



Aidspace est un organisme indépendant de surveillance du Fonds mondial et un ami du Fonds, et l'éditeur du Global Fund Observer.

Kenya (siège)

P.O. Box 66869-00800 Westlands, Nairobi
Bureau : +254-(0)20-445-4321 et 20
Mobile : +254-(0)736-280702
Télec. : +254-(0)20-444-0880

États-Unis

532 West 111 Street #35, New York, NY 10025
Bureau : +1-212-662-6800
Télec. : +1-212-208-2543

Web : www.aidspace.org
Courriel : info@aidspan.org

Guide d'Aidspace pour une meilleure compréhension des processus de mise en œuvre des subventions du Fonds mondial

Tome 2 : Du premier décaissement au renouvellement du financement

Novembre 2007

de
David Garmaise

Table des matières

Préface	4
Abréviations, sigles et acronymes	6
Chapitre 1 : Introduction et contexte	7
Objet du guide	7
Élaboration du guide	7
Terminologie	8
Contenu du guide	9
Aperçu du Fonds mondial	10
Structure du Fonds mondial	12
Résumé du contenu de l'accord de subvention	13
Tableau récapitulatif du processus allant du premier décaissement au renouvellement du financement	14
Chapitre 2 : Rapports d'étape, évaluations et décaissements	15
La PU/DR	15
<i>Exigences du Fonds mondial</i>	15
<i>Exemple d'exceptions à la règle</i>	19
<i>Traitement des PU/DR</i>	19
Rapports sur l'approvisionnement en produits sanitaires (PRM)	21
Rapports annuels	22
Tenue à jour du cadre de performance	23
Rôle des CCM	23
Rapport sur la performance de la subvention	24
Retard des décaissements	25
Chapitre 3 : États financiers révisés	28
États financiers annuels	28
Révision annuelle	28
Après la révision	30
Chapitre 4 : Modification de l'accord de subvention	31
Modifications à l'accord	31
Lettres de modification	32
Modification du budget et des plans de travail, d'approvisionnement et de S&E des PR	32
Chapitre 5 : Assistance technique pour faciliter la réalisation des projets	34
Rôle du Fonds mondial	34
Sources d'AT	34

Chapitre 6 : Renouveaulement du financement.....	36
Processus et échéanciers.....	37
Rôles respectifs des CCM et des PR.....	38
Principaux facteurs de réussite.....	39
Exigences du Fonds mondial en matière de renouvellement du financement.....	40
<i>Évaluation de la performance des projets par les CCM.....</i>	<i>40</i>
<i>Renseignements contextuels complémentaires.....</i>	<i>41</i>
<i>Prévisions budgétaires, activités principales, objectifs, indicateurs et cibles de la phase 2</i>	<i>41</i>
<i>Documentation annexe</i>	<i>43</i>
Rôle des agents locaux du Fonds.....	43
Examen des demandes de renouvellement du financement des CCM	44
<i>Bulletin de notes de la subvention</i>	<i>44</i>
<i>Performance du projet.....</i>	<i>45</i>
<i>Questions d'ordre contextuel.....</i>	<i>46</i>
<i>Budget, objectifs et indicateurs de performance</i>	<i>47</i>
Décisions de renouvellement.....	49
<i>Recommandations « No Go »</i>	<i>49</i>
<i>Après la décision de renouvellement</i>	<i>50</i>
Accord de renouvellement du financement.....	51
 Annexe I : Liste des directives, outils et modèles du Fonds mondial	 52

Préface

Cette publication s'ajoute à plusieurs autres guides qu'Aidspan offre gratuitement à ceux qui demandent ou reçoivent des subventions du Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial). Voici une liste partielle de ces guides :

- ***The Aidspan Guide to Understanding Global Fund Processes for Grant Implementation – Volume 1: From Grant Approval to Signing the Grant Agreement*** (première édition, novembre 2005 – ancien titre : *The Aidspan Guide to Effective Implementation of Global Fund Grants*)
- ***Guide d'Aidspan pour une meilleure compréhension des processus de mise en œuvre des subventions du Fonds mondial – Tome 2 : Du premier décaissement au renouvellement du financement*** – Le présent document (novembre 2007, aussi disponible en anglais et en espagnol)
- ***Guide d'Aidspan sur la façon d'assurer l'efficacité des CCM*** (deuxième édition, septembre 2007, aussi disponible en anglais et en espagnol)
- ***Guide d'Aidspan sur les candidatures à la septième série de demandes de subvention au Fonds mondial*** (mars 2007, aussi disponible en anglais et en espagnol)
- ***The Aidspan Guide to Developing Global Fund Proposals to Benefit Children Affected by HIV/AIDS*** (mai 2006)
- ***The Aidspan Guide to Obtaining Global Fund-Related Technical Assistance*** (première édition, janvier 2004)

Téléchargements

Pour télécharger l'un de ces guides, consultez le site www.aidspan.org/guides. Si vous n'avez pas accès au Web, mais que vous pouvez utiliser le courrier électronique, adressez une demande à guide@aidspan.org en précisant le titre du guide publié que vous aimeriez recevoir sous forme de fichier électronique. Aidspan n'a pas les moyens d'imprimer ni de distribuer ses guides.

Aidspan

Aidspan est une petite ONG indépendante qui suit de près les activités du Fonds mondial et qui fournit des services dont bénéficient les pays désireux d'obtenir une subvention du Fonds et d'en tirer bon parti. Aidspan vient de déménager son siège social de New York (États-Unis) à Nairobi (Kenya). Aidspan publie également le *Global Fund Observer (GFO)*, un bulletin électronique gratuit qui constitue une source indépendante de nouvelles, d'analyses et de commentaires sur le Fonds mondial. Le *GFO* est diffusé auprès de quelque 7 000 lecteurs dans 170 pays. Pour le recevoir sans frais, faites-en la demande par courriel receive-gfo-newsletter@aidspan.org. Vous n'avez pas à remplir la ligne de l'objet ni la boîte de texte.

Aidspan et le Fonds mondial entretiennent une relation de travail positive, mais n'ont pas de lien officiel. De plus, Aidspan ne reçoit pas de subventions ni de rétributions du Fonds mondial. *Le Conseil et le personnel du Fonds mondial n'ont aucune influence ni aucune responsabilité eu égard au contenu de ce guide ou de toute autre publication d'Aidspan.*

Remerciements, permissions et commentaires

Aidspan remercie ses bailleurs de fonds de l'aide qu'ils lui ont accordée pour ses activités de 2003 à 2007 : le Monument Trust, M. Albert Heijn, Ph. D., le Open Society Institute, Irish Aid, la Foundation for the Treatment of Children with AIDS, Merck & Co., l'ONUSIDA, Anglo American, la Glaser Progress Foundation, la John M. Lloyd Foundation, GTZ, le MAC AIDS Fund et deux donateurs privés.

L'auteur tient à remercier ceux et celles qui ont accepté de commenter une ébauche de la version anglaise du guide :

- Le D^r George Amofah, directeur général adjoint, Ghana Health Service
- Robert Spegal, Micronesia Human Resource Development Center, Pohnpei (États fédérés de Micronésie)
- Guido Bakker, directeur, World Response Consultancy
- Tom Mohr, chef de mission, projet HOPE
- Gagik Karapetyan, M.D., M.H.P., chef d'équipe, GFATM PRIU, World Vision Armenia
- Tom Hurley, directeur, Direction du développement humain, Banque africaine de développement
- Carol Williams-Mitchell

L'auteur tient aussi à remercier les membres du personnel du Fonds mondial, dont la rétroaction a aidé tout au long de la rédaction du guide.

L'auteur, David Garmaise, peut être joint par courriel à garmaise@aidspan.org et Bernard Rivers, le directeur exécutif d'Aidspan, à rivers@aidspan.org.

Le présent document peut être reproduit, imprimé ou cité, en tout ou en partie, sans permission, à condition d'inclure la mention « Tiré de la première édition du *Guide d'Aidspan pour une meilleure compréhension des processus de mise en œuvre des subventions du Fonds mondial – Tome 2 : Du premier décaissement au renouvellement du financement*, publiée dans le site www.aidspan.org/guides ».

Les lecteurs sont invités à transmettre à David Garmaise (garmaise@aidspan.org) leurs suggestions en vue de l'amélioration de la prochaine édition du guide. Si vous l'avez trouvé utile, ou si le *Global Fund Observer* ou une autre publication d'Aidspan vous a plu, *n'hésitez pas à nous en faire part*. Tous les commentaires nous sont utiles.

Le guide a été traduit par Anne-Marie Mayotte du cabinet La scribe du village.

Abréviations, sigles et acronymes

Voici une liste des sigles les plus couramment employés dans le guide :

AT	Assistance technique
CCM	Instance de coordination nationale
CP	Condition préalable
DPS	Domaine de prestation de services
ONG	Organisation non gouvernementale
PR	Bénéficiaire principal
PRM	Rapport électronique d'approvisionnement en produits sanitaires
PSM	Gestion des achats et des stocks
PU/DR	Rapport d'étape et demande de décaissement (Ongoing Progress Update and Disbursement Request)
S&E	Suivi et évaluation
SR	Sous-bénéficiaire
TRP	Comité technique d'examen des propositions

Chapitre 1 : Introduction et contexte

Ce chapitre décrit l'objet du guide, son élaboration, son contenu et ses particularités terminologiques. De plus, il donne un aperçu du Fonds mondial et de la structure de son secrétariat, et résume les principaux éléments de l'accord de subvention.

Objet du guide

Certains des grands obstacles à la réussite des projets subventionnés par le Fonds mondial procèdent du fait que les bénéficiaires ne connaissent pas ou connaissent mal les exigences minimum, les attentes et les mécanismes du Fonds; qu'ils croulent sous la paperasse; qu'ils se heurtent à des obstacles d'ordre pratique en préparant le lancement de leurs projets.

Le guide a été conçu pour aider les bénéficiaires de subventions : a) à comprendre les mécanismes du Fonds mondial qui régissent le lancement d'un nouveau projet; b) à aplanir les difficultés en cours de réalisation. Le guide porte principalement sur la relation entre les PR et les autres intervenants, en particulier le Fonds mondial et ses agents locaux. Son but *n'est pas* de fournir des conseils sur la façon de mener des activités concrètes dans le cadre de projets financés par le Fonds.

Le *Guide d'Aidspan pour une meilleure compréhension des processus de mise en œuvre des subventions du Fonds mondial* est destiné en premier lieu aux instances de coordination nationale (CCM)¹ et aux bénéficiaires principaux (PR) puisqu'ils sont les premiers responsables de la mise en œuvre des subventions. Certaines activités décrites dans le guide sont du ressort des CCM tandis que d'autres concernent les PR. Dans certains cas, la responsabilité est partagée.

En second lieu, le guide s'adresse aux bénéficiaires secondaires (SR), vu le rôle important qu'ils jouent dans la réalisation des projets.

Élaboration du guide

Le guide est fondé sur les recherches faites par l'auteur, c'est-à-dire :

- une étude de la documentation du Fonds mondial (voir la liste à l'[annexe I](#));
- une étude des autres guides d'Aidspan (voir la [Préface](#));
- des entretiens avec le personnel du Fonds mondial;
- des entretiens avec des représentants des CCM et des PR qui ont mis en œuvre des subventions du Fonds;
- des entretiens avec des représentants d'ONG et d'autres intervenants qui ont des liens particuliers avec leur CCM ou, plus généralement, avec le Fonds mondial.

La version anglaise du guide a été relue par des membres du personnel du Fonds et d'autres personnes compétentes. Cela dit, Aidspan demeure seul responsable de la version définitive du guide.

¹ N.d.l.t. : Le Fonds mondial attribue le genre masculin au sigle CCM. Cependant, nous avons suivi la règle voulant que les sigles empruntés tels quels à une autre langue (particulièrement à l'anglais) prennent le genre qu'aurait l'équivalent français du nom de l'entité, c'est-à-dire « instance » dans le cas qui nous occupe.

Terminologie

Uniformité

L'uniformisation de la terminologie du guide a présenté des défis de taille pour les raisons suivantes :

- la grande majorité des formules et documents clés n'étant pas disponibles en français, il a fallu tenter de rendre le sens du texte dans la langue du lecteur en tenant compte du fait que le guide renvoie à des rubrique ou documents anglais;
- un survol de la documentation du Fonds mondial a démontré que sa terminologie manquait d'uniformité;
- nous devons choisir des termes corrects sur le plan de la langue ET qui se rapprochaient suffisamment de la terminologie du Fonds pour éviter la confusion;
- nous devons aussi tenir compte de la diversité des préférences et habitudes terminologiques des lecteurs.

Voici une liste des termes usités que vous retrouverez dans le guide et de ceux qui peuvent porter à confusion. Ils sont accompagnés, le cas échéant, d'une définition et des termes employés par le Fonds mondial :

AIDSPAN	FONDS MONDIAL
Bénéficiaire	Réциpiendaire
Débours – Somme que les PR versent aux SR	
Décaissement – Partie de la subvention que le Fonds mondial verse aux PR à intervalles réguliers pour financer les activités des projets (paiement, versement)	
Dépense – Montant dépensé par les PR pour permettre la réalisation des projets	
Indicateur de résultat – Mesure énoncée dans l'accord de subvention qui permet au Fonds mondial d'évaluer la performance d'une subvention (voir le chapitre 2, Rapports d'étape, évaluations et décaissements).	
Intervenant – Organisation ou particulier qui lutte activement contre le VIH/sida, la tuberculose ou le paludisme, ou qui est touché par ces maladies	Acteur
Projet – Par souci de clarté, nous employons le terme « projet » pour désigner les activités subventionnées par le Fonds mondial en vertu d'une entente avec une CCM. Le terme « programme » désigne les activités et stratégies nationales de lutte contre les trois maladies.	Programme
Renouvellement (du financement) – Processus par lequel le Fonds mondial approuve le financement de phase 2 d'un projet subventionné dans le cadre d'une série de propositions. À ne pas confondre avec « reconduction du financement », qui désigne maintenant le nouveau mécanisme Canal de reconduction révisable (RCC)	Reconduction du financement (<u>à proscrire</u>), prolongation de la subvention, prolongation du financement
Proposition – Document que présente une CCM au Fonds mondial dans le but d'obtenir du financement	Proposition nationale, demande de subvention
Série de propositions	Tour, série de demandes, ronde
Subvention – Financement octroyé par le Fonds mondial à une proposition approuvée	

Emploi du masculin

Aux fins de ce document, le masculin a valeur d'épicène. Son emploi est strictement une question de concision et de clarté.

