds de la subvention seront décaissés directement en monnaie locale, après échange à un taux plus avantageux par le Fonds mondial (le cas échéant).
37. Le récipiendaire principal doit mettre en place une politique de gestion des devises fondée sur les exigences réglementaires locales et les présentes directives, et s'assurer que chaque sous-réceptiendaire est doté d'une telle politique, en vue de suivre et de gérer efficacement les écarts de change. La politique doit notamment inclure le niveau de risque de change auquel l'organisation est exposée, le contrôle sur la conversion de la monnaie de la subvention, le contrôle sur la négociation du taux de change avec la banque, les sources des taux de change et la séparation des tâches pour l'enregistrement et la déclaration des écarts de change.
38. Le récipiendaire principal doit mettre en place un système d'information de gestion financière (idéalement informatique) équipé de contrôles appropriés pour gérer les écarts de change. Idéalement, le système d'information doit :
- pouvoir gérer au moins deux monnaies différentes ;
 - être lié à des sources appropriées ou permettre au personnel financier expérimenté de mettre régulièrement à jour le taux de change (tous les jours, toutes les semaines ou tous les mois en fonction de la volatilité) ;
 - traduire une opération ou un solde en monnaie de la subvention et inversement au moyen d'un taux de change approprié ;
 - calculer les pertes ou gains de change lors de la conversion d'une monnaie physique ou de la traduction d'opérations et/ou de soldes individuels conformément au diagramme ci-dessous.



39. Pendant la mise en œuvre de la subvention, les dépenses doivent être comptabilisées et déclarées dans la monnaie de la subvention aux fins du rapport sur les résultats actuels et de la demande de décaissement au moyen d'un taux de change convenu. En règle générale, il s'agira d'un taux de change mensuel moyen fourni soit par la banque centrale soit par la banque commerciale utilisée par le récipiendaire principal, ou du taux de référence des Nations Unies. Le récipiendaire principal peut également choisir d'utiliser le taux de change au comptant à la date de chaque opération pour traduire les dépenses locales aux fins de la déclaration.

40. Les principes énoncés ci-dessus s'appliquent à tous les fonds gérés par les sous-récipiendaires ou les services gouvernementaux concernés s'ils gèrent une monnaie étrangère pour le compte du récipiendaire principal. Sinon, il est attendu que les budgets et accords du sous-récipiendaire soient libellés en monnaie locale. Le récipiendaire principal enverra des fonds en monnaie locale aux sous-récipiendaires et traduira leurs dépenses mensuelles et soldes de trésorerie trimestriels déclarés en monnaie locale en monnaie de la subvention conformément aux directives énoncées précédemment.

Annexe 4 – Coûts partagés

N°	Groupes de coûts possibles	Facteurs de coûts	Attribution
1	Salaires – Gestion de programme (services communs, notamment les finances, l'administration, l'approvisionnement, l'informatique, l'audit interne et le suivi et l'évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectifs ; ou ▪ Nombre d'heures ; ou ▪ Montant de la subvention à l'exclusion du mécanisme d'achat groupé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts totaux estimés du service/budget total estimé de l'entité *montant de la subvention ; ou ▪ Coûts totaux estimés du service/nombre total d'heures *nombre total d'heures travaillées pour une subvention spécifique
2	Supervision, enquêtes et collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectifs ; ou ▪ Nombre d'heures ; ou ▪ Montant de la subvention 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts totaux estimés (supervision, enquêtes et collecte de données)/budget total estimé de l'entité *montant de la subvention ; ou ▪ Coûts totaux estimés/effectifs totaux *effectifs pour une subvention spécifique
3	Formation, réunions et plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de participants ; ou ▪ Montant de la subvention 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts totaux estimés (formation, réunions et plaidoyer)/budget total estimé *montant de la subvention ; ou ▪ Coûts totaux estimés/nombre total de participants *nombre de participants ciblés pour une subvention spécifique
4.	Frais d'agents d'approvisionnement et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts d'approvisionnement (produits de santé) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts totaux estimés (agents d'approvisionnement et gestion)/budget d'approvisionnement total de l'entité *budget d'approvisionnement pour une subvention spécifique
5	Coûts d'entreposage et de stockage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espace ou zones ; ou ▪ Coûts d'approvisionnement estimés (produits de santé) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts totaux estimés (entreposage et stockage)/budget d'approvisionnement total de l'entité *budget d'approvisionnement pour une subvention spécifique
6	Coûts d'assurance qualité et de contrôle qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts d'approvisionnement estimés (produits de santé) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts totaux estimés (assurance qualité et contrôle qualité)/budget d'approvisionnement total de l'entité *budget d'approvisionnement pour une subvention spécifique
7	Véhicules	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectifs ; ou ▪ Montant de la subvention 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût total estimé des véhicules/effectifs totaux de l'entité *nombre de personnes travaillant sur une subvention spécifique
10	Coûts de maintenance et de réparation de l'équipement sanitaire ou non sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts estimés de l'équipement sanitaire/non sanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts totaux estimés de maintenance et de réparation de l'équipement/coûts totaux estimés de l'équipement de l'entité *coûts totaux estimés de l'équipement dans le cadre d'une subvention spécifique

Annexe 5 – Contrats fondés sur les résultats

Phases principales	
Phase	Description
Choix du contractant	<ul style="list-style-type: none"> Le contractant payé en fonction des résultats doit être sélectionné selon une procédure appropriée, ouverte et transparente. 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 maîtres d'œuvre doivent prendre en considération les facteurs suivants (liste non exhaustive) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 de dollars US au moins). Le contrat doit être signé avec le contractant proposant la meilleure offre (note la plus élevée pour la proposition technique et prix comparativement plus bas) pour la fourniture de biens ou services spécifiques et/ou l'obtention de résultats programmatiques spécifiques. Le contrat doit notamment inclure : <ul style="list-style-type: none"> ✓ les calendriers de mise en œuvre assortis de jalons et produits précis ; ✓ les conditions générales applicables aux services professionnels ; ✓ le mandat (services) ou les spécifications (biens) ; ✓ les tarifs ; ✓ les procédures d'acceptation et d'approbation, notamment la base convenue qui permettra de confirmer de manière indépendante la fourniture du service ou l'obtention du produit ; ✓ la proposition technique du contractant. Outre ce qui précède, le maître d'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 récipiendaire principal, selon qu'il concerne le récipiendaire principal ou un sous-réceptiendaire, 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 : <ul style="list-style-type: none"> ✓ visites de suivi et de supervision ; ✓ audit interne ; ✓ audit externe ; ✓ évaluation finale des travaux/produits, etc.