Sigles anglais ou français?

Le Fonds mondial emploie des sigles français, mais c'est l'exception plutôt que la règle. C'est pourquoi nous avons choisi d'employer les sigles anglais, que les lecteurs du guide reconnaîtront probablement plus facilement.

Contenu du guide

Le *Guide d'Aidspan pour une meilleure compréhension des processus de mise en œuvre des subventions du Fonds mondial* est divisé en deux tomes. Le premier, disponible en anglais seulement, décrit les étapes à suivre à partir de l'approbation de la proposition jusqu'à la signature de l'accord de subvention. Le deuxième, c'est-à-dire celui-ci, vise la période allant du premier décaissement à la préparation de la demande de renouvellement du financement par les CCM en vue de la phase 2 des projets.

Les dernières sections du **présent chapitre** renferment un aperçu du Fonds mondial, une description de sa structure, et un résumé du contenu de l'accord de subvention.

Le [chapitre 2](#) explique les exigences du Fonds mondial en ce qui concerne l'obligation de rendre compte des PR, le lien entre le respect de ces exigences et le décaissement des fonds, et le rôle que jouent les CCM dans la présentation de rapports. De plus, le chapitre porte sur la préparation du Rapport de performance de la subvention par le Secrétariat du Fonds mondial et sur les facteurs qui peuvent retarder les décaissements aux PR.

Le [chapitre 3](#) porte sur les exigences du Fonds mondial en matière de préparation des états financiers par les PR et de révision comptable.

Le [chapitre 4](#) décrit comment modifier un accord de subvention ainsi que les budgets, plans de travail, plans d'approvisionnement et plans de suivi et d'évaluation des PR.

Le [chapitre 5](#) décrit comment le Fonds mondial aide les PR à trouver de l'assistance technique (AT) et propose des sources d'AT.

Le [chapitre 6](#) fournit une description détaillée du processus de renouvellement du financement (phase 2) et de l'information qui doit figurer dans les demandes. Il fournit également un aperçu des modalités d'évaluation des demandes par les agents locaux du Fonds, et un exposé sur le mécanisme d'examen des demandes par le Secrétariat du Fonds mondial. Le chapitre explique les facteurs et les processus qui régissent le mécanisme décisionnel du Fonds mondial. De plus, le chapitre 6 décrit le rôle que jouent les CCM dans le renouvellement du financement, les facteurs positifs qui favorisent le renouvellement et les étapes à franchir pour actualiser les décisions favorables du Fonds.

Les encadrés à la fin des chapitres 2, 3 et 6 énumèrent les documents pertinents du Fonds mondial et expliquent comment se les procurer. L'[annexe I](#) renferme une liste complète de tous ces documents.

Les autres encadrés du guide renferment un complément d'information jugé approprié par l'auteur. La mention « √ **TRUC** » indique qu'il s'agit de conseils pratiques à l'intention des lecteurs.

Le guide compte également une série d'alertes qui, pour la plupart, portent sur les pièges et les problèmes le plus souvent associés à la défaillance des processus. Recherchez le symbole ► **ALERTE** suivi d'un bloc de texte souligné.

L'information contenue dans ce guide part du principe que les propositions subventionnées proviennent de CCM, ce qui est vrai dans la grande majorité des cas. Cependant, la plus grande partie de cette information s'applique également aux propositions présentées par les instances de coordination sous-nationale, les instances de coordination régionale, les organisations régionales et les instances hors CCM.

À noter : L'auteur a fait de son mieux pour assurer l'actualité de l'information contenue dans le guide. Toutefois, les politiques et procédures du Fonds mondial sont en constante évolution. Dans la plupart des cas, les communications et les nouvelles formules publiées par le Secrétariat du Fonds mondial suffiront à tenir les bénéficiaires au courant des faits nouveaux. Il serait tout de même sage que les bénéficiaires vérifient l'état des politiques et procédures auprès de leur gestionnaire de portefeuille.

Aperçu du Fonds mondial

Organe de financement international disposant de plusieurs milliards de dollars, le Fonds mondial cherche à aider les pays à faire avancer la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme en augmentant de façon marquée la disponibilité de financement pour les interventions éprouvées.

Les efforts déployés par le Fonds mondial pour mobiliser et dégager encore davantage de ressources dans cette lutte retiennent l'attention du monde entier. Au-delà de son rôle fondamental, qui est d'obtenir de nouveaux engagements financiers et de les canaliser, le Fonds mondial agit également comme catalyseur afin d'améliorer la manière dont les pays et le monde entier financent et mettent en œuvre des programmes de santé publique.

Le Fonds mondial consacre des fonds à la prévention et au traitement des trois maladies, aux soins et au soutien, et à des activités convergentes dont le renforcement des systèmes nationaux de santé. Parmi les activités financées, mentionnons le lancement de projets pilotes novateurs et l'amplification des interventions actuelles. L'objectif d'une telle démarche consiste à faciliter la tâche des pays désireux d'élargir l'accès aux services de santé, de se constituer une capacité nationale, de fournir soins et traitements, et de promouvoir la modification des comportements.

Au cours de ses six premières séries de propositions, le Fonds mondial a approuvé 444 propositions qui nécessitaient des dépenses potentielles totalisant 4,7 milliards \$US sur deux ans.

Le Fonds mondial privilégie les résultats tangibles comme le nombre de personnes aidées par un projet dans une année donnée ou la capacité d'un projet de contribuer au recul d'une maladie. Le Fonds mondial approuvera la proposition et octroiera une subvention au demandeur pour autant : a) qu'il croit que la subvention remplit les critères techniques, qu'elle peut obtenir les résultats escomptés et qu'elle fournit un bon rapport coût-efficacité; b) qu'il conclut que le demandeur et le pays hôte remplissent toutes ses conditions; c) qu'il a suffisamment d'argent.

Le Fonds mondial fonctionne principalement par l'entremise de partenariats multisectoriels, appelés « instances de coordination nationale (CCM) », dans des pays en développement.

Les CCM préparent des propositions qu'elles présentent au Fonds. Le Comité technique d'examen des propositions (TRP) étudie les propositions et présente ses recommandations au Conseil du Fonds mondial. Il appartient au Conseil de choisir les propositions qui seront subventionnées.

Pour chaque subvention, les CCM désignent généralement un organisme qui agira à titre de bénéficiaire principal (PR). Une fois l'accord de subvention signé (voir ci-après), le PR a l'obligation légale d'assurer la réalisation du projet. Le Secrétariat du Fonds mondial canalise le financement de la subvention par l'entremise du PR qui, lui, peut faire des débours aux SR chargés de mener à bien certaines activités du projet. Les CCM supervisent la performance des PR, et coordonnent la rétroaction, la communication et l'assistance technique (en cas de besoin) des partenaires de mise en œuvre et d'autres intervenants.

(Les CCM peuvent désigner plus d'un PR dans leurs propositions. Si une telle proposition est approuvée, chaque PR obtiendra une subvention et signera un accord de subvention distinct.)

La plupart des subventions couvrent une période de cinq ans divisée en deux « phases » qui correspondent respectivement aux deux premières années du projet (phase 1) et aux trois dernières années du projet (phase 2). Une fois la subvention accordée, le Secrétariat du Fonds mondial et le PR négocient et signent un accord de deux ans qui précise les activités, les dépenses, l'échéancier et les résultats liés à la subvention, et les autres obligations du PR.

Les PR reçoivent généralement le premier décaissement du Fonds mondial immédiatement après la signature de l'accord de subvention. Pendant la durée de l'accord, ils demandent d'autres décaissements en fonction des progrès tangibles qui les rapprochent des cibles convenues. Le système d'octroi axé sur la performance est un élément essentiel de l'engagement du Fonds mondial à l'atteinte des résultats.

Vers la fin de la deuxième année du projet, les CCM doivent présenter une demande officielle de renouvellement du financement. Si cette demande est acceptée, l'accord de subvention est amendé pour augmenter le montant de la subvention et prolonger la durée du projet d'au plus trois ans.

Le Secrétariat du Fonds mondial passe un marché avec un agent local dans chaque pays concerné. L'agent devient les yeux et les oreilles du Fonds, évaluant les capacités administratives et financières du PR désigné. L'agent surveille également la mise en œuvre de la subvention.

L'un des principes directeurs du Fonds mondial est l'appropriation par les pays de leurs activités. Le but : permettre aux pays de mener ces activités sans ingérence exagérée de l'extérieur et de se mesurer à des cibles qu'ils ont eux-mêmes choisies. En retour, le Fonds

Principes fiduciaires du Fonds mondial

Le Fonds mondial est un instrument financier et pas une entité d'exécution. Il fournit un financement par subvention axé sur la performance à des bénéficiaires au niveau du pays en vue de lutter contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme. Le Fonds :

- S'appuiera sur des acteurs locaux au niveau du pays afin de mettre en œuvre des programmes et gérer les subventions.
- Favorisera une libération rapide des fonds pour aider les populations cibles.
- Suivra et évaluera l'efficacité du programme et prendra des décisions sur la poursuite du financement en fonction de la performance du programme et de la justification financière.
- Autant que possible, encouragera l'utilisation de normes et procédures existantes dans les pays bénéficiaires de subventions.

– citation tirée des *Dispositions fiduciaires pour les bénéficiaires de subventions*

mondial leur demande de surveiller l'évolution des projets et de faire en sorte qu'ils soient réalisés de façon transparente et responsable.

À première vue, plusieurs des règles et processus mis en place par le Fonds mondial pour atteindre ces buts peuvent sembler laborieux. Cependant, les pays ne devraient pas être intimidés par la quantité d'information et d'attestations exigée par le Fonds. Son seul but est d'assurer le succès des subventions et il tente de simplifier les choses le plus possible, même si ce n'est pas toujours évident. Le Fonds est généralement là pour aider les pays à chaque étape du processus, par exemple en les aiguillant vers des sources d'AT dans des domaines spécialisés.

Structure du Fonds mondial

Le Fonds mondial est composé d'un conseil et d'un secrétariat situé à Genève. Ces deux entités fonctionnelles sont secondées par un réseau d'agents locaux qui fournissent au Fonds des services de suivi dans les pays visés par les subventions. Le Secrétariat est l'organe administratif qui gère les activités quotidiennes du Fonds : mobilisation des ressources auprès des secteurs public et privé, gestion des subventions, soutien financier, juridique et administratif, communication d'information sur les activités du Fonds au Conseil et au public, et plus encore.

Le Secrétariat a à sa tête un directeur exécutif dont relèvent quatre divisions : celle des opérations, celle des politiques et de l'évaluation de la performance, celle des relations extérieures et celle des services généraux. La **division des opérations** – moteur du Secrétariat – revêt un intérêt particulier pour les CCM et les PR. Elle compte trois équipes :

- **L'Équipe de gestion de portefeuille** (Portfolio Management Team) assure la gestion et le soutien quotidiens des subventions, y compris le renouvellement du financement. Elle est le premier point de contact des PR, des agents locaux et des CCM².
- **L'Équipe en charge du partenariat opérationnel et de l'assistance technique** (Operational Partnerships and Country Support Team) collabore avec l'Équipe de gestion de portefeuille pour appuyer la réalisation des projets subventionnés par le Fonds mondial. De plus, elle assure la liaison avec les partenaires, offre du soutien aux CCM et coordonne le Système d'alerte et de réponse rapide (pour les subventions en perte de performance).
- **L'Équipe du soutien fonctionnel et des projets spéciaux** (Portfolio Services and Projects Team) appuie les activités essentielles du Fonds, dont les suivantes : approvisionnement, réseau des agents locaux, finances, examen technique, et élaboration et examen des propositions.

Premier point de contact des pays avec le Fonds, l'Équipe de gestion de portefeuille se charge des tâches administratives courantes et de la résolution de problèmes en tous genres afin de raccourcir les délais et de voir à la bonne marche des subventions. L'équipe peut renvoyer les demandeurs d'assistance technique aux sources compétentes au sein et à l'extérieur du Fonds.

² On notera que l'équipe des politiques d'approvisionnement, dont les membres communiquent régulièrement avec les PR et les agents locaux, fait partie de la division des services généraux.

L'Équipe de gestion de portefeuille compte un groupe distinct pour chacune des huit régions suivantes :

- Afrique australe
- Afrique orientale
- Afrique équatoriale et Afrique occidentale
- Moyen-Orient et Afrique septentrionale
- Asie du Sud
- Extrême-Orient et Pacifique
- Amérique latine et Caraïbes
- Europe de l'Est et Asie centrale

Les groupes sont composés de plusieurs gestionnaires de portefeuille dirigés par un chef. Chaque subvention est supervisée par un gestionnaire de portefeuille qui est le premier point de contact des CCM et des PR durant la réalisation des projets. Dans le cas des pays qui ont reçu plus d'une subvention, le même gestionnaire se charge de toutes les subventions. Lorsque les gestionnaires de portefeuille, les PR et les CCM s'entendent bien, il devient beaucoup plus facile de remplir toutes les conditions du Fonds mondial pour la mise en œuvre de projets.

Résumé du contenu de l'accord de subvention

L'accord de subvention initial est divisé en quatre grandes sections :

- la feuille de couverture (Face Sheet),
- les conditions normalisées (Standard Terms and Conditions),
- l'annexe A,
- le cadre de performance – 1^{re} et 2^e années (Performance Framework [Years 1 and 2])³.

La feuille de couverture renferme de l'information de base sur l'accord de subvention :

- le nom des parties,
- le titre du projet,
- le montant de la subvention,
- le numéro de dossier,
- les dates auxquelles débutera et se terminera le projet,
- les délais limites pour remplir les conditions spéciales,
- les renseignements bancaires du PR,
- l'exercice financier du PR,
- les coordonnées de l'agent local du Fonds,

³ Le cadre de performance, c'est-à-dire l'ancien « Attachment to Annex A », a été introduit dernièrement par le Fonds mondial. Toutes les anciennes formules Attachment to Annex A devraient maintenant être remplacées par les formules Performance Framework.

- les signataires de l'accord, c'est-à-dire les mandataires du PR et du Fonds, et d'autres membres (à titre de témoins),
- le nom des mandataires additionnels du PR et du Fonds mondial.