Exécution	<ul style="list-style-type: none"> Le contractant 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 doit fournir les services convenus conformément aux exigences de diligence raisonnable, de qualité et d'efficacité du contrat. Le contractant 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 le bénéficiaire principal. Les compétences professionnelles du remplaçant doivent être au moins équivalentes à celles de la personne remplacée. Le contractant 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. Le maître d'œuvre doit donner l'assurance que le service est fourni conformément au plan d'assurance.
Païement	<ul style="list-style-type: none"> Le contractant doit présenter les factures¹⁰⁰ correspondant aux services fournis à chaque jalon approuvé. Le contractant 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, organisme des Nations Unies ou banque locale de bonne réputation).
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> Un certificat d'achèvement doit être remis aux maîtres d'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.

Contractants payés en fonction des résultats

Type	Conditions préalables	Principaux avantages	Principales activités
Prestation de services vérifiable	<ul style="list-style-type: none"> Le financement est lié exclusivement aux unités de service fournies, sur la base d'un coût unitaire prédéterminé. Le coût unitaire peut être mesuré de façon fiable. Le coût de la vérification est raisonnable. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les prestataires de services, on mettra l'accent sur la gestion des produits plutôt que sur la gestion des intrants (démonstration du résultat) Amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation et de surveillance du pays/du bénéficiaire principal/des sous-bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Formations Achat de produits de santé et de produits non sanitaires Distribution de produits de santé (moustiquaires imprégnées d'insecticide/d'insecticide de longue durée, etc.)

¹⁰⁰ 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.

Transferts monétaires assortis de conditions	<ul style="list-style-type: none"> • Les personnes ayant atteint des objectifs spécifiques (qui restent scolarisés plus longtemps, ne contractent pas d'IST, etc.) reçoivent une somme d'argent. • Les objectifs atteints peuvent être mesurés de manière fiable. • Le coût de la vérification est raisonnable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification rapide du changement de comportement au niveau individuel. • Engagement du secteur privé. • Les bénéficiaires choisissent le lieu de prestation des services. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement est exclusivement lié aux produits au niveau des établissements. • Le produit et son coût unitaire peuvent être mesurés de façon fiable. • Visibilité de l'investissement du Fonds mondial (subventions). 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficience et efficacité accrues au niveau des établissements. • Réinvestir dans les établissements de santé renforce le système. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs clés : <ul style="list-style-type: none"> ✓ % de femmes bénéficiant de soins prénatals ; ✓ % de naissances bénéficiant de l'assistance d'un professionnel de santé ; ✓ examen sanguin annuel : nombre et taux pour 100 personnes (paludisme) ; ✓ Pourcentage de cas de tuberculose, toutes formes confondues (bactériologiquement confirmés et cliniquement diagnostiqués) traités avec succès (guérison et traitement terminé) ; ✓ % de personnes vivant avec le VIH soignées (PTME comprise) ayant bénéficié du dépistage de la tuberculose dans une structure de soins ou de traitement du VIH. ✓ Achat de produits de santé et de produits non sanitaires

Annexe 6 – Ajustements budgétaires

Catégories de coût facultatives

Ressources humaines

- a. Toute augmentation des salaires, incitations ou compléments de salaire supérieure à celle prévue dans le budget approuvé, pour le personnel/les agents travaillant pour un programme du Fonds mondial, doit être approuvée par ce dernier, quel que soit le pourcentage d'augmentation visé.
- b. Le récipiendaire principal peut à sa seule discrétion accroître ses effectifs, à la condition :
 - i. qu'il suive sa propre procédure et le processus d'approbation applicable en interne en cas de révision budgétaire ;
 - ii. qu'il suive sa propre procédure et le processus d'approbation applicable en interne pour les recrutements ;
 - iii. que l'augmentation soit justifiée du point de vue programmatique et consignée ;
 - iv. que l'augmentation ne dépasse pas cinq pour cent du budget total affecté au groupe de coûts concerné.

Coûts de déplacement (indemnités journalières et autres)

- a. Le récipiendaire principal doit informer le Fonds mondial de toute modification apportée à sa politique régissant les indemnités journalières.
- b. Toute hausse du montant de l'indemnité journalière non conforme à la politique ad hoc du récipiendaire principal et s'écartant des montants inscrits au budget approuvé doit être approuvée par écrit par le Fonds mondial.
- c. Le récipiendaire principal peut à sa seule discrétion décider de hausses dans d'autres domaines liés aux coûts de déplacement, par exemple concernant le nombre de participants, à la condition que :
 - i. il suive sa propre procédure et le processus d'approbation applicable en interne en cas de révision budgétaire ;
 - ii. l'augmentation soit justifiée du point de vue programmatique et consignée ;
 - iii. l'augmentation ne dépasse pas cinq ou dix pour cent du budget total affecté au groupe de coûts concerné en fonction de la classification du pays.

Services professionnels externes

- a. Toute augmentation des honoraires des consultants découlant de changements dans les taux et/ou dans la durée de la mission supérieure à celle prévue dans le budget approuvé doit être approuvée par le Fonds mondial, quel que soit le pourcentage d'augmentation visé.
- b. Le récipiendaire principal peut à sa seule discrétion augmenter le budget dans d'autres domaines liés aux services professionnels externes, à la condition que :
 - i. il suive sa propre procédure et le processus d'approbation applicable en interne en cas de révision budgétaire ;
 - ii. l'augmentation soit justifiée du point de vue programmatique et consignée ;
 - iii. l'augmentation ne dépasse pas cinq ou dix pour cent du budget total affecté au groupe de coûts concerné en fonction de la classification du pays.

Équipement non sanitaire :

- a. Le récipiendaire principal peut à sa seule discrétion faire l'acquisition d'équipements non sanitaires supplémentaires (notamment des véhicules), à la condition que :
 - i. il suive sa propre procédure et le processus d'approbation applicable en interne en cas de révision budgétaire ;
 - ii. il suive sa propre procédure et le processus d'approbation applicable en interne pour l'acquisition d'actifs ;

- iii. l'augmentation soit justifiée du point de vue programmatique et consignée ;
- iv. l'augmentation ne dépasse pas cinq ou dix pour cent du budget total affecté au groupe de coûts concerné en fonction de la classification du pays.

Coûts indirects/frais généraux

- a. Les taux maximums qu'une organisation non gouvernementale admissible peut appliquer pour recouvrer les coûts d'appui ou les coûts indirects au titre des accords de subvention et prolongations signés par le Fonds mondial sont définis à la section 1.6 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) relative à la politique en matière de coûts d'appui/recouvrement des coûts indirects pour les organisations non gouvernementales.
- b. Lorsqu'il décide à sa seule discrétion d'approuver des crédits destinés au recouvrement des coûts d'appui/des coûts indirects, le Fonds mondial peut inclure une disposition spéciale 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.

Exemples de révisions budgétaires

Contexte

Le récipiendaire principal X a conclu une subvention pour le VIH avec le Fonds mondial le 1^{er} juillet 2019, pour un montant total de 3 270 285 dollars US. Le budget récapitulatif est présenté ci-dessous.

Exemple 1

Cinq mois après le début de la mise en œuvre, des fluctuations de prix du carburant intervenant de manière imprévue dans le pays entraînent une hausse de 20 000 dollars US du budget affecté à certaines activités planifiées au troisième trimestre, au titre de l'intervention « Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés à la population générale ».

Le récipiendaire principal souhaite financer la hausse avec les économies réalisées en matière d'achat de médicaments au titre de l'intervention « Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés aux autres populations vulnérables » et doit déterminer si l'accord préalable du Fonds mondial est nécessaire.

Le budget triennal de l'intervention « Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés à la population générale » (l'intervention ajustée à la hausse) est de 173 268 dollars US. Une hausse de 20 000 dollars US entraînera donc une hausse budgétaire de $20\,000/173\,268 = 12\%$ ($< 15\%$).

Le budget triennal de l'intervention « Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés aux autres populations vulnérables » (l'intervention ajustée à la baisse) est de 532 679 dollars US. Une baisse de 20 000 dollars US entraînera donc une réduction budgétaire de $20\,000/532\,679 = 4\%$ ($< 15\%$).

Dans ces deux cas (interventions revues à la hausse comme à la baisse), l'ajustement budgétaire est inférieur à 15 pour cent et, à ce titre, il est réputé « non significatif ». Par conséquent, il n'est pas nécessaire d'obtenir l'autorisation préalable du Fonds mondial pour procéder à l'ajustement.

Exemple 2

Le récipiendaire principal souhaite allouer les ressources budgétaires supplémentaires à deux activités relevant de l'intervention « Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés à la population générale » :

- « *Activité 2.1.3.1.4 Consultant – concepteur de bande dessinée* » inscrite sous l'entrée de coûts 3.1 – Frais d'assistance technique/honoraires de consultants (groupe de coûts 3 – Services professionnels externes). La hausse budgétaire se chiffre à 6 000 dollars US.
- « *Activité 2.6.8 Préservatifs dans le cadre des programmes destinés aux hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes et aux transgenres* » inscrite sous l'entrée de coûts 5.2 – Préservatifs – masculins (groupe de coûts 5 – Produits de santé – non pharmaceutiques). La hausse budgétaire se chiffre à 14 000 dollars US.

Le budget total du groupe de coûts 3 – Services professionnels externes pour la période triennale de mise en œuvre s'élève à 73 528 dollars US.

Le budget du groupe de coûts 5 – Produits de santé - non pharmaceutiques pour la période triennale de mise en œuvre totalise 85 000 dollars US.

Le groupe de coûts « Services professionnels externes » est majoré de 6 000 dollars US, soit une hausse de 8,2 pour cent (6 000/73 528).

Quant au groupe de coûts « Produits de santé – non pharmaceutiques », il est majoré de 14 000 dollars US, soit une hausse de 16,5 pour cent (14 000/85 000).

Dans ce cas, le récipiendaire principal devra solliciter l'approbation écrite du Fonds mondial avant d'accroître le budget du groupe de coûts 3, étant donné que l'augmentation prévue de la catégorie facultative définie (« Services professionnels externes ») dépasse le seuil des 5 pour cent.

Il peut néanmoins augmenter le budget de la deuxième activité sans accord préalable du Fonds mondial, car i) la hausse budgétaire n'excède pas le seuil de 15 pour cent fixé pour les hausses budgétaires par intervention, et ii) le groupe de coûts 5 (Produits de santé – non pharmaceutiques) ne figure pas parmi les catégories facultatives.