Les conditions normalisées portent essentiellement sur l'aspect juridique de l'accord de subvention.

L'annexe A, abrégé du projet, comprend :

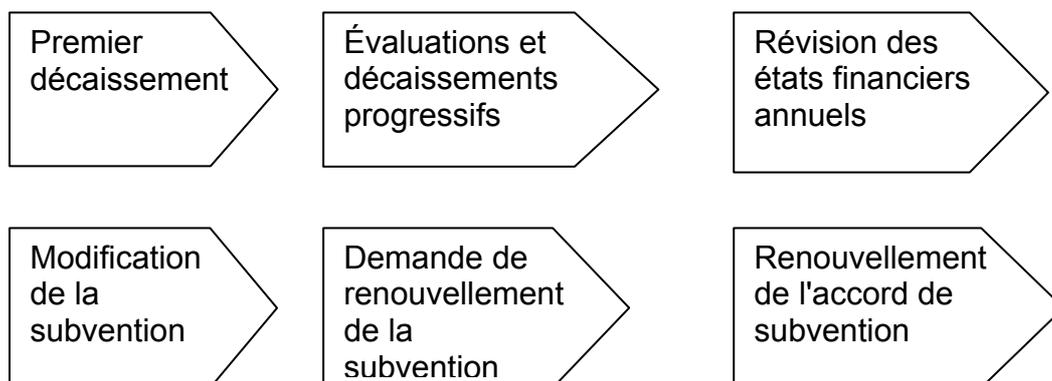
- une description du projet : résumé, buts, groupes cibles (personnes visées par les services), stratégies, activités prévues, liste des membres et des partenaires techniques initiaux de la CCM;
- des prévisions budgétaires;
- les conditions préalables;
- les formules exigées par le Fonds, y compris la formule de rapport d'étape et demande de décaissement (PU/DR);
- les conditions spéciales.

Les conditions spéciales s'ajoutent aux conditions normalisées qui doivent être remplies en vertu de l'accord de subvention.

Le cadre de performance – 1^{re} et 2^e années précise les buts du projet et les principaux indicateurs d'impact et de résultat, ainsi que les objectifs du projet, les domaines de prestation de services et les principaux indicateurs. Chaque indicateur est accompagné de données de base et de cibles ponctuelles.

Tableau récapitulatif du processus allant du premier décaissement au renouvellement du financement

Le diagramme suivant résume les étapes qui marquent la réalisation des projets au cours des deux premières années de la subvention.



Certaines étapes se produisent simultanément. Ainsi, les évaluations progressives sont échelonnées dans le temps et les accords de subvention sont modifiés au besoin. Le guide précise chaque étape.

Chapitre 2 : Rapports d'étape, évaluations et décaissements

Ce chapitre explique les exigences du Fonds en ce qui concerne l'obligation de rendre compte des PR, ainsi que le lien entre le respect de ces exigences et le décaissement des fonds. Les PR doivent, entre autres : a) préparer périodiquement une formule de rapport d'étape et demande de décaissement (PU/DR); b) fournir régulièrement certains renseignements sur l'approvisionnement; c) préparer un rapport de progrès de l'exercice (rapport annuel). Le chapitre explique le rôle que jouent les CCM dans la présentation de rapports. Il porte également sur la préparation du Rapport de performance de la subvention par le Secrétariat du Fonds mondial. Enfin, le chapitre expose les facteurs qui peuvent retarder les décaissements aux PR.

Une fois l'accord de subvention signé et le premier versement aux PR effectué, le Fonds mondial procède aux décaissements subséquents en se fondant sur des rapports périodiques qui confirment l'avancement des projets et leur saine gestion financière. Ce mécanisme est au cœur de l'engagement du Fonds mondial à l'égard de l'octroi axé sur la performance.

De toutes les exigences liées à l'obligation de rendre compte des PR, la préparation périodique de la PU/DR est de loin la plus importante.

La PU/DR

Les PR ont l'obligation de fournir au Fonds mondial trois types de renseignements interreliés : de l'information sur les progrès accomplis, des états financiers et des demandes de décaissement. Une seule formule permet de consigner tous ces renseignements, la formule Progress Update and Disbursement Request (PU/DR) (anciennement appelée Demande de paiement et évolution du programme et connue de plusieurs sous le sigle anglais DR/PU).

Exigences du Fonds mondial

La PU/DR est à la fois un rapport sur les activités de la période de décaissement qui se termine et une demande de décaissement pour la période suivante. Les PR doivent préparer les PU/DR sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle, en fonction des dispositions de l'accord de subvention. La fréquence de présentation des PU/DR change parfois en cours de route.

Les PR doivent présenter une PU/DR pour chaque période de décaissement dans les 45 jours suivant la fin d'une période. Ils doivent le faire même s'ils ne demandent pas de d'argent.

La PU/DR doit présenter toute l'information sur les réalisations et les dépenses des projets financés par le Fonds mondial. Les PR doivent donc compiler les renseignements

✓ **TRUC : Uniformisez les intervalles de présentation des PU/DR**

Nous suggérons aux PR qui réalisent (ou réaliseront) simultanément plusieurs projets (p. ex., un projet sur le VIH et un sur la tuberculose, ou deux projets sur la tuberculose issus de deux séries distinctes de propositions) de tenter de présenter les PU/DR de tous leurs projets au même intervalle. Ils éviteront ainsi la confusion et se rappelleront plus facilement leurs obligations.

Le meilleur moyen d'uniformiser la présentation des PU/DR de tous les projets et de la faire coïncider avec l'exercice financier du pays.

nécessaires pour tous les SR du projet, une tâche difficile lorsque le projet compte de nombreux SR, particulièrement s'il s'agit d'un projet régional réalisé dans plusieurs pays.

Le document *PR Guidelines for Completing the Ongoing Progress Update and Disbursement Request* donne des conseils très utiles sur la façon de remplir une PU/DR. L'[annexe I](#) décrit comment se le procurer.

La PU/DR est divisée en trois sections :

- la section 1, rapports d'étape programmatiques et financiers (Programmatic and Financial Progress Update);
- la section 2, rapprochement des liquidités et demande de décaissement (Cash Reconciliation and Disbursement Request);
- la section 3, montant demandé et autorisation (Cash Request and Authorization).

Rapports d'étape programmatiques et financiers

La section 1 compte trois sous-sections :

- la sous-section 1.A, rapports programmatiques (Program Progress);
- la sous-section 1.B, remarques du PR sur le respect des conditions préalables et des conditions spéciales prévues par l'accord de subvention (PR Comments on the Fulfilment of Conditions Precedent [CPs] and/or Special Conditions Under Grant Agreement);
- la sous-section 1.C, dépenses (Program Expenditures).

Rapports programmatiques

La sous-section 1.A doit comprendre un rapport sur les réalisations du projet durant la période visée, et une comparaison des réalisations et des cibles établies. Il existe un chevauchement entre l'information requise dans cette section et celle contenue dans le cadre de performance – 1^{re} et 2^e années annexé à l'accord de subvention, notamment l'information sur les objectifs du projet, les domaines de prestation de services et les indicateurs de performance (dont les données et les cibles d'origine pour chaque indicateur). Les indicateurs de performance qui figurent dans la PU/DR doivent être exactement les mêmes que ceux énoncés dans le cadre de performance. Les PR doivent justifier, à la rubrique des modifications à l'accord original, tout écart entre les résultats obtenus et les cibles établies. Les imprévus peuvent servir de justification.

Les PR doivent également inclure, à la sous-section 1.A, une autoévaluation générale de leur performance, et décrire toute modification qu'ils désirent apporter à l'accord

Qu'est-ce qu'un indicateur de rendement?

Les PR énumèrent, dans leur plan de S&E, une liste complète d'indicateurs qu'ils comptent surveiller durant la réalisation de leur projet. Ces indicateurs proviennent de la proposition subventionnée. Selon le Fonds mondial, ils sont acceptables comme outils d'autosurveillance pour les PR, mais tous ne sont pas nécessaires au suivi de la performance.

Par conséquent, seulement certains indicateurs devraient servir au suivi de la performance et figurer dans le cadre de performance annexé à l'accord de subvention. Le Fonds mondial emploie le terme « indicateurs » pour désigner à la fois la série complète d'indicateurs figurant dans le plan de S&E et celle, limitée, qui servira au suivi de la performance. Nous avons retenu l'expression « indicateurs de rendement » pour désigner cette seconde série afin d'éviter la confusion. Il ne s'agit cependant pas d'une expression consacrée.

de subvention original. S'il s'agit de modifications importantes, les PR devront d'abord en discuter avec le gestionnaire de portefeuille.

Enfin, la sous-section 1.A permet aux PR d'inclure plus d'information qualitative sur les réalisations du projet, les cas de réussite et les leçons apprises (ou sur les facteurs qui les ont empêchés d'atteindre les cibles prévues par le cadre de performance).

Remarques du PR sur le respect des conditions préalables (CP) et des conditions spéciales (CS) prévues par l'accord de subvention

La sous-section 1.B doit décrire les mesures qu'ont prises les PR durant la période de décaissement visée par la PU/DR pour remplir toutes les conditions préalables et spéciales prévues par l'accord de subvention, que ces conditions aient dû ou non être remplies durant cette période.

Dépenses

Les PR doivent, à la sous-section 1.C, présenter les états financiers du projet pour la période de décaissement visée. Le Fonds mondial se fondera sur les données de haut niveau que doivent renfermer les états financiers pour établir le montant du prochain décaissement. La sous-section 1.C doit permettre un rapprochement des dépenses prévues et réelles pour l'ensemble du budget et pour des postes budgétaires précis, par exemple celui des débours aux SR ou des produits sanitaires. Les données financières doivent refléter non seulement les dépenses engagées durant la période de décaissement visée par la PU/DR mais aussi les dépenses cumulées depuis le lancement du projet. Les PR doivent expliquer tout écart entre les dépenses prévues et réelles.

Les PR doivent également préparer un Tableau de financement (tableau de trésorerie) pour la période de décaissement visée. Le tableau n'est pas compris dans la formule car le Fonds s'attend à ce que les PR extraient l'information des dossiers financiers et budgétaires de leur système comptable. Dans les directives aux PR sur la façon de remplir la PU/DR, le Fonds mondial n'impose pas de postes budgétaires mais souligne qu'il préfère qu'ils soient choisis en fonction des activités afin de refléter les objectifs et les DPS du projet. Le Fonds s'attend à ce que les tableaux de trésorerie permettent le rapprochement des dépenses réelles et prévues des PR, et des débours réels et prévus aux SR.

L'information du tableau de trésorerie doit concorder avec celle de la sous-section 1.C de la PU/DR, ainsi qu'avec le rapprochement des liquidités et la demande de décaissement (section 2.A, ci-après).

Rapprochement des liquidités et demande de décaissement

La section 2 compte deux sous-sections :

- la sous-section 2.A, rapprochement des liquidités pour la période visée par la PU/DR (Cash Reconciliation for Period Covered by Progress Update),
- la section 2.B, demande de décaissement (Disbursement Request).

Rapprochement des liquidités pour la période visée par la PU/DR

La section 2.A porte sur les mouvements de trésorerie de la période de décaissement qui se termine. Les PR doivent donc y indiquer :

- le solde d'ouverture (encaisse au début de la période) PLUS

- a) les sommes reçues du Fonds mondial durant la période et b) les autres sources de revenu (p. ex., les intérêts bancaires) MOINS
- a) les dépenses des PR et les débours aux SR pour la période visée et b) les autres dépenses (p. ex., les commissions bancaires) et, enfin,
- le solde de clôture.

► **ALERTE**

Lorsque les PR sont composés de sous-structures (p. ex., bureaux de santé régionaux ou de district du ministère de la Santé), ils ont souvent de la difficulté à décider si les sommes qu'ils leur versent sont des débours ou des dépenses, et si elles doivent être déclarées même lorsque les sous-structures n'ont pas encore dépensé les fonds. Nous savons qu'un PR et un agent local en sont arrivés à la conclusion que les sous-structures des PR font partie des PR puisqu'elles ne sont pas des SR, et que les fonds qui leur sont versés sont des dépenses plutôt que des débours, pour autant que les sous-structures les ont dépensés. Les PR ainsi constitués doivent se renseigner sur l'état des fonds non dépensés auprès de leurs sous-structures afin de présenter un tableau de trésorerie exact et complet.

Il faut noter que les PR doivent parfois effectuer des calculs additionnels pour tenir compte des taux de change, et que la fluctuation du cours des devises peut avoir une forte incidence (positive ou négative) sur les projets.

Demande de décaissement

Les PR doivent justifier le montant de leur demande à la section 2.B. En principe, ce montant devrait refléter les dépenses nettes prévues pour la période qui suit immédiatement celle visée par la PU/DR, et comprendre une réserve égale aux dépenses de fonctionnement d'un trimestre. Ces fonds additionnels ont pour but d'éviter les délais associés à la présentation tardive des rapports. S'il reste des fonds non dépensés ni affectés dans le budget des PR (ou de leurs sous-structures), le montant de leur demande de décaissement devra être réduit en conséquence.

Ainsi, un PR qui présente des rapports semestriels recevra, à la signature de l'accord de subvention, un paiement pour la première période de décaissement (c.-à-d. les 1^{er} et 2^e trimestres) et pour le 3^e trimestre. La deuxième PU/DR du PR devra porter sur les besoins financiers de la deuxième période de décaissement (c.-à-d. les 3^e et 4^e trimestres) et du 5^e trimestre, moins les fonds non dépensés ni affectés. Dans le même ordre d'idées, la troisième PU/DR portera sur la troisième période de décaissement (c.-à-d. les 5^e et 6^e trimestres) et le 7^e trimestre, moins les fonds non dépenses ni affectés.

Les PR doivent justifier tout écart entre les dépenses réelles et celles prévues dans l'accord de subvention (ou, le cas échéant, celles modifiées et approuvées par le Fonds mondial en cours de réalisation).

Montant demandé et autorisation

À la section 3, les PR doivent indiquer le montant du décaissement demandé au Fonds mondial, ainsi que l'information qui confirme l'autorisation de la demande, c'est-à-dire la

signature, le nom et le titre de fonction du mandataire du PR, ainsi que la date de la signature de la demande et l'endroit où elle a été signée⁴.