Exemple de budget

Groupe de coûts	Année 1	Année 2	Année 3	Total
1.0 Ressources humaines	688,546	596,827	116,814	1,402,187
2.0 Coûts de déplacement	678,741	298,279	50,571	1,027,591
3.0 Services professionnels externes	53,533	19,996	-	73,529
4.0 Produits de santé – produits pharmaceutiques	-	-	-	-
5.0 Produit de santé – produits non pharmaceutiques	85,000	-	-	85,000
6.0 Produits de santé – équipement	-	-	-	-
7.0 Coûts de gestion des achats et des stocks	-	-	-	-
8.0 Infrastructure	-	-	-	-
9.0 Équipement non sanitaire	-	-	-	-
10.0 Supports de communication et publications	100,000	58,493	269	158,762
11.0 Coûts administratifs du programme	234,618	242,769	45,830	523,217
12.0 Aide à la subsistance des clients/populations cibles	-	-	-	-
13.0 Financement axé sur les résultats	-	-	-	-
Total	1,840,438	1,216,364	213,484	3,270,286

Intervention	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Analyse, examen et transparence	6,659	6,050	1,390	14,099
Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés à la population générale	127,003	46,265	-	173,268
Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés aux hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes et aux personnes transge	96,070	44,766	772	141,608
Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés à d'autres populations vulnérables	440,190	92,489	-	532,679
Changement de comportement dans le cadre des programmes destinés aux professionnels du sexe et à leurs clients	9,800	16,023	-	25,823
Suivi communautaire aux fins de la reddition de comptes	64,121	85,422	19,000	168,543
Condoms as parts of programs for MSM and TGs	4,339	4,556	1,196	10,091
Condoms as parts of programs for sex workers and their clients	10,061	2,641	-	12,702
Development and implementation of health legislation, strategies and policies	1,313	919	483	2,715
Grant Management	233,306	100,415	9,280	343,001
Health and Community workers capacity building	21,198	2,647	-	23,845
HIV testing and counselling as part of programs for general population	10,834	14,220	5,972	31,026
Institutional capacity building, planning and leadership development	89,345	125,083	32,834	247,262
Other	42,536	16,708	-	59,244
Other interventions for MSM and TGs – Please specify	58,227	38,240	10,038	106,505
Other interventions for other vulnerable populations – Please specify	891	513	269	1,673
Other interventions for sex workers and their clients – Please specify	27,734	27,459	7,208	62,401
Policy on advocacy and legal rights	3,978	-	2,193	6,171
Policy, planning, coordination and management	503,109	544,809	114,485	1,162,403
Retention and distribution of health and community workers	16,935	2,873	-	19,808
Routine reporting	37,556	32,677	8,363	78,596
Scaling up health and community workers	1,012	-	-	1,012
Surveys	34,221	11,588	-	45,809
Total	1,840,438	1,216,363	213,483	3,270,284

Annexe 7 – Orientations spécifiques à l'établissement des budgets et à l'évaluation des coûts

Annexe 7A – Documentation indicative sur les niveaux de rémunération

Lorsqu'une entité reçoit des crédits du Fonds mondial pour rémunérer son personnel, le récipiendaire principal doit être en mesure de produire les documents ci-après afin que le Fonds mondial puisse les examiner et confirmer le caractère raisonnable des coûts budgétisés :

- i. une description des postes types requis pour la mise en œuvre du programme financé par le Fonds mondial et les conditions s'appliquant à ce type de poste sur le marché local du travail ;
- ii. tous les salaires, les compléments de salaire et les indemnités, qui doivent être libellés dans la monnaie locale. Si une monnaie différente est utilisée, il convient d'en préciser les raisons et de fournir un taux déterminé de manière indépendante et vérifiable ;
- iii. une description des coûts imputés à la subvention, par exemple l'intégralité des coûts liés aux nouveaux postes affectés spécifiquement au programme ou les primes incitatives accordées sous forme de pourcentage au personnel déjà en poste. Si le personnel déjà en poste est détaché dans une unité de gestion du programme du récipiendaire 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.
- iv. 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 ;
- v. le cadre salarial de référence, à savoir les emplois repères utilisés pour déterminer les salaires, par exemple le cadre salarial harmonisé des bailleurs de fonds ;
- vi. une description des fourchettes de salaire pour les postes génériques, tels que gestionnaire de programme, responsable du suivi et de l'évaluation, responsable financier/comptable, assistant financier, chauffeur et commis, etc.
- vii. une description des avantages dus, des taux et des cas dans lesquels ils sont dus ;
- viii. si des compléments de salaire ou des incitations financières sont prévus au budget, leur objet doit être indiqué, par exemple motiver le personnel pour qu'il fournisse un effort supplémentaire ou fidéliser le personnel clé ;
- ix. 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.

Annexe 7B – Modèle de fiche de renseignements personnels des salariés

1. Nom	2. Nom du prestataire	3. Intitulé du poste	
4. Adresse de l'employé	5. Numéro de contrat (ou d'appel à propositions)	6. Salaire proposé	
	7. Citoyenneté	8. Durée d'affectation	
9. Numéro de téléphone	10. Adresse électronique	11. Langues	12. Vérification des antécédents ¹⁰¹ <input type="checkbox"/> Aucune mention <input type="checkbox"/> Mentions
13. Formation (indiquer tous les diplômes universitaires et de l'enseignement supérieur)			
Nom et adresse de l'établissement		Spécialisation	Diplômes
Date			
14. Expérience professionnelle			
a. Indiquer les trois dernières années uniquement . Indiquer les salaires pour chaque année.			
b. Définition du salaire : salaire de base. Exclure les primes, les accords de partage des bénéfices, les commissions, les heures supplémentaires, les indemnités différentielles, les indemnités de vie chère, les allocations pour personnes à charge, les honoraires de consultant, etc.			
Intitulé de poste	Nom et adresse de l'employeur Nom et numéro de téléphone du référent	Dates d'emploi (mm/aaaa) De à	Salaire annuel (dollars US)
15. Prestations en tant que consultant			
(Indiquer au moins trois années). Définition du taux journalier : salaire de base. Exclure les primes, les accords de partage des bénéfices, les commissions, les heures supplémentaires, les indemnités journalières, les indemnités différentielles, les indemnités de vie chère, les frais généraux, les coûts indirects, les frais d'administration, etc.			
Intitulé de poste	Nom et adresse de l'employeur Nom et numéro de téléphone du référent	Dates d'emploi (mm/jj/aaaa) De à	Taux journalier (dollars US)
16. Attestation À ma connaissance, les éléments indiqués ci-avant sont véridiques et corrects.			
Signature de l'employé/du consultant		Date	
Signature du représentant du prestataire (le cas échéant)		Date	

¹⁰¹ L'employé ou le consultant doit produire un certificat de bonne vie et mœurs et/ou un extrait de casier judiciaire si ses fonctions l'amènent à prendre des décisions et/ou à accéder aux comptes bancaires des subventions ou encore à jouir d'une autorité de paiement. Si ces documents comportent des mentions, veuillez les décrire brièvement et préciser en quoi les faits concernés sont sans incidence sur l'utilisation appropriée des ressources allouées par le Fonds mondial au titre de la subvention.

Annexe 7C – Établissement de plans de formation

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 étaye le caractère raisonnable des coûts budgétisés, selon les principes généraux exposés dans les présentes directives, démontre le rapport coût-efficacité de la formation, assure une bonne planification et empêche toute mauvaise utilisation des fonds destinés à la formation pendant la mise en œuvre.

Le plan de formation s'articule en trois volets :

- un tableau d'informations générales sur la subvention et le plan de formation ;
- une description narrative du cadre de formation ; et
- une liste des activités/du calendrier de formation pour toute la période de mise en œuvre de la subvention.

Section 1 : Informations générales

Intitulé de la subvention :	
Récipiendaire 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 cofinancés ? Si c'est le cas, décrire brièvement les programmes de formation concernés et les principaux cofinanceurs.	
Budget total du plan de formation :	
Proportion du budget de formation par rapport au budget total approuvé :	

Section 2 : Cadre de formation

Dans cette section, fournissez une description narrative des plans de formation financés par la subvention, notamment tous les programmes de formation prévus dans le cadre de résultats de l'accord de subvention et les programmes de formation inscrits au budget détaillé qui participent étroitement à la bonne réalisation d'un indicateur mesurant le nombre de personnes bénéficiant d'une action.

Remarque : 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.

2.1 Conception des formations

Veillez répondre aux questions ci-après sur la conception des formations.

- i. En quoi les objectifs des programmes de formation apportent-ils une plus-value aux buts et objectifs de la subvention ?
- ii. Comment les formateurs et les participants seront-ils sélectionnés pour garantir des formations de qualité optimale ?
- iii. 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.) ?
- iv. Comment les connaissances et les compétences seront-elles évaluées avant et après les formations ?
- v. Décrivez les mesures prévues pour garantir que les programmes de formation sont conformes aux directives nationales et au plan national de développement des ressources humaines.

2.2 Logistique des formations

Veillez fournir une description narrative des modalités prévues pour l'organisation logistique des formations.

- i. Comment les prestataires de services logistiques seront-ils sélectionnés ?
- ii. Qu'est-il prévu pour l'organisation des voyages et de l'hébergement des participants, ainsi que pour la distribution des indemnités journalières ?
- iii. 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 ?
- iv. Comment les risques liés aux transactions en espèces seront-ils réduits et atténués ?

2.3 Suivi à l'issue des 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/le gestionnaire de portefeuille du Fonds).

Le récipiendaire 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 7D – Établissements des budgets consacrés au suivi et à l'évaluation

Les activités de suivi et d'évaluation ont 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.

La planification des programmes, la gestion des programmes et l'évaluation des progrès accomplis ne peuvent s'envisager sans données. Or, 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 des retombées 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 inscrits aux budgets des subventions du Fonds mondial, **s'ils ne sont pas déjà pris en charge par d'autres sources de financement**.

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 ».

Tous les investissements consentis en matière de suivi et d'évaluation doivent être classés dans l'une ou l'autre des six catégories d'interventions standard suivantes :

Établissement de rapports en routine

Qualité des programmes et des données

Analyse, examen et transparence

Enquêtes et surveillance ;

Sources de données administratives et financières ;

Système d'enregistrement des faits et statistiques d'état civil.

Le récipiendaire principal doit s'assurer que les activités de suivi et d'évaluation prévues au budget n'empiètent pas sur des activités déjà planifiées et financées par les autorités nationales ou par d'autres bailleurs de fonds.

Le récipiendaire principal doit démontrer que les activités sont mises en œuvre de la façon la plus économique possible. Dans toute la mesure possible, on recourra donc aux ressources et aux systèmes existants. Pour obtenir des repères chiffrés, le récipiendaire principal doit rassembler des informations sur les coûts d'enquêtes précédemment menées dans le pays.

On inclut généralement dans les coûts de suivi et d'évaluation les éléments suivants :

1. Collecte de données programmatiques et établissement de rapports en routine

Il incombe au récipiendaire principal 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 résultats et/ou dans les plans stratégiques et les plans de suivi et d'évaluation en application à l'échelon national.

Les activités reprises dans le plan de suivi et d'évaluation doivent être alignées sur celles inscrites dans le budget et le plan de travail détaillés.

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.

Les coûts globaux de supervision des programmes doivent être intégrés au module « Gestion de programme ». Si les activités de supervision sont spécifiquement destinées au recueil 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 :

- i. la nature et le périmètre de la mission ;
- ii. la fréquence prévue ;
- iii. les rôles et les fonctions de chaque participant au cours de la mission ; et
- iv. les réalisations attendues.

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.

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.

2. Qualité des programmes et des données

Afin de garantir la qualité des données et des programmes menés avec le soutien du Fonds mondial, le récipiendaire 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 inscrites au budget des subventions 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).

Lorsqu'il inscrit des évaluations au budget, le récipiendaire principal doit fournir les éléments d'information suivants :

- périmètre de l'évaluation ;
- type d'outil ou de processus d'évaluation ;
- taille de l'échantillon ;
- cofinancements disponibles.