Exemple d'exceptions à la règle

L'information contenue dans la PU/DR porte généralement sur les activités de la période qui se termine. Il arrive parfois que les PR ne peuvent pas procéder de la sorte, en particulier lorsqu'ils ont recours à un système de présentation de rapports existant. Ainsi, le PR qui recueille de l'information sur de nombreux districts au moyen d'un système national de gestion de l'information sanitaire ne recevra peut-être pas toute l'information programmatique requise dans les 45 jours prévus par le Fonds mondial pour la présentation de la PU/DR. En l'absence d'alternative, le PR devra présenter la PU/DR dans les délais prévus, mais elle portera non sur la période qui s'est terminée mais sur la précédente⁵.

Les règles de présentation des rapports ne sont pas nécessairement les mêmes lorsque la subvention du Fonds mondial fait partie d'une approche sectorielle (SWAp) ou d'une autre forme de cofinancement. Ainsi, les cibles et les résultats du projet reflèteront généralement ceux établis à l'échelle nationale plutôt que ceux liés au financement du Fonds mondial. Il sera également impossible de ventiler toutes les dépenses du Fonds mondial puisque certaines seront intégrées à celles d'autres bailleurs de fonds. Le cas échéant, la PU/DR pourra refléter l'état des activités programmatiques et financières plus générales du projet cofinancé.

Traitement des PU/DR

La PU/DR est fournie par le Fonds mondial sous forme de fichier Excel. La dernière section de la formule, LFA Ongoing Progress Review and Disbursement Recommendation, est destinée à l'agent local du Fonds, qui doit y décrire les progrès accomplis et recommander au Fonds mondial s'il doit ou non approuver le décaissement. Certains renseignements fournis par les PR dans la PU/DR sont automatiquement copiés dans la section réservée à l'agent local. Les PR transmettent la formule remplie (fichier Excel) à l'agent local du Fonds.

Selon certains documents publiés par le Fonds mondial, les PR devraient, à cette étape, demander à la CCM de commenter la PU/DR, et c'est généralement ce qu'ils font. Cependant, la nature de l'intervention varie en fonction des CCM. Ainsi, certaines préfèrent discuter avec les PR lors des réunions régulières.

✓ **TRUC : Préparez la PU/DR en collaboration avec l'agent local**

De nombreux PR remplissent leurs PU/DR en étroite collaboration avec l'agent local du Fonds, ce qui leur permet de corriger les erreurs avant même de lui en remettre la version définitive. Cette pratique utile réduit les retards dans la présentation des rapports, sans compter qu'elle favorise grandement la formation sur le tas et l'acquisition de compétences.

✓ **TRUC : Rendez visite aux SR en compagnie de l'agent local**

Les PR peuvent demander à l'agent local du Fonds de rendre visite aux SR avec eux. L'agent local pourra les aider à cerner certaines questions, notamment celles concernant le respect des règles de présentation de rapports et l'aide que peuvent apporter les PR aux SR.

⁴ Il s'agit ici du mandataire désigné par le PR avant la signature de l'accord de subvention. (Le Fonds mondial permet parfois aux PR de désigner plus d'un mandataire.)

⁵ Si les PR savent d'avance qu'ils ne pourront pas respecter les délais de présentation, l'accord de subvention devrait le refléter et les dates prévues dans le cadre de performance devraient être modifiées en conséquence. Si le problème se présente une fois le projet en cours, les PR peuvent demander de modifier le cadre de performance.

Examen des agents locaux du Fonds

Les agents locaux étudient les PU/DR et remplissent la section de la formule qui leur est destinée. Ils doivent :

- s'assurer que l'information fournie par les PR est exacte et complète;
- décrire les progrès accomplis durant la période visée par la formule et relever tout écart entre les cibles et les résultats obtenus;
- décrire les démarches entreprises pour remplir les CP;
- commenter les écarts entre les dépenses réelles et prévues.

Lorsqu'ils étudient une PU/DR, les agents locaux tiennent compte des particularités de la subvention (p. ex., le montant d'argent prévu par l'accord de subvention et la performance antérieure des PR) et celles du pays (p. ex., son degré de stabilité politique). Lorsqu'il s'agit de PR à « faible risque » qui ont fait leurs preuves sur les plans de la gestion financière, du suivi et de l'évaluation et qui ont toujours présenté des rapports exacts et complets, les agents locaux s'en tiendront souvent à des examens périodiques d'un petit échantillon de reçus et de dossiers de suivi. Dans le cas de PR à « risque élevé », les agents locaux voudront peut-être examiner un nombre plus important de dossiers ou visiter les sous-structures pour vérifier la conformité des données centrales aux données recueillies sur le terrain.

Les agents locaux accordent une note à l'ensemble des progrès programmatiques et financiers du projet, conformément à l'échelle de notation suivante :

Tableau 2.1 – Échelle de notation des progrès à l'intention des agents locaux

Note	Description
A	Résultats atteints ou dépassés
B1	Suffisant
B2	Insuffisant mais potentiel prouvé
C	Résultats notoirement insuffisants

Cette échelle de notation est aussi celle utilisée pour les demandes de renouvellement du financement (voir le [chapitre 6, Renouvellement du financement](#)).

La note est accordée en fonction des progrès accomplis depuis le lancement du projet jusqu'à la fin de la période visée par la PU/DR. Les agents locaux doivent justifier pleinement leur évaluation en se fondant sur les résultats obtenus et les particularités contextuelles. Les agents doivent également commenter toute modification que les PR prévoient apporter aux projets.

Les agents locaux doivent également se prononcer sur la qualité des données fournies par les PR et décrire les problèmes relevés durant l'examen de la PU/DR. Ils doivent commenter tout renseignement qualitatif, cas de réussite ou leçon apprise que décrivent les PR dans les PU/DR. Les agents devraient aussi inclure d'autres résultats, cas de réussite et leçons apprises que les PR n'ont pas mentionnés.

Le Fonds mondial demande à ses agents locaux de lui indiquer toutes les dépenses (prévues ou engagées) qu'ils jugent inadmissibles. Enfin, les agents locaux doivent recommander au Fonds le montant du décaissement pour la période suivante et justifier leur recommandation. Les agents devraient tenir compte du parcours des PR, des circonstances atténuantes qui les ont empêchés d'obtenir un résultat et des mesures de redressement qu'ils proposent.

Les agents locaux ont cinq jours pour terminer l'examen des PU/DR. Ils transmettent les fichiers Excel complets (c.-à-d. les PU/DR et leurs commentaires et recommandations) au Secrétariat du Fonds mondial.

Examen du Secrétariat du Fonds mondial

Le Secrétariat du Fonds mondial étudie les deux documents en accordant une attention particulière :

- à l'atteinte des cibles programmatiques;
- au respect des budgets;
- aux particularités contextuelles qui devraient peser dans la balance;
- aux exigences, dont les CP, qui n'ont pas été respectées.

À la lumière de ses conclusions, le Secrétariat peut autoriser le montant demandé, en tout ou en partie, ou rejeter la demande. Les PR peuvent devoir attendre jusqu'à cinq jours avant d'obtenir une réponse du Secrétariat.

L'établissement du montant des décaissements n'est pas une simple question d'arithmétique. Ainsi, un PR qui a atteint la moitié de ses objectifs ne recevra pas nécessairement la moitié des fonds. Le Secrétariat prend ses décisions en tenant compte des activités que les PR comptent mener durant la période de décaissement suivante, de leur parcours, de leur réceptivité à ses demandes antérieures, des circonstances atténuantes qui les ont empêchés d'obtenir un résultat, et des mesures de redressement qu'ils proposent.

Lorsque le Fonds mondial approuve un décaissement, il demande à son fiduciaire, la Banque mondiale, de virer les fonds autorisés. De plus, Il écrit aux PR pour les informer du virement et leur demander d'en accuser réception. Lorsque le montant autorisé est inférieur au montant demandé, la lettre en explique les raisons. Le Fonds peut aussi demander aux PR de prendre certaines mesures visant l'amélioration de leur performance (à la lumière des recommandations formulées par les agents locaux ou les gestionnaires de portefeuille).

Il arrive parfois que le Fonds mondial rejette une demande de décaissement (généralement à cause du non-respect d'une CP). Quel recours ont les PR en pareil cas? À notre connaissance, il n'existe aucun mécanisme d'appel officiel. Dans certains cas, le Fonds accorde une autorisation conditionnelle aux PR qui ont su expliquer les écarts de façon satisfaisante. Dans tous les autres cas, les PR risquent d'éprouver des difficultés et le projet, d'accuser du retard. Le meilleur moyen qu'ont les PR d'éviter cette situation est de collaborer étroitement avec leur gestionnaire de portefeuille afin d'éliminer les obstacles avant qu'ils ne deviennent insurmontables.

Rapports sur l'approvisionnement en produits sanitaires (PRM)

L'obligation de rendre compte des PR ne se limite pas aux PU/DR. Les PR doivent également fournir régulièrement de l'information sur l'approvisionnement en produits sanitaires financés par le Fonds mondial, au moyen de la base de données en ligne appelée Price Reporting Mechanism (PRM)⁶. Cette exigence s'applique également aux achats des SR. Chaque fois qu'un bénéficiaire reçoit des antirétroviraux, des antituberculeux, des antipaludiques, des moustiquaires ou des condoms, les PR doivent remplir un rapport

⁶ Disponible en anglais seulement dans le site www.theglobalfund.org/en/funds_raised/price_reporting/default.asp.

électronique PRM sur le prix des produits, leur quantité, leur emballage, leur pays d'origine, les modalités de paiement, les délais de livraison et les procédures de contrôle de la qualité.

Les PR doivent préparer le rapport PRM dans les 30 jours suivant la réception des produits. S'il manque encore des données (p. ex., les résultats des épreuves de contrôle de la qualité), elles devront être saisies dans le système dès qu'elles seront disponibles.

Nombreux sont les PR qui trouvent que le rapport électronique PRM est compliqué et « bouffe temps », surtout en l'absence d'une connexion Internet fiable et/ou rapide. Le Fonds mondial offre depuis peu sur son site un modèle de rapport sur la gestion des achats et des stocks (Procurement system management – PSM) qui est imprimable et que certains PR préfèrent. (L'[annexe I](#) décrit comment se le procurer.)

Les exigences du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks vont au delà de la présentation des rapports PRM ou PSM. Les PR doivent donc s'attendre à consacrer beaucoup de temps à la présentation de rapports sur l'approvisionnement.

Rapports annuels

À noter : Au moment de publier le guide, le Secrétariat du Fonds mondial nous a avisés qu'il élaborait des directives concernant ce qu'il appelle l'« examen annuel », et qu'il comptait les publier en mars 2008. D'ici leur entrée en vigueur, il se peut que certains gestionnaires de portefeuille n'exigent pas des PR qu'ils présentent un rapport annuel.

Conformément à l'accord de subvention, les PR sont tenus de présenter un rapport de progrès de l'exercice (rapport annuel) sur le rendement financier et programmatique des projets. Ce rapport devrait porter sur l'ensemble des progrès accomplis en vue de l'atteinte des buts du projet, et en décrire les défis et les réalisations. On ne retrouve pas toute cette information dans les autres rapports présentés par les PR. Le rapport annuel constitue, pour le Fonds mondial, un outil précieux de diffusion d'information sur la performance et les caractéristiques contextuelles des projets.

Les PR doivent présenter le rapport annuel dans les 90 jours suivant la fin de leur exercice financier. Si l'accord de subvention est entré en vigueur pas plus de six mois avant la fin de l'exercice, le Fonds pourra lever cette condition, c'est-à-dire permettre aux PR de présenter, à la fin du deuxième exercice financier, un rapport annuel qui portera sur les activités des deux exercices (c.-à-d. d'une période pouvant aller jusqu'à 18 mois).

Les rapports annuels devraient présenter l'ensemble des résultats programmatiques de l'exercice, et renfermer des états financiers abrégés (revenu et dépenses). Les PR peuvent remplir ces deux exigences s'ils ont soumis, dans les trois mois précédents, une PU/DR qui renferme les données cumulées d'au moins quatre trimestres complets. Les rapports annuels devraient également porter sur ce qui suit :

- les partenaires qui ont joué un rôle clé dans l'atteinte des objectifs (c.-à-d. l'apport financier et programmatique relatif de chaque partenaire);
- les cas de réussite, les leçons apprises et les défis;
- l'apport du projet à la lutte contre les trois maladies;
- la qualité des services fournis, le point de vue des clients et l'agrément;
- les données du plan ou du système S&E qui ne sont pas déjà annexées au rapport;
- toute évaluation du projet ou vérification de la qualité menée par une tierce partie.

Enfin, le rapport annuel devrait décrire les mesures qui permettront d'atteindre des buts quinquennaux.

Outre celles énoncées dans ce chapitre, le Fonds mondial n'a publié aucune formule type ni directive en matière de présentation des rapports annuels. Il exige cependant des PR qu'ils préparent un sommaire anglais de tout rapport annuel qui n'est pas rédigé entièrement dans cette langue.

Le Fonds mondial incite les PR qui ont préparé des rapports annuels à d'autres fins de s'en servir. Si les rapports ne renferment pas tous les éléments clés prescrits par le Fonds, les PR peuvent les compléter en y joignant les renseignements et documents pertinents. La présentation des pièces jointes est laissée à la discrétion des PR, et la description de chaque élément ne devrait pas excéder deux ou trois pages.

Tenue à jour du cadre de performance

Le cadre de performance – 1^{re} et 2^e années joint à l'accord de subvention énonce les buts du projet et les principaux indicateurs d'impact et de résultat, ainsi que les objectifs du projet et les DPS et principaux indicateurs. Chaque indicateur est accompagné de données de base et de cibles ponctuelles.

Il est important de tenir à jour le cadre de performance. Les PR qui ont modifié le leur, par exemple en y ajoutant un DPS ou en changeant l'échéancier d'une des cibles, devraient collaborer avec le gestionnaire de portefeuille à la révision du cadre (voir le [chapitre 4, Modification des subventions](#)).

Rôle des CCM

La plupart des activités mentionnées dans ce chapitre sont menées par le Fonds mondial et les PR, les deux principaux signataires de l'accord de subvention⁷, et par les agents locaux du Fonds. Qu'en est-il du rôle des CCM?

C'est aux CCM qu'il revient de préparer les propositions au Fonds mondial, de répondre aux demandes de renseignements du TRP et de désigner les PR – une décision qui a une incidence marquée sur la réussite des projets. Cependant, une fois qu'il a approuvé la proposition, c'est avec les PR que le Fonds mondial négocie les accords de subvention, et ce sont les PR qui les signent et qui deviennent, par le fait même, responsables de la réalisation des projets.

À l'étape de la réalisation des projets, les CCM jouent un rôle de supervision essentiel, semblable à celui que joue le conseil d'administration d'une ONG. Dans les Directives aux CCM⁸, le Fonds explique que les CCM doivent suivre elles-mêmes la réalisation des projets et en rendre compte (cela comprend l'évaluation de la performance des PR), et approuver toute modification importante aux plans de mise en œuvre. Conformément aux directives, les PR doivent tenir les CCM au courant de l'évolution des projets sur une base continue, ce qui inclut la présentation de rapports sur les progrès programmatiques et financiers des projets (p. ex., la PU/DR). La bonne gestion des subventions est en grande partie fonction

⁷ Le président de la CCM et un représentant de la société civile à la CCM signent aussi l'accord de subvention, mais seulement à titre de témoins.

⁸ Publiées sous le titre *Directives révisées sur le but, la structure et la composition des Instances de Coordination Nationale (CCM) et conditions de recevabilité des demandes de subvention*. L'[annexe I](#) explique comment se procurer le document.

de la nature et de la qualité des rapports entre les CCM et les PR. Et la mise en place de processus adéquats de suivi des projets permettra aux CCM d'éviter les mauvaises surprises au moment de demander le renouvellement du financement.

Malgré toutes ces prescriptions, la confusion règne toujours sur le lien entre les CCM et les PR. Elle alimente les relations conflictuelles entre eux, puisqu'ils ne savent pas exactement où finissent les fonctions de mise en œuvre des PR et où commencent celles de supervision des CCM.

Certaines CCM se plaignent que le Fonds mondial les décourage en les incitant à ne pas s'ingérer dans la réalisation des projets. D'autres affirment qu'elles sont laissées pour compte dès que le PR et le Fonds signent un accord de subvention. D'autres encore applaudissent à l'absence d'intervention de Genève dans les rapports entre les CCM et les PR puisque, dans certains cas, cela donne aux intervenants la souplesse dont ils ont besoin pour gérer un processus essentiellement national.

Le lien entre les PR et les CCM revêt une importance manifeste. La réussite d'un grand projet dépend toujours d'une collaboration harmonieuse entre les PR et les CCM, et d'une définition claire des rôles et responsabilités de chacun. Tous les intervenants bénéficieraient de la révision des directives du Fonds mondial en la matière. Entre temps, nous proposons aux CCM et aux PR de s'entendre sur leurs droits et devoirs respectifs, et de les consigner par écrit (idéalement avant le lancement du projet). De plus, nous les incitons fortement à se réunir régulièrement pour échanger de l'information et discuter de l'évolution des projets. (Dans plusieurs pays, ces échanges ont lieu durant les réunions des CCM.)

Rapport sur la performance de la subvention

C'est le Fonds mondial qui prépare ce rapport (anciennement connu sous le nom de « Fiche d'évaluation des résultats » [Grant Fact Sheet en anglais]) une fois signé l'accord de subvention. Le Fonds en assure également la mise à jour durant toute la période de financement. Le rapport fournit un résumé complet et transparent de l'état d'une subvention durant son cycle de vie au Secrétariat du Fonds, aux PR, aux partenaires et à tous les autres intervenants concernés. Il renferme des renseignements importants sur l'évaluation initiale des PR, l'accord de subvention, l'état du projet, les résultats escomptés et les résultats obtenus. Le Rapport sur la performance de la subvention est un document d'une grande importance puisqu'il est l'un des principaux outils dont se sert le Fonds mondial pour évaluer les demandes de renouvellement du financement.

Le tableau 2.2 (à la page suivante) précise le contenu du rapport de performance de la subvention.

Le Fonds mondial met à jour le rapport pour qu'il reflète a) le montant réel des décaissements et b) toute modification importante apportée au projet durant sa réalisation à cause d'un changement programmatique ou contextuel majeur.

Comme l'indique le tableau 2.2, les données et remarques d'ordre financier sont tirées du rapport annuel de révision du PR. Cette section du rapport sur la performance de la subvention résume les résultats de la révision ainsi que toute préoccupation ou recommandation qui en a découlé. Dans la plupart des cas, les réviseurs ne relèvent aucun problème financier majeur, mais il n'est pas rare qu'ils suggèrent des moyens d'améliorer les contrôles financiers en place.

Tableau 2.2 – Contenu du rapport sur la performance de la subvention

Description du projet	Résumé	
	Principaux écarts entre la proposition approuvée et l'accord de subvention	
	Évaluation initiale du bénéficiaire principal	
	Conditions préalables	
Données essentielles sur la performance	Buts du projet, indicateurs d'impact et de résultat	
	Rapports programmatiques	Périodes de présentation des rapports
		Objectifs du projet, domaines de prestation de services et indicateurs
		Progrès cumulés en date du rapport
	Rapports financiers	Indicateurs clés de la performance financière de la subvention (KPI)
		Budget du projet
		Dépenses du projet
		Tableau – Données budgétaires cumulées (y compris les dépenses et les débours) en date du rapport
	État du projet et renseignements sur les décaissements	
	Renouvellement du financement	
Information contextuelle	Dernières statistiques nationales	
	Particularités contextuelles	
	Résumé des questions liées à la responsabilité financière (tiré des données du rapport annuel de révision du PR)	

Retard des décaissements

Les décaissements risquent d'être retardés si la PU/DR n'est pas transmise dans les délais prévus, si elle est incomplète ou si elle renferme des erreurs.

Les retards de décaissement ont des effets tant sur les PR que sur le Fonds mondial. Ils peuvent ralentir l'évolution des projets, retarder la détermination et la résolution des problèmes de mise en œuvre, empêcher les PR d'atteindre les cibles en temps opportun et, dans les cas extrêmes, compromettre l'ensemble de la subvention et la crédibilité du pays.

Le Secrétariat du Fonds mondial a recensé, pour aider à les éliminer, un certain nombre de facteurs qui peuvent retarder les décaissements.

Problèmes liés aux CP

L'information sur les CP de la période de décaissement visée ne figure pas dans la PU/DR ou n'est pas documentée convenablement. Il peut s'agir, entre autres, a) d'une condition qui n'a pas été complètement respectée lors de la période de décaissement précédente ou b) d'une condition qui a été respectée par le passé mais qu'il faudra évaluer à la lumière de faits nouveaux.

Signataires non autorisés

Il peut arriver que la signature au bas de la PU/DR ne soit pas valide parce que a) le PR n'a pas remis de spécimen de signature au Fonds; b) les signataires autorisés ne sont plus les mêmes mais le PR ou l'agent local n'en a pas averti le Fonds et ne lui a pas transmis les nouveaux spécimens; ou c) le Fonds n'a pas reçu le bon document (p. ex., lorsqu'un PR tient pour acquis que le spécimen de signature qu'il a fourni pour le compte bancaire servira aussi pour les demandes de décaissement).

Actualisation des données PRM

Le rapport électronique PRM, qui porte sur l'approvisionnement en produits sanitaires, doit refléter fidèlement l'état des achats et des stocks à la fin de la période de décaissement visée. Au milieu de 2006, le Fonds mondial a annoncé qu'il n'autoriserait aucun décaissement avant que les PR n'aient mis à jour leurs données PRM.

Inexactitude des données financières de la PU/DR

Des erreurs se glissent parfois dans l'état des dépenses réelles : A) Les fonds engagés ne devraient pas figurer au rapprochement des liquidités. B) Les dépenses des SR ne devraient pas figurer au rapprochement des liquidités du PR. C) Les sommes versées directement à des tiers (p. ex., à des agents d'approvisionnement) n'ont pas été portées aux dépenses.

Des erreurs peuvent également se glisser dans l'état des dépenses prévues : A) Les prévisions elles-mêmes reposent sur un vice méthodologique (le calcul doit être fondé sur le montant d'argent que le PR compte dépenser pendant la période visée, peu importe l'état des liquidités ou les demandes de décaissement prévues). B) Le montant des dépenses prévues ne comprend pas les fonds engagés durant la période visée (puisque ces fonds ne sont pas encore dépensés mais qu'ils le seront dans un avenir rapproché, les PR devraient les intégrer à leurs prévisions). C) Les prévisions ne tiennent pas compte des sommes qui doivent être versées à des tiers. D) Les prévisions incluent les fonds en transit, c'est-à-dire les décaissements qui ont été approuvés par le Fonds mondial mais que les PR n'ont pas encore reçus. E) Le Fonds mondial reçoit la PU/DR après la fin de la période visée. Les PR devraient se renseigner auprès des agents locaux sur la façon de procéder en pareil cas.

Les PR commettent également une autre erreur assez usitée : le solde d'ouverture ne correspond pas au solde de clôture de la période précédente. Ces deux soldes devraient toujours être identiques, à moins que les PR puissent expliquer clairement les écarts.

Problèmes liés à l'examen des agents locaux du Fonds

Il s'agit de la section de la PU/DR réservée à cet effet. Voici certaines des erreurs commises par les agents locaux : A) Ils ne relèvent pas toutes les erreurs et omissions des PR. B) Leurs analyses, conclusions et recommandations manquent de cohérence. C) Leur analyse financière est lacunaire.

Directives, formules, outils et modèles pertinents du Fonds mondial

Directives

- *PR Guidelines for Completing the Ongoing Progress Update and Disbursement Request* (conseils utiles sur la façon de remplir la PU/DR)
- *Directives révisées sur le but, la structure et la composition des Instances de Coordination Nationale (CCM) et conditions de recevabilité des demandes de subvention*

Outils, formules et modèles

- Performance Framework Form (Years 1 and 2) [cadre de performance – 1^{re} et 2^e années]
- Offline (PSM) Reporting Template [modèle de rapport sur la gestion des achats et des stocks]
- Ongoing Progress Update and Disbursement Request Form (PU/DR)

Pour plus d'information sur la façon de vous procurer les directives, formules, outils et modèles, consultez le site Web d'Aidspan www.aidspan.org/globalfund/implementation.

Chapitre 3 : États financiers révisés

Ce chapitre porte sur les exigences du Fonds mondial en matière de préparation des états financiers par les PR et de révision comptable⁹. Il explique également les étapes qui suivent la révision.

États financiers annuels

Le Fonds mondial exige des PR qu'ils préparent des états financiers annuels en se fondant sur des méthodes comptables reconnues, dont les normes comptables internationales (p. ex., d'information financière et du secteur public), les normes comptables nationales ou d'autres règles comptables intégrées comme la comptabilité de caisse.

Les états financiers conformes aux normes comptables internationales devraient comprendre :

- le bilan,
- l'état des résultats,
- l'état de l'évolution des fonds propres,
- l'état des mouvements de trésorerie,
- l'annexe aux comptes annuels (y compris les politiques comptables).

Si les états financiers reposent sur la comptabilité de caisse, qui est un exigence minimum, le Fonds mondial s'attendra à recevoir seulement l'état des mouvements de trésorerie et l'annexe aux comptes annuels. Conformément aux pratiques comptables reconnues, ces états financiers devraient être accompagnés de renseignements additionnels sur les principaux éléments de l'actif et du passif du projet sous forme, par exemple, d'annexes sur les immobilisations, les stocks, les avances ou les engagements.

Il est important d'assurer la concordance des mouvements de trésorerie et du montant total des décaissements du Fonds mondial.

À moins qu'une entente spéciale n'ait été conclue, par exemple en cas de cofinancement, les états financiers devraient illustrer séparément le revenu, les dépenses et le solde résiduel des projets subventionnés par le Fonds.

Révision annuelle

Le Fonds mondial exige aussi que les états financiers annuels des PR soient vérifiés par un réviseur externe. Cette révision s'ajoute à toute autre révision ou inspection que le Fonds mondial ou d'autres parties ont menée aux termes de l'accord de subvention. (Les SR doivent se plier à des exigences semblables.) Les PR doivent présenter les états financiers révisés au Fonds mondial dans les six mois suivant la fin de leur exercice financier.

Les PR proposent généralement un réviseur au moment de l'évaluation dont ils font l'objet avant la signature de l'accord de subvention. (Dans le cas contraire, ils doivent le faire dans les six premiers mois du projet.) L'annexe 1, « Qualifications d'un auditeur », de l'annexe 1,

⁹N.d.l.t. : Plusieurs termes servent à désigner cette activité comptable (p. ex., vérification, révision, audit, contrôle). Leur emploi est fonction des différentes habitudes terminologiques et normes financières nationales. Aux fins de ce guide, nous avons retenu le terme « révision ».

« Spécimen de directives des Termes de référence pour l'audit de programmes soutenus par le Fonds mondial »¹⁰ du document du Fonds mondial intitulé *Directives pour l'audit annuel des comptes d'un programme*, renferme plus d'information sur le sujet. (L'[annexe I](#) du présent guide explique comment se le procurer.) Dans le cadre de l'évaluation des modalités de révision des états financiers, les agents locaux vérifient les titres de compétence des réviseurs proposés par les PR et font part de leurs conclusions au Fonds mondial, qui prend la décision finale.

Le Fonds mondial s'attend généralement à ce que les réviseurs des états financiers des PR vérifient également les états financiers du projet. Le Fonds mondial ne rembourse généralement pas la part des honoraires que les PR auraient versés même en l'absence d'une subvention. Les PR peuvent cependant demander que les honoraires additionnels qu'il doivent verser au réviseur pour respecter les exigences du Fonds soient financés à même la subvention. (Ces montants additionnels devraient figurer dans le budget et le plan de travail du projet.)

Le Fonds mondial exige des PR qu'ils établissent les modalités de la révision externe (termes de référence). Il leur propose de s'inspirer des termes de référence mis au point par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. En fait, l'annexe 1 des *Directives pour l'audit annuel des comptes d'un programme* renferme des termes de référence qui s'en inspirent. Les agents locaux évaluent les termes élaborés par les PR et transmettent leurs recommandations au Fonds mondial.