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.

3. 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, le récipiendaire principal doit en justifier la nécessité et indiquer les résultats attendus dans le plan de suivi et d'évaluation. Ces activités comprennent a) les examens des programmes nationaux (examens à mi-parcours et examens finaux des stratégies nationales) ; b) les examens nationaux et infranationaux dans le pays (annuels, trimestriels) et c) les évaluations.

Les examens et évaluations des programmes contribuent de manière fondamentale à l'évaluation systématique et objective de la pertinence, des résultats, de l'impact et de la pérennité des programmes. Les examens et évaluations des programmes doivent au minimum 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 ;
- promouvoir un dialogue et des mesures suivies en vue de l'amélioration du programme.

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.

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 seront planifiées, commandées et réglées par le Fonds mondial. Certains pays pourraient malgré tout souhaiter inscrire des examens de programme à leur budget, auquel cas toute évaluation indépendante prévue sera menée de manière concertée, en lien étroit avec les examens de programme planifiés au niveau national.

Si la mise en œuvre d'une évaluation ou d'une enquête est externalisée, le prestataire de services doit être sélectionné selon une procédure concurrentielle conformément aux dispositions portant sur les contrats de fourniture de biens et services du [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014).

4. Enquêtes et surveillance

Afin d'étayer le budget affecté aux enquêtes, à la surveillance et autres études spéciales réalisées périodiquement, le récipiendaire principal doit en justifier la nécessité et indiquer les résultats attendus dans le plan de suivi et d'évaluation.

Si la mise en œuvre d'une enquête est externalisée, le prestataire de services doit être sélectionné selon une procédure concurrentielle conformément aux dispositions portant sur les contrats de fourniture de biens et services du [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014).

Le récipiendaire principal est notamment chargé 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 résultats sont menées de manière appropriée pendant la mise en œuvre de la subvention ;
- démontrer que les enquêtes prévues au budget 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 ; et
- rechercher des cofinancements à l'appui des enquêtes.

Lorsqu'il inscrit des évaluations au budget, le récipiendaire principal doit fournir les éléments d'information suivants au Fonds mondial :

- i. justification de la nécessité de l'enquête et résultats attendus ;
- ii. explication du protocole prévu pour la mise en œuvre de l'enquête, notamment de la taille de l'échantillon prévu ; et
- iii. liste et calcul détaillé du coût des activités requises pour la mise en œuvre du protocole mis au point. Tous les coûts doivent être détaillés et ventilés par poste budgétaire, en vue de leur examen par le Fonds mondial.

5. 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 : a) l'établissement d'un système pilote d'enregistrement des faits d'état civil ; b) le renforcement de la déclaration de la charge de morbidité et de mortalité des hôpitaux et des causes de décès ; c) la formation des agents de santé communautaires en matière de déclaration des faits d'état civil ; d) l'analyse des tendances en matière de mortalité et de causes de décès ; etc.

Ressources humaines, renforcement des capacités et assistance technique

Les besoins en moyens humains associés aux activités de suivi et d'évaluation doivent être déterminés sur la base d'une évaluation du système existant. Chaque poste doit être sollicité en fonction d'un mandat spécifique répondant à une lacune identifiée.

Il est possible d'inclure des activités de renforcement des capacités dans le volet suivi et évaluation, par exemple des formations et opérations d'assistance technique axées entre autres sur le développement des compétences locales en matière d'analyse et d'exploitation des données dans une démarche d'amélioration de la qualité, sur l'affectation avisée des ressources et sur la gestion renforcée des programmes.

Tout crédit affecté au renforcement des capacités au titre du volet suivi et évaluation doit être comptabilisé dans les interventions de suivi et d'évaluation correspondantes, le tout devant être étayé par une évaluation des déficits et besoins en matière de capacités. Le budget d'activité portant sur les déficits de capacités devra être inclus dans le plan de suivi et d'évaluation. Le récipiendaire principal doit justifier en quoi le soutien financier du Fonds mondial est nécessaire pour ces activités.

Si cela n'a pas été effectué au stade de la proposition, l'évaluation des besoins doit être réalisée avant la signature de l'accord de subvention afin de permettre l'inclusion des coûts spécifiques de renforcement des capacités dans le budget de la subvention.

Annexe 7E – Évaluation des besoins en véhicules et plan de gestion y afférent

1. Utilisation des véhicules et quantité requise

Les maîtres d'œuvre doivent avoir une idée claire du parc automobile requis pour répondre aux besoins du programme, tout en conservant un bon rapport coût-efficacité. Ils doivent clairement consigner par écrit les points suivants :

- **Utilisations principales et secondaires 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 subvention.
- **Fréquence d'utilisation** : À quelle fréquence les véhicules seront-ils utilisés ?
- **Durée du besoin** : Les véhicules répondent-ils à des besoins 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 des programmes ?
- **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 maîtres d'œuvre doivent pouvoir 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.

2. Infrastructures existantes et autres considérations

Dans le cadre de l'analyse des besoins, les maîtres d'œuvre doivent également évaluer les infrastructures existantes, notamment l'état des routes, la disponibilité des réseaux d'entretien, les pièces détachées et les stations-service.

- **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 dans la zone d'opération ?

3. 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, remplacement, maintenance, réparation, attribution et utilisation des véhicules, cession et examen des signalements d'utilisation inappropriée de véhicules.

4. Politiques et procédures opérationnelles

Le récipiendaire principal et les 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 :

- admissibilité des conducteurs ;
- utilisation de véhicules personnels ;
- livraison de nouveaux véhicules ;
- calendriers de remplacement des véhicules ;
- cession des véhicules usagés ;
- maintenance préventive ;
- nettoyage des véhicules ;
- suivi des garanties ;
- réparations ;
- sécurité et signalement des accidents ;
- renouvellement des immatriculations ;
- renouvellement des assurances ;
- responsabilités des conducteurs ;
- attribution des véhicules ou procédures relatives aux flottes de véhicules ; et
- utilisation appropriée des véhicules financés par les subventions.