Les états financiers devraient porter exclusivement sur la situation financière des PR, c'est-à-dire exclure les données financières des SR. Il revient aux PR de s'assurer que les états financiers des SR soient révisés séparément selon une méthode semblable à celle décrite dans les *Directives pour l'audit annuel*. Les PR doivent aussi présenter un plan de révision pour les SR au Fonds mondial.

Lorsqu'il s'agit d'un cofinancement, par exemple dans le cas des approches sectorielles, le Fonds mondial accepte en principe un rapport de révision consolidé, pour autant qu'il indique clairement les fonds qu'il a octroyés et les dépenses qu'il a engagées. Dans les faits, le Secrétariat du Fonds exige parfois des révisions distinctes.

Les réviseurs devraient respecter les normes comptables internationales applicables. Le Fonds accepte aussi les normes nationales qui y sont essentiellement conformes.

Lorsque le PR est une organisation multilatérale, ce sont ses pratiques de révision qui s'appliquent.

Le rapport de révision devrait être accompagné d'une lettre de recommandations qui résume les conclusions et recommandations des réviseurs.

√ **TRUC : Discutez avec les réviseurs de leurs conclusions provisoires**

Il est pratique courante pour les réviseurs de discuter de leurs conclusions avec les PR avant de mettre la dernière main aux rapports. Cela permet aux PR d'expliquer aux réviseurs les écarts qu'ils ont observés.

√ **TRUC : Plusieurs SR, une seule révision**

Les PR ont tendance à favoriser une révision unique des états financiers de tous les SR, surtout lorsque ceux-ci sont nombreux et qu'ils reçoivent une proportion relativement faible du financement.

¹⁰ N.d.l.t. : Le document du Fonds compte bien une annexe 1 à l'annexe 1, qui se trouve à la page 10 de la version téléchargeable.

Après la révision

Les agents locaux du Fonds reçoivent et étudient les rapports et les lettres de recommandations préparés par les réviseurs. Ils font de même pour les rapports de révision des SR (qui leur sont transmis par les PR).

Si les réviseurs ont observé des dépenses inadmissibles ou des lacunes sur le plan des capacités, les agents locaux recommandent des mesures de redressement au Fonds, après en avoir discuté avec les PR. Le Fonds incite les PR à demander aux partenaires du développement ou à d'autres intervenants de les aider à apporter les améliorations nécessaires à leurs contrôles financiers et à renforcer leurs capacités.

En cas de problèmes importants qui mettent en doute la responsabilité financière des PR, le Fonds mondial peut décider d'interrompre les décaissements, d'en réduire le montant ou d'y rattacher des conditions. Les agents locaux du Fonds doivent, dans le cadre de leurs fonctions de supervision, suivre les activités menées par les PR pour mettre en œuvre les recommandations des réviseurs.

En cas d'affectation inappropriée du financement du Fonds mondial, ce dernier peut, conformément aux dispositions de l'accord de subvention, exiger des PR qu'ils lui remboursent les dépenses inadmissibles.

Directives, formules, outils et modèles pertinents du Fonds mondial

Directives

- *Directives pour l'audit annuel des comptes d'un programme*

Outils, formules et modèles

S/O

Pour plus d'information sur la façon de vous procurer les directives, formules, outils et modèles, consultez le site Web d'Aidspan www.aidspan.org/globalfund/implementation.

Chapitre 4 : Modification de l'accord de subvention

Ce chapitre décrit comment procéder pour modifier l'accord de subvention ainsi que les budget, plan de travail, plan d'approvisionnement et plan de suivi et d'évaluation des PR. Il explique aussi en quoi consiste une lettre de modification.

Modifications à l'accord

Il peut s'avérer nécessaire de modifier l'accord de subvention en cours de route. Les modifications peuvent être apportées à la feuille de couverture, aux conditions normalisées, à l'annexe A ou au cadre de performance – 1^{re} et 2^e années.

La feuille de couverture renferme plusieurs renseignements de base sur la subvention du Fonds mondial (voir le [chapitre 1, Introduction et contexte](#)). Ces renseignements ne changeront probablement pas, sauf peut-être les données bancaires des PR, les coordonnées des agents locaux, et la liste des mandataires additionnels des PR et du Fonds mondial.

Les conditions normalisées portent essentiellement sur l'aspect juridique de l'accord de subvention. Il est extrêmement rare qu'elles soient modifiées car il faudrait, pour cela, que le Fonds mondial révise en profondeur son modèle de gestion et qu'il juge cette révision à ce point capitale qu'il faille changer tous les accords de subvention en vigueur.

L'annexe A renferme la description du programme, les données budgétaires, les conditions préalables, les formules pertinentes et les conditions spéciales, le cas échéant. Les modifications à ces rubriques sont apportées au moyen d'une « lettre de modification » (voir la rubrique suivante).

Le cadre de performance énonce les principaux objectifs du projet, les indicateurs de performance et les cibles, et les intervalles de présentation des rapports. À l'instar de l'annexe A, le cadre de performance est modifié au moyen d'une lettre de modification.

√ **TRUC : Si la cible n'est pas réaliste, changez-la**

Les PR peuvent se sentir obligés d'atteindre les cibles originales de leur projet alors qu'elles ne sont plus réalistes. Ce serait le cas, par exemple, d'un PR qui serait chargé d'établir un programme de traitement directement observé (DOTS) de la tuberculose et qui découvrirait, en cours de projet, que les cliniques n'avaient pas mis en place de protocoles de lutte contre les infections et que les médecins n'avaient pas reçu la formation nécessaire. Vu le contexte, le PR serait sage de modifier certaines cibles, voire de les abandonner, mais seulement après avoir consulté l'agent local et justifié pleinement les changements proposés.

Lorsque les changements proposés modifieront en substance la portée de la proposition originale, les PR doivent d'abord obtenir l'aval de la CCM, puis l'approbation du Fonds mondial. Les demandes de modification vont d'abord aux agents locaux, puis aux gestionnaires de portefeuille. Elles doivent justifier le changement proposé et présenter de nouvelles cibles (et, au besoin, de nouveaux indicateurs), un nouveau budget et un nouveau plan de travail. Le Secrétariat du Fonds mondial peut demander au TRP d'évaluer les mérites techniques des changements avant de rendre sa décision.

Chaque modification apportée à l'accord de subvention porte un numéro qui figure sur la feuille de couverture, et les PR en reçoivent toutes les versions à jour.

Lettres de modification

Comme on l'a mentionné, certaines modifications aux accords de subvention exigent la préparation d'une lettre de modification par le Fonds mondial. Les lettres de modification peuvent également servir à transmettre les recommandations du Fonds au sujet des problèmes qui surviennent en cours de réalisation (p. ex., lorsque les agents locaux présentent des recommandations au Fonds lors de l'examen d'une PU/DR).

Les lettres de modification sont rédigées et signées par le Fonds mondial, qui en fait parvenir deux exemplaires aux PR. Les PR doivent contresigner les deux exemplaires, en renvoyer un au Fonds mondial et verser l'autre à leurs dossiers.

Modification du budget et des plans de travail, d'approvisionnement et de S&E des PR

Les PR doivent mettre à jour périodiquement leurs budgets et plans de travail pour qu'ils reflètent l'évolution des projets. Dans la plupart des cas, ces petites modifications n'ont pas besoin d'être approuvées par les CCM, les agents locaux ni le Secrétariat du Fonds mondial. Cependant, une des fonction des agents locaux étant de suivre de près l'évolution des projets, il ne serait pas faux de dire qu'ils exercent une influence certaine, bien que tacite, sur l'approbation des changements puisqu'ils fondent les recommandations de décaissement qu'ils présentent au Fonds mondial sur les plus récents budgets et plans de travail.

En ce qui concerne les modifications substantielles à la portée de la subvention, les PR doivent, comme décrit précédemment, soumettre un nouveau budget et un nouveau plan de travail à l'approbation officielle de la CCM et du Secrétariat du Fonds mondial avant de procéder.

Les PR peuvent faire unilatéralement de petits ajustements aux plans d'approvisionnement et de S&E. Cependant, ils doivent faire approuver à l'avance par le Fonds toute modification aux cibles et mettre à jour le cadre de performance.

Les PR qui désirent modifier substantiellement les plans ou les procédures d'approvisionnement et de S&E d'un projet doivent en faire part à leur agent local du Fonds qui recommandera au gestionnaire de portefeuille d'exiger ou non un examen de l'ensemble du plan. Voici deux exemples de modifications substantielles : a) le PR décide qu'à l'avenir, c'est lui plutôt qu'un sous-traitant qui se chargera des achats et des stocks; b) le PR désire remplacer la collecte de données spécifiques au Fonds mondial par un système national de S&E.

Si les modifications proposées sont très significatives, les agents locaux recommanderont aux gestionnaires de portefeuille, s'ils le croient nécessaire, de réévaluer les capacités des PR en cause.

Modification substantielle de la portée d'une subvention

Cet encadré illustre ce qu'entend le Fonds mondial par « modification substantielle ». Le tome 1 du présent guide (disponible en anglais seulement) fournit des exemples pratiques.

- Ajouter un but ou un objectif à la proposition originale, que cela affecte ou non les buts et objectifs existants.
- Éliminer complètement un but ou un objectif, et réaffecter les fonds à un autre but ou objectif.
- Compromettre l'équilibre entre certains buts ou objectifs, créant ainsi des écarts importants entre les cibles (p. ex., les cibles d'un domaine augmentent beaucoup tandis que celles d'un autre domaine baissent).

Il n'est pas toujours nécessaire de préparer une lettre de modification pour apporter des changements au budget ou au plan de travail, d'approvisionnement ou de S&E puisque ces éléments ne font pas partie de l'accord de subvention.

Chapitre 5 : Assistance technique pour faciliter la réalisation des projets

Ce chapitre décrit comment le Fonds mondial aide les PR à trouver de l'assistance technique (AT) et propose des sources d'AT.

Le financement octroyé par le Fonds mondial et par d'autres intervenants dans la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme augmente, à l'instar du nombre de pays qui en bénéficient. À ce rythme, les PR et les autres entités chargées de la réalisation de projets auront probablement besoin de renforcer leurs capacités dans certains domaines afin de bien remplir leurs fonctions. Idéalement, les propositions au Fonds mondial devraient porter sur les besoins d'AT, et le budget et le plan de travail devraient comprendre des activités de formation et de renforcement des capacités. S'il y a eu des problèmes durant les deux premières années de la subvention, il faudra peut-être demander plus d'AT. Si les problèmes n'ont pas été résolus au moment de la demande de renouvellement du financement, le Fonds mondial pourra faire du renforcement des capacités une condition préalable du financement des trois dernières années.

Rôle du Fonds mondial

Le Fonds mondial est strictement un instrument financier. Il ne participe pas directement à la planification ni à la réalisation des activités qu'il subventionne. Dans le même ordre d'idées, le Fonds ne fournit pas d'assistance technique mais peut aiguiller les PR vers les sources appropriées. C'est le principal rôle qu'il joue à ce chapitre.

Sources d'AT

Par le passé, les PR et les SR ont obtenu l'assistance technique de différentes organisations, dont les suivantes :

- les agences bilatérales de développement comme le Department for International Development (DFID) (ministère du développement international) du Royaume-Uni, le GTZ (un organisme allemand d'aide internationale et technique), la United States Agency for International Development (USAID), le President's Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR) des États-Unis et l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD);
- les ONG nationales et internationales, toutes tailles confondues;
- les agences multilatérales comme l'Organisation mondiale de la santé, le Programme des Nations Unies pour le développement, la Banque mondiale, l'Organisation internationale du travail et l'ONUSIDA (y compris ses nouveaux centres d'assistance technique);
- le secteur privé, y compris les sociétés qui font des dons en nature et celles qui facturent leurs services;
- les personnes compétentes qui fournissent de l'AT gratuitement ou à titre de membres du personnel ou de consultants.

Certaines des agences à but non lucratif facturent leurs services. Parmi les autres, notons la BACKUP Initiative du GTZ, dont le mandat est d'offrir une AT aux CCM et de soutenir la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial.

Entre autres choses, la BACKUP Initiative a aidé les PR à établir un système de débours et à renforcer leurs capacités techniques et financières ainsi que leurs systèmes S&E. À l'instar des PR, d'autres intervenants dans la réalisation des projets financés par le Fonds mondial ont pu renforcer leurs capacités grâce à l'assistance technique du programme. GTZ accepte toujours les demandes d'assistance. Le site Web de la BACKUP Initiative est www.gtz.de/backup-initiative.

Le document *The Aidspan Guide to Obtaining Global Fund-Related Technical Assistance*, publié par Aidspan, répertorie 170 organisations et particuliers qui peuvent fournir des services d'assistance technique et de renforcement des capacités adaptés au contexte du Fonds mondial. Chaque entrée est composée du nom, des coordonnées et d'une description du fournisseur. Le guide est disponible sur le site Web d'Aidspan www.aidspan.org/guides.

Les PR pourront peut-être obtenir des services d'assistance technique et de renforcement des capacités auprès du milieu universitaire, de la communauté des chercheurs ou du secteur privé de leur pays. Ces intervenants ont l'avantage de connaître le terrain. Les PR peuvent s'adresser aux gestionnaires de portefeuille du Fonds pour plus d'information sur les sources possibles d'AT.

Le Fonds mondial préfère associer les CCM à la recherche d'assistance technique plutôt que de travailler seulement avec les PR.

Chapitre 6 : Renouvellement du financement

Ce chapitre résume le processus de renouvellement du financement (phase 2) et ses échéanciers, et le rôle qu'y jouent les CCM. On y trouve un aperçu des facteurs qui contribuent le plus à l'obtention d'un renouvellement. Le chapitre fournit aussi une description détaillée de l'information qui doit figurer dans la CCM Request for Continued Funding (demande du CCM de renouvellement du financement), un aperçu des modalités d'évaluation des demandes par les agents locaux du Fonds, et un exposé sur le mécanisme d'examen des demandes par le Secrétariat du Fonds mondial. On y trouve aussi une explication des facteurs et des processus qui régissent le mécanisme décisionnel du Fonds. Enfin, le chapitre porte sur les étapes à franchir pour actualiser les décisions de renouvellement favorables.

Avant la fin des deux premières années d'un projet (phase 1), le Fonds mondial doit décider s'il renouvellera le financement jusqu'à la fin de la subvention. La phase 2 dure généralement trois ans, mais peut être plus courte.

Cet examen de « mi-parcours » fait partie intégrante du système d'octroi axé sur la performance du Fonds mondial. L'examen a pour buts :

- d'inciter les bénéficiaires à se concentrer sur les résultats et les échéanciers du projet;
- de cerner rapidement les possibilités d'extension des éléments positifs et de réagir aux problèmes potentiels;
- de fournir aux CCM un outil qui les aidera à suivre l'évolution des projets et qui, par le fait même, assurera l'inclusion d'un groupe varié d'intervenants;
- de réaffecter le financement des projets non performants à des projets qui ont fait leurs preuves.

Le Fonds mondial renouvelle le financement des projets seulement s'ils sont performants et s'il y a assez d'argent pour le faire. Le Fonds peut aussi rejeter les demandes de renouvellement provenant de pays dont l'instabilité impose des contraintes hors du contrôle des CCM et des PR (dans le cas d'une guerre, par exemple).

Comme le souligne la Comprehensive Funding Policy (politique de financement intégrée) du Fonds mondial, les demandes de renouvellement ont préséance sur les nouvelles propositions lorsque les fonds manquent.

Les politiques en matière de renouvellement du financement qui sont décrites dans ce chapitre s'appliquent à tous les projets subventionnés par le Fonds mondial. Cela dit, le Fonds fait preuve d'une certaine souplesse en ce qui concerne les propositions approuvées au cours des deux premières séries de propositions (voir l'encadré).

Propositions des deux premières séries

Les politiques du Fonds en matière de renouvellement du financement sont les mêmes pour toutes les subventions. Cependant, le Fonds fait preuve d'une certaine souplesse dans l'application des politiques pour les subventions des deux premières séries de propositions. Le Fonds tient ainsi compte du fait que, à l'époque, il n'avait pas terminé l'élaboration de ces politiques et que la collecte de données sur la performance des subventions n'était pas nécessairement aussi rigoureuse qu'aujourd'hui.

Processus et échéanciers

On trouve ici un aperçu des étapes et des échéanciers du renouvellement du financement, qui seront décrits avec plus de précision dans les prochaines sections.

Le lancement du processus de renouvellement du financement est fonction de la date de lancement du projet énoncée dans l'accord de subvention.

(Lorsqu'un projet compte plusieurs accords de subvention et différents PR, la CCM peut présenter une demande de renouvellement intégrée ou des demandes distinctes pour chaque accord. Si elle opte pour la demande intégrée, le moment où s'enclenchera le processus sera déterminé par la date du lancement du plus ancien projet.)

Le tableau 6.1 résume le processus et les échéanciers.

Tableau 6. 1 – Renouvellement du financement : processus et échéanciers

Échéancier	Étape du processus
18 ^e mois : fin	Les gestionnaires de portefeuille invitent les CCM à présenter une demande de renouvellement du financement de leurs projets.
21 ^e mois : 2 ^e sem.	Les CCM transmettent leurs demandes de renouvellement, accompagnées de toute la documentation pertinente, aux gestionnaires de portefeuille et aux agents locaux du Fonds.
22 ^e mois : 2 ^e sem.	Les agents locaux transmettent leur évaluation des demandes de renouvellement aux gestionnaires de portefeuille.
24 ^e mois : 1 ^{er} jour	Le Secrétariat du Fonds mondial présente ses recommandations à son Conseil.
24 ^e mois : 2 ^e sem.	Le Conseil du Fonds mondial rend sa décision.
Du 24 ^e au 26 ^e mois	Les gestionnaires de portefeuille et les PR négocient l'accord de renouvellement du financement (phase 2).
Après la signature de l'accord de renouvellement du financement	Les PR reçoivent le premier décaissement du Fonds en vertu de l'accord de renouvellement.

Les deux dernières étapes s'appliquent aux demandes approuvées.

(Le processus de renouvellement peut s'étendre jusqu'au 26^e mois de l'échéancier. C'est pour cette raison que la subvention de phase 1 est automatiquement prolongée de trois mois. Cette prolongation est financée à même les fonds non dépensés de la phase 1, le cas échéant. En cas de besoin, elle peut également être financée, en tout ou en partie, à même les fonds de la phase 2. Le Secrétariat se fondera sur la performance du projet et le régime de dépenses des deux premières années pour déterminer le montant d'argent qu'il octroiera pour les trois mois de prolongation automatique. Ce montant ne peut pas dépasser celui qu'ont demandé les PR pour les trois premiers mois de la 3^e année.)

Le processus de renouvellement ne sera pas retardé à moins de cas de force majeure (p. ex., catastrophe naturelle, guerre civile). Il peut cependant être accéléré si le projet lui-

même a devancé les échéances ou si une fluctuation extrême du taux de change a eu des effets pervers sur le budget du projet. Les CCM qui désirent prolonger ou accélérer le processus de renouvellement auraient avantage à en discuter avec leur gestionnaire de portefeuille.

Rôles respectifs des CCM et des PR

Comme l'indique la section précédente, les CCM sont chargées de préparer la demande de renouvellement du financement et la documentation annexe. Elles doivent également répondre à toutes les demandes de renseignements du Fonds mondial.

Cela dit, le succès du processus dépend d'une collaboration étroite entre les CCM et les PR non seulement à la préparation de la demande de renouvellement mais à la détermination et à la résolution des problèmes survenus au cours de la phase 1.

Le texte qui suit, tiré du *Guide d'Aidspan sur la façon d'assurer l'efficacité des CCM* (deuxième édition)¹¹, vient éclairer ces points.

Idéalement, [les PR et les SR devraient avoir] une relations harmonieuse et bénéfique [...]. D'une part, il est essentiel que les CCM maîtrisent les pulsions « microgestionnelles » qui habitent souvent leurs membres. D'autre part, les PR doivent comprendre qu'il est néfaste de cacher ou de fausser des renseignements. Ils devraient plutôt faire rapport tant sur les progrès de leur projet que sur les problèmes et les moyens possibles de les résoudre afin que la CCM puisse les guider, les conseiller et, en cas de problème majeur, prendre les décisions qui s'imposent.

Une CCM et un PR qui s'entendent ne devraient pas avoir de difficulté à résoudre ensemble les problèmes qui surgissent durant la réalisation d'un projet. Les occasions de déterminer l'existence de problèmes ne manquent pas :

- le PR peut en parler lors d'une réunion de la CCM (un représentant du bénéficiaire siège à la CCM);
- le PR peut les décrire dans les rapports d'étape qu'il présente au Fonds mondial, en n'oubliant pas d'en transmettre une copie à la CCM;
- le PR peut les porter à l'attention de la CCM lors d'une réunion consultative [...];
- la CCM peut les relever grâce aux rapports d'étape périodiques et aux visites sur place.

Une fois les problèmes connus, les PR et les CCM devraient tenter ensemble de les résoudre. Cette activité est essentielle mais souvent omise ou bâclée. Les CCM peuvent apporter différentes pistes de solution. Ainsi, certains de leurs membres possèdent peut-être une expertise qui serait utile aux PR. Les CCM peuvent peut-être aiguiller les PR vers une source d'assistance technique. Dans certains cas, les CCM seront les mieux placées pour intervenir, par exemple dans le cas des demandes d'exemption de taxes pour l'importation des fournitures et produits essentiels à la réalisation d'un projet.

Comme il est expliqué au [chapitre 2, Rapports, évaluations et décaissements](#), les CCM doivent surveiller la réalisation des projets et les PR doivent tenir les CCM pleinement au courant des progrès accomplis (et des problèmes qui se sont manifestés). Les CCM mal renseignées auront beaucoup de difficulté à préparer une demande de renouvellement et des documents d'appoint de qualité.

Comment les CCM peuvent-elles contribuer au succès du processus de renouvellement? Elles doivent faire en sorte que tous leurs membres participent à la préparation de la

¹¹ Ce guide et les autres guides d'Aidspan peuvent être téléchargés à partir du site www.aidspan.org/guides.

demande de renouvellement du financement. Pour des raisons pratiques, les CCM trouveront probablement plus sensé d'établir un comité (ou groupe de travail) du renouvellement, composé des différents intervenants qu'elles représentent. Il est essentiel que des représentants des PR siègent au comité, et peut-être utile qu'y soit également représenté le Secrétariat du Fonds mondial.

Nous suggérons aux CCM de confier au comité la rédaction d'une ébauche de la demande de renouvellement du financement, et de s'assurer que l'ensemble de leurs membres en discutent et l'approuvent, généralement en séance plénière. Le secrétariat des CCM devra donc prévoir suffisamment de temps pour permettre aux membres d'étudier et de commenter la demande avant la réunion. Le courriel peut être un outil de communication précieux pendant toute la durée du processus.

Principaux facteurs de réussite

L'expérience acquise durant la première série de demandes de renouvellement a permis au Fonds mondial de relever quatre grands facteurs qui influencent la qualité des demandes :

1. Les lacunes, faiblesses et problèmes ont été gérés tout au long de la phase 1 et pas seulement dans les semaines menant à l'approbation des demandes de renouvellement. (Le Fonds mondial tient compte de la performance du projet non seulement pendant la dernière période de décaissement, mais pendant toute la phase 1.)
2. Le demande de renouvellement comprend une autoévaluation objective du projet et tient compte des leçons apprises durant la phase 1 (surtout si le projet a mal performé et si le contexte programmatique ou épidémiologique a changé).
3. Tous les membres des CCM participent activement à la préparation des demandes.
4. Tous les renseignements et documents exigés sont transmis à temps au Secrétariat, et possèdent le degré de précision et de qualité nécessaire.

Les CCM doivent tenir compte de ces facteurs durant les deux premières années de la subvention et durant la préparation de leurs demandes de renouvellement.

► **ALERTE**

Idéalement, tous les membres des CCM devraient participer aux délibérations et à l'adoption des demandes de renouvellement du financement. Malheureusement, dans bien des cas, les CCM chargent une ou deux personnes, ou un petit comité, de préparer la demande et la font approuver par leurs membres sans qu'ils aient pu se réunir pour en discuter. Cette façon de faire va à l'encontre des principes de partenariat et de participation du Fonds mondial. En outre, le Fonds est plus susceptible de rejeter la demande.

Exigences du Fonds mondial en matière de renouvellement du financement

Les demandes de renouvellement du financement préparées par les CCM – préférablement en collaboration étroite avec les PR – doivent refléter les grandes lignes des propositions originales, ainsi que les leçons apprises et l'expérience acquise durant la phase 1.

L'[annexe I](#) du guide explique comment se procurer la formule de demande de renouvellement du Fonds mondial. La demande devrait comprendre les éléments suivants :

- l'évaluation du projet par la CCM,
- des renseignements contextuels complémentaires,
- les prévisions budgétaires, les activités principales, les objectifs, les indicateurs et les cibles pour la phase 2,
- la documentation annexe.

Chaque élément est décrit dans cette section et dans le document du Fonds mondial intitulé *Instructions pour compléter la demande du CCM de renouvellement du financement*.

L'[annexe I](#) explique comment se le procurer.

Évaluation de la performance des projets par les CCM

Le Fonds mondial exige que les CCM évaluent la performance de leurs projets (phase 1). Elles doivent accorder une note générale à chaque projet et évaluer séparément :

- la conformité des résultats obtenus aux résultats escomptés,
- l'efficacité et la ponctualité des débours aux SR,
- la mesure dans laquelle les PR ont bien géré l'ensemble de la subvention.

Les CCM doivent se servir de la même échelle de notation que celle qu'emploient les agents locaux pour évaluer les PU/DR, c'est-à-dire :

A	Résultats atteints ou dépassés
B1	Suffisant
B2	Insuffisant mais potentiel prouvé
C	Résultats notoirement insuffisants

Les CCM doivent également expliquer le choix de chaque note qu'elles attribuent.

Les évaluations des projets menées par les CCM devraient être fondées sur la documentation fournie par les PR – c'est-à-dire les PU/DR, le rapport annuel et le rapport de révision – ainsi que sur le rapport sur la performance de la subvention. L'évaluation des projets représente une occasion pour les CCM de commenter le rapport sur la performance de la subvention et toute autre question soulevée par le Fonds mondial en cours de réalisation.

Le Fonds mondial incite les CCM à commenter et à intégrer à leur évaluation les contributions pertinentes qu'ont apportées les partenaires du développement (les agences multilatérales et bilatérales de développement). Il pourrait s'agir, par exemple, d'une évaluation indépendante, du compte rendu d'une visite sur place ou d'autres évaluations des projets subventionnés par le Fonds, des programmes nationaux pertinents ou des stratégies nationales de lutte contre les maladies.

► ALERTE

L'évaluation des résultats obtenus devrait aussi porter, le cas échéant, sur les problèmes qui ont empêché les projets d'atteindre certaines cibles. Les CCM doivent également décrire les mesures qu'elles ont prises ou qu'elles comptent prendre pour remédier à la situation et améliorer la performance des projets. Cela est essentiel au renouvellement du financement. De nombreuses CCM ont omis ces explications lors des premières séries de demandes de renouvellement. Les *Instructions pour compléter la demande du CCM de renouvellement du financement* prescrivent la fourniture de cette information, mais de façon ambiguë. Il semblerait que le Fonds tente de clarifier le document.

Renseignements contextuels complémentaires

La section A sur l'information contextuelle de la demande de renouvellement du financement donne au Fonds une vue d'ensemble du contexte dans lequel évoluent les projets. Elle devrait fournir les renseignements suivants :

- une liste des membres de la CCM et une description de son fonctionnement (y compris de l'information sur les partenariats qui ont été formés entre différents intervenants grâce au projet);
- une comparaison des données épidémiologiques générales pour les maladies en cause (tirées des données nationales de surveillance épidémiologique) et des données citées dans la proposition originale;
- une description des liens entre le projet et d'autres interventions nationales;
- une description de l'évolution de la structure de soutien du projet¹²;
- de l'information sur le degré de soutien financier (montant et affectation) accordé par le pays à chaque maladie en cause et, le cas échéant, à des interventions plus vastes comme le renforcement des systèmes de santé – sous forme de mise à jour de l'information contenue dans la proposition originale – et, si possible, un état des dépenses réelles par rapport aux prévisions budgétaires.

Prévisions budgétaires, activités principales, objectifs, indicateurs et cibles de la phase 2

À noter : En théorie, ce sont les CCM qui doivent déterminer le budget, les activités principales, les objectifs, les indicateurs et les cibles de la phase 2. En pratique, ce sont généralement les PR qui s'en chargent.