5. Politique relative aux acquisitions

Le récipiendaire principal doit définir sa politique en matière d'acquisition, ainsi que les procédures d'achat et d'appel d'offres, et doit prendre connaissance des procédures en la matière des sous-réceptaires, si elles sont différentes, et les approuver. La procédure d'appel d'offres doit être réalisée dans un souci d'efficacité, d'efficacité et d'économie d'échelle. Tous les maîtres d'œuvre sont encouragés 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 de véhicule

Quand et sous quelles conditions un véhicule change-t-il de propriétaire ?

Solutions alternatives à l'achat de véhicules

Le récipiendaire principal doit apporter la preuve qu'il a 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.

6. Politique relative à l'utilisation et à la maintenance

Attribution de véhicule

Le récipiendaire principal doit 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

Le récipiendaire principal ou les institutions 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 minéralogique, 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

Le récipiendaire principal doit expliquer la politique et les pratiques en matière d'allocation de carburant et les intégrer à son manuel des procédures.

7. Remplacement et cession

De manière générale, les récipiendaires principaux 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 récipiendaires principaux définissent les procédures de cession (vente et/ou autres formes de mise au rebut).

Annexe 7F – Coûts d'assurance

Conformément au [règlement du Fonds mondial applicable aux subventions](#) (2014), les actifs du programme¹⁰², comprenant les produits de santé et non sanitaires, ainsi que les autres biens achetés par les maîtres d'œuvre à l'aide des crédits des subventions, doivent être assurés.

Les maîtres d'œuvre des subventions sont priés de consulter les [Directives d'assurance relatives aux subventions du Fonds mondial](#) (édition 2018, susceptible d'être modifiée ultérieurement), où ils trouveront toutes les informations nécessaires sur l'assurance des actifs des programmes.

La présente section porte plus particulièrement sur les modalités de budgétisation des assurances et sur la façon de comptabiliser comme il se doit les coûts correspondants dans le document-type du budget établi par le Fonds mondial.

Les actifs du programme doivent être couverts aux deux extrémités de la chaîne d'approvisionnement : la logistique amont et la logistique aval.

- La **logistique amont** s'applique généralement à toutes les marchandises (produits de santé/produits non sanitaires, équipement, etc.) jusqu'au point de livraison dans le pays de destination ou jusqu'au transfert contractuel de propriété au maître d'œuvre. Les coûts d'assurance associés à la logistique amont doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts « 7.2 Fret et 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 des programmes. Les coûts d'assurance associés à la logistique aval doivent être comptabilisés dans l'entrée de coûts « 3.5 Coûts d'assurance ».

On inclura dans la logistique aval les frais d'assurance suivants :

- Assurance tous risques couvrant les biens
- Assurance pour le transport de marchandises (assurance de transport porte-à-porte)
- Assurance du parc de véhicules automobiles
- Autres coûts d'assurance (pour des produits et politiques d'assurance particuliers n'entrant pas dans les catégories ci-dessus)

Les maîtres d'œuvre doivent clairement mentionner le type de police d'assurance choisi dans la rubrique activité du document-type du budget détaillé et fournir tous les détails requis dans le champ « Justifications/observations ».

Les coûts d'assurance doivent être pris en compte dès l'élaboration de la demande de financement, en fonction de la configuration du programme et de tous les inducteurs de coûts potentiels (volume des produits de santé et non sanitaires, équipement et consommables destinés aux activités subventionnées), et doivent être développés plus en détail dans le budget élaboré à l'établissement de la subvention.

Le maître d'œuvre doit tenir à jour et conserver comme il se doit toutes les pièces justificatives relatives aux coûts d'assurance, notamment les offres et dossiers d'appel d'offres, les devis chiffrés du prestataire, les détails de la police d'assurance, les registres des factures antérieures ou tout autre document crédible comprenant des références de prix.

¹⁰² Voir la définition donnée dans le règlement du Fonds mondial applicable aux subventions (2014).

Il est important de procéder à l'enregistrement en bonne et due forme des contrats d'assurance susmentionnés et d'en assurer la conservation en vue du suivi et de la présentation des dépenses attribuées à chaque type d'assurance pendant la période de mise en œuvre.

Le Fonds mondial peut à son entière discrétion demander aux maîtres d'œuvre d'inclure des détails complémentaires sur les dépenses engagées au titre des assurances dans leurs rapports périodiques. C'est un point important pour le suivi et le renforcement de la gestion des risques associés aux actifs du programme.

Processus de sélection : les assureurs doivent être sélectionnés dans le cadre d'une procédure concurrentielle, conformément aux dispositions de l'accord de subvention applicable. On trouvera davantage d'informations sur le processus de sélection des assureurs dans les [Directives d'assurance relatives aux subventions du Fonds mondial](#).

Les frais relatifs au régime de couverture santé et à l'assurance maladie des salariés du maître d'œuvre doivent être intégrés aux coûts d'emploi et comptabilisés dans le groupe de coûts « Ressources humaines ».

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), le maître d'œuvre de la subvention doit faire remonter cette information au Fonds mondial aux fins de consultation et d'approbation.

Annexe 7G – Orientations destinées aux candidats concernant les investissements consentis en faveur de la rénovation et de la construction d’installations et d’infrastructures

Les candidats sont autorisés à utiliser les ressources mises à disposition par le Fonds mondial pour améliorer ou redimensionner l’infrastructure de santé, conformément aux définitions suivantes.

- 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.
- On entend par « infrastructure de santé » les installations nécessaires au bon fonctionnement ininterrompu du système de santé, notamment les installations destinées aux prestations de services (clinique ambulatoire, service des hospitalisations, etc.), les installations d’appui (magasin avancé fournisseur, 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.

Les candidats doivent prendre en compte les orientations ci-dessous s’ils souhaitent présenter une demande d’investissement d’infrastructure. Les montants proposés et la logique justifiant ces investissements doivent être examinés en concertation avec les équipes de pays du Secrétariat et approuvés par ceux-ci.

1. 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 équipement (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 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).

Les pays à faible revenu disposent d’une plus grande marge de manœuvre pour inclure de telles interventions. 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.

La décision de soutenir ou non de telles demandes sera prise après examen des autres besoins et sur la base du portefeuille global d’investissement du Fonds mondial dans le pays.

2. Normes et règles nationales

Tous les projets de construction/rénovation doivent être menés dans le strict respect des normes et règles de conception architecturale et technique en vigueur à l’échelon national pour les établissements de santé. Dans les pays où ces normes et règles ne sont pas disponibles ou sont obsolètes, les candidats doivent prévoir un volet d’assistance technique dans leur demande de financement 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.

3. **Considérations particulières : Laboratoires d'analyses de biologie médicale**

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 épreuves biologiques. Le laboratoire est un type d'établissement unique en son genre, pouvant accueillir plusieurs groupes 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 consulter la page <http://www.who.int/csr/resources/publications/biosafety/>.

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.

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.

4. Informations minimales à joindre à la demande de financement

Les candidats 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 Secrétariat. Celui-ci 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 groupés dans une ou plusieurs des catégories ci-dessous et le Fonds mondial examinera les investissements selon une démarche différenciée.

Classification des pays	Ameublement et équipement d'une installation existante	Léger réaménagement et/ou rafraîchissement d'une installation existante	Rénovation/construction¹⁰³
	Fourniture des meubles et/ou équipements. Le projet n'exige pas de travaux d'infrastructure, hormis quelques travaux mineurs éventuellement nécessaires pour l'installation des équipements ou meubles.	Le projet exige quelques travaux d'infrastructure (essentiellement à l'intérieur de l'installation), sans modification structurelle du bâtiment.	Le projet exige l'agrandissement d'une installation existante, l'achèvement d'une installation en cours de construction ou la construction d'une nouvelle installation.
Pays à faible revenu	Oui	Oui	Généralement non pris en charge
Pays à revenu intermédiaire	Projet dûment justifié	Projet dûment justifié	Généralement non pris en charge
Pays sortant d'une situation de conflit ou autres contextes d'intervention difficiles	Oui	Oui	Projet dûment justifié

Dans tous les cas, la demande de financement doit comprendre un volet narratif détaillé, dans lequel seront expliqués le volume et l'ampleur des travaux à entreprendre. En cas de léger réaménagement/rafraîchissement et de rénovation/construction, la partie narrative doit

¹⁰³ En général, le Fonds mondial n'octroie aucun financement pour l'achat d'un terrain à bâtir.

également être accompagnée d'une photographie du site existant, ainsi que d'une esquisse du produit fini souhaité.

Dans toute demande de léger réaménagement/rafraîchissement et de rénovation/construction, il faudra expliquer de manière détaillée les modalités de maîtrise d'œuvre prévues. Si possible, ces modalités seront conformes 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.

5. Critères de justification

Les candidats doivent expliquer dans le détail la finalité 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 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.

6. Plan de pérennisation

Lorsqu'ils sollicitent des financements pour des projets d'infrastructure, les candidats 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 doivent également indiquer les modalités qui ont été adoptées pour la livraison de l'ouvrage aux parties prenantes locales.

Liens utiles

- Modèle de financement : <https://www.theglobalfund.org/fr/funding-model/>
- Dossiers de candidature : <https://www.theglobalfund.org/fr/applying/funding/materials/>
- Ressources pour les candidats : <https://www.theglobalfund.org/fr/applying/funding/resources/>
- Manuel du cadre modulaire :
https://www.theglobalfund.org/media/5713/fundingmodel_modularframework_handbook_fr.pdf
- Instructions relatives au document-type du budget détaillé :
https://www.theglobalfund.org/media/5544/fundingmodel_detailedbudgettemplate_instructions_fr.pdf
- Directives du Fonds mondial – Rapport sur les résultats actuels et demande de décaissement du récipiendaire principal : https://www.theglobalfund.org/media/6139/core_pudr_guidelines_fr.pdf
- Directives en matière d’audit annuel des subventions du Fonds mondial :
https://www.theglobalfund.org/media/6041/core_annualauditsoffinancialstatements_guideline_en.pdf
- Directives relatives au rapport de clôture financière :
https://www.theglobalfund.org/media/7496/core_financialclosurereport_guidelines_fr.pdf?u=637044315250000000
- Manuel des politiques opérationnelles :
https://www.theglobalfund.org/media/3266/core_operationalpolicy_manual_en.pdf
- Règlement du Fonds mondial applicable aux subventions :
https://www.theglobalfund.org/media/5682/core_grant_regulations_en.pdf
- Guide sur la politique du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé :
https://www.theglobalfund.org/media/7282/psm_procurementsupplymanagement_guidelines_fr.pdf?u=637044318610000000
- Wambo : www.wambo.org
- Guide de planification de l’approvisionnement et de la livraison par catégorie et par produit du Fonds mondial pour les produits liés au VIH et au paludisme :
https://www.theglobalfund.org/media/6155/psm_categoryproductlevelprocurementdeliveryplanning_guide_fr.pdf?u=637108728660000000
- Catalogue du Service pharmaceutique mondial :
http://www.stoptb.org/gdf/drugsupply/product_catalog.asp
- Bureau de l’Inspecteur général : www.wambo.org
- Note d’information sur l’établissement de systèmes résistants et pérennes pour la santé :
https://www.theglobalfund.org/media/8831/core_resilientsustainablestystemsforhealth_infonote_fr.pdf?u=637109743110000000
- Directives d’assurance relatives aux subventions du Fonds mondial :
https://www.theglobalfund.org/media/7518/core_insuranceguidelinesforgrants_guidelines_fr.pdf?u=637122775390000000