Le budget et les objectifs, indicateurs et cibles de la phase 2 devraient être déterminés à la lumière de l'expérience acquise depuis le lancement du projet. Les CCM devront expliquer les mesures qu'elles comptent prendre pour résoudre tout problème survenu durant la phase 1, et s'assurer que la description des activités et la justification du budget de la demande de renouvellement reflètent ces engagements.

¹² Par exemple, lorsque les partenaires techniques offrent de nouveaux programmes de renforcement des capacités aux PR et SR.

Le montant maximum du financement que les CCM peuvent demander pour la phase 2 est égal au montant total de la subvention originale qu'a approuvée le Fonds mondial (après les ajustements demandés par le TRP, le cas échéant, et la négociation de l'accord) MOINS le montant cumulé des décaissements aux PR. Même si les CCM ont techniquement droit à l'intégrité du solde, le Fonds s'attend à ce qu'elles demandent un montant « raisonnable » qui pourrait être inférieur au montant maximum en raison des facteurs suivants :

- un bon rapport coût-efficacité et une amélioration de la productivité (fruits de l'expérience acquise depuis le lancement du projet);
- la performance programmatique passée;
- l'affectation des fonds durant la phase 1 (dépenses réelles et prévues, y compris les économies possibles);
- le déroulement prévu de la phase 2 (p. ex., capacité des PR à travailler plus rapidement que durant la phase 1 grâce à l'expérience acquise);
- l'existence d'autres sources de financement.

(Une fois la demande de renouvellement approuvée, les gestionnaires de portefeuille communiquent généralement avec les PR et les agents locaux du Fonds pour s'assurer qu'ils n'ont recensé aucune nouvelle source d'économies.)

Les CCM doivent justifier pleinement le budget qu'elles proposent, particulièrement lorsque le financement de la phase 1 a été très sous-utilisé OU la performance du projet a laissé à désirer ET qu'elles demandent le financement maximum pour la phase 2. (Dans le cas d'une performance médiocre et d'un surplus durant la phase 1, le Fonds mondial s'attendra à ce que les CCM réduisent le montant du financement qu'elles demandent pour la phase 2.) Le Fonds est susceptible de voir d'un mauvais œil une demande de financement vague ou gonflée. Le budget de la phase 2 doit être assez détaillé pour permettre au Fonds d'en cerner les postulats clés.

Les CCM doivent présenter les objectifs, indicateurs et cibles de la phase 2, ainsi que les données de base appropriées. Le Fonds s'attend à ce que ces éléments concordent, dans l'ensemble, avec les buts et objectifs de la proposition originale tout en reflétant l'expérience acquise durant la phase 1. À l'origine, la plupart des indicateurs étaient peut-être liés à la couverture, par exemple le nombre de personnes qui ont bénéficié des services offerts dans le cadre d'un projet. Cependant, le Fonds mondial voudra que les projets de la phase 2 comprennent des indicateurs d'impact et de résultat (puisque les projets seront assez avancés pour produire des résultats appréciables).

Lorsque la phase 1 a été caractérisée par la sous-performance ou par un changement du contexte programmatique ou épidémiologique, les CCM devront peut-être modifier la portée des activités, et modifier le budget, les cibles ou d'autres éléments du projet. Le Fonds mondial sait que de nouvelles conditions peuvent dicter la présentation d'une demande de renouvellement très différente de la proposition originale, par exemple lorsque les interventions prévues doivent être modifiées en fonction d'une découverte médicale ou d'un virage épidémiologique. De plus, certains projets accusent tellement de retard qu'il serait dérisoire de tenter un quelconque rattrapage durant la phase 2. Les CCM qui désirent apporter de telles modifications à la proposition originale doivent se justifier et s'assurer que les prévisions budgétaires sont à l'avenant.

► **ALERTE**

Les PR qui affirment que certaines cibles de la proposition approuvée manquaient de réalisme et doivent être modifiées devront prouver ce qu'ils avancent.

Idéalement, les CCM compteront des membres spécialisés dans les maladies en cause, qui les aideront à établir des objectifs et des cibles de performance de la phase 2 à la fois appropriés et fondés sur des normes techniques de pointe.

Documentation annexe

Les CCM doivent joindre les documents suivants aux demandes de renouvellement du financement :

- le procès-verbal des réunions au cours desquelles le renouvellement du financement était à l'ordre du jour;
- un budget et un plan de travail détaillés pour la 3^e année du projet;
- un budget et un plan de travail provisoires pour les 4^e et 5^e années, le cas échéant;
- un nouveau cadre de performance¹³;
- une liste des produits sanitaires que les CCM devront se procurer au cours de la 3^e année;
- la plus récente PU/DR qui fait rapport des progrès accomplis pour tous les indicateurs prévus (si les PR ne l'ont pas déjà remise);
- un exemplaire du rapport annuel (si les PR ne l'ont pas déjà remis);
- une copie du plus récent rapport annuel de révision des états financiers (si l'exercice est terminé et les PR ne l'ont pas encore présenté);
- une copie du plus récent rapport du système d'information sanitaire, le cas échéant¹⁴;
- une version à jour du plan de mise en œuvre, le cas échéant.

Les CCM peuvent également annexer à leur demande tout rapport d'évaluation indépendant ou autre document pertinent.

Rôle des agents locaux du Fonds

Les agents locaux présentent une évaluation des demandes de renouvellement de phase 2 au Secrétariat du Fonds mondial pour l'aider à formuler ses recommandations. Les agents doivent :

- étudier les demandes de renouvellement du financement présentées par les CCM;
- faire le bilan des enjeux et des éléments contextuels;
- déterminer si le budget de la phase 2 est raisonnable;
- fournir une évaluation indépendante de la performance de la phase 1 et lui accorder une note;
- recommander une catégorie de décision pour le renouvellement du financement;
- recommander le montant du financement.

¹³ Le Secrétariat du Fonds préfère que les CCM présentent un cadre de performance pour les 3^e ET 4^e années du projet, mais acceptera un cadre portant sur la 3^e année seulement. Il existe une formule distincte dans chaque cas, et les deux formules renferment des indications sur la façon de les remplir. L'[annexe I](#) explique comment se les procurer.

¹⁴ S'il existe des données nationales exactes sur les tendances épidémiologiques et les interventions connexes, les CCM devraient joindre à leur demande le plus récent rapport sur le sujet.

(Les catégories de décision sont décrites à la prochaine section.)

À l'instar des CCM, les agents locaux du Fonds doivent accorder une note générale à chaque projet et évaluer séparément :

- la conformité des résultats obtenus aux résultats escomptés,
- l'efficacité et la ponctualité des débours aux SR,
- la mesure dans laquelle les PR ont bien géré l'ensemble de la subvention.

Les agents locaux doivent se servir de la même échelle de notation que celle qu'emploient les CCM, c'est-à-dire :

A	Résultats atteints ou dépassés
B1	Suffisant
B2	Insuffisant mais potentiel prouvé
C	Résultats notoirement insuffisants

Les agents locaux doivent également justifier chaque note. Ils peuvent ajouter des observations et des recommandations fondées sur leur connaissance des réalités programmatiques et du contexte national.

Les agents locaux doivent signaler immédiatement aux gestionnaires de portefeuille toute demande qui n'est pas complète, qui ne fournit pas suffisamment d'information pour permettre la prise de décision ou qui renferme des erreurs importantes. En pareil cas, les agents locaux demandent généralement des précisions ou de l'information complémentaire aux CCM ou aux PR.

Examen des demandes de renouvellement du financement des CCM

L'étude et l'analyse des demandes de renouvellement présentées au Secrétariat du Fonds par les CCM se font à plusieurs niveaux. Ce mécanisme prend généralement moins de huit semaines. Il a pour buts d'assurer la qualité et la fiabilité des recommandations présentées au Conseil par le Secrétariat, et de tirer plein parti de l'expérience et de l'expertise des différents services du Secrétariat.

Bulletin de notes de la subvention

Lorsqu'il reçoit la demande de renouvellement du financement d'une CCM et l'évaluation de l'agent local, Le Secrétariat prépare un bulletin de notes (Grant Score Card) qui renferme ses commentaires sur trois sujets liés à la recommandation de phase 2 qu'il soumettra au Conseil du Fonds :

- la performance du projet,
- les particularités contextuelles,
- le budget, les objectifs et les indicateurs de performance proposés pour la phase 2.

Le Secrétariat recommande aussi une catégorie de décision (voir ci-dessous), le montant du financement pour la phase 2 et, le cas échéant, des conditions préalables au renouvellement du financement (mesures qui devront être prises par la CCM ou le PR).

Le Secrétariat peut, s'il le juge utile, demander au TRP d'étudier la demande de renouvellement. Il prend cette mesure le plus souvent dans le cas de changements programmatiques importants comme la modification d'un des objectifs du projet ou la diminution importante des cibles.

Performance du projet

Le Secrétariat du Fonds évalue la performance des projets à la lumière de différents facteurs.

Le Secrétariat étudie d'abord l'autoévaluation de la performance du projet menée par la CCM et comprise dans la demande de renouvellement. Ensuite, il étudie l'évaluation de phase 2 de l'agent local. (Le bulletin de notes comprend les remarques du Secrétariat sur les notes accordées au projet par la CCM et l'agent local [et leur justification], et indique si le Secrétariat retiendra certains éléments de l'autoévaluation de la CCM et de l'évaluation de l'agent local lors de la préparation de ses recommandations.)

Le Secrétariat étudie également la documentation produite en vertu de la subvention, par exemple les rapports présentés par les PR, qui donnent une indication de l'avancement des projets. Le cadre de performance joint à l'accord de subvention comprend les cibles annuelles pour les principaux indicateurs de couverture (et les données de base) pour les différents DPS du projet. Au 18^e mois de la subvention, les PR auront, en préparant leurs PU/DR, comparé les résultats réels aux cibles.

Le Secrétariat du Fonds se base sur toute cette information pour accorder une note de performance au projet, en se servant de la même échelle de notation que les CCM et les agents locaux, c'est-à-dire :

- A Résultats atteints ou dépassés
- B1 Suffisant
- B2 Insuffisant mais potentiel prouvé
- C Résultats notoirement insuffisants

Examen interne du Secrétariat du Fonds

Les agents locaux sont les premiers à préparer le bulletin de notes. Une fois le bulletin en main, les chefs de groupe déterminent une catégorie de décision (voir le texte suivi).

Pendant ce temps, deux autres organes du Secrétariat évaluent parallèlement la demande de renouvellement. La division des politiques et de l'évaluation de la performance passe en revue la performance de la subvention ainsi que les données les plus récentes et les particularités contextuelles. La division accorde sa propre note à la performance du projet, propose des conditions préalables additionnelles et recommande une catégorie de décision.

L'équipe des finances se concentre sur l'aspect financier de la subvention. Elle prépare une évaluation indépendante des budgets de phase 2 proposés par les CCM et recommande le montant à accorder pour la phase 2 de la subvention.

Les remarques et recommandations de ces deux organes figurent dans les sections du bulletin de note prévues à cet effet.

Le comité de la phase 2 (Phase 2 Panel), un groupe du Secrétariat, présente au Conseil du Fonds les recommandations finales pour le renouvellement du financement. Le comité est composé du directeur des opérations, du directeur de l'information stratégique et de l'évaluation, du directeur général et du directeur des finances. Le comité étudie le bulletin de notes et la documentation annexe.

La note A est typiquement accordée aux projets qui ont atteint 80 p. 100 des cibles pour au moins 75 p. 100 des indicateurs de couverture et de renforcement des capacités. En général :

- la note B1 est accordée aux projets qui ont atteint entre 50 et 80 p. 100 des cibles pour au moins 50 p. 100 des indicateurs de couverture et de renforcement des capacités;
- la note B2 est accordée aux projets qui ont atteint entre 30 et 50 p. 100 des cibles pour au moins 50 p. 100 des indicateurs de couverture et de renforcement des capacités;
- la note C est accordée aux projets qui ont atteint moins de 30 p. 100 des cibles **OU** si les obligations contractuelles prévues par l'accord n'ont pas été respectées (p. ex., incompétence manifeste sur le plan de la gestion programmatique et/ou financière).

Ces pourcentages ne sont que des recommandations et le Secrétariat du Fonds fait preuve de discernement en matière de notation et d'interprétation des progrès accomplis. Ainsi :

- En cas d'écarts importants entre les résultats des différents DPS ou des différentes régions, le Secrétariat étudiera le contexte national.
- Le Secrétariat sera favorable aux projets qui, malgré certains ratés, se sont rattrapés.

De plus, la responsabilité financière des PR est évaluée indépendamment lors de la révision des états financiers. (Lorsque le Fonds doit prendre une décision de renouvellement avant d'avoir reçu le rapport annuel de révision, il impose généralement comme condition que lui soient transmis des résultats de révision satisfaisants dans un délai préétabli.)

Si le projet a fait l'objet d'autres évaluations, le Secrétariat du Fonds en tiendra compte. Cela dit, il reconnaît qu'une évaluation externe menée moins de deux ans après le lancement d'un projet ne peut généralement pas être probante.

Questions d'ordre contextuel

Le Secrétariat du Fonds évalue l'incidence des facteurs contextuels en se fondant principalement sur la description qu'en font les CCM dans leurs demandes de renouvellement, sur des observations (p. ex., les impressions des agents locaux concernant les CCM et d'autres organes d'exécution) et sur d'autres renseignements. Voici quelques exemples des questions d'ordre contextuel qui retiennent l'attention du Secrétariat :

- Y a-t-il eu des cas de force majeure? Dans l'affirmative, peut-on en atténuer les effets?
- Tous les problèmes internes sont-ils résolus?
- Certaines questions liées à la gestion programmatique ou financière sont-elles en suspend (p. ex., problèmes de débours aux SR ou de fiabilité du PR)? Dans l'affirmative, qu'a fait le PR pour les régler?
- Existe-t-il des faiblesses systémiques sur le plan a) du suivi et de l'évaluation (y compris la collecte de données), b) de la gestion des achats et des stocks ou c) sur d'autres plans? Dans l'affirmative, le PR a-t-il pris des mesures de redressement?
- La qualité ou la validité des données est-elle en cause?
- La structure de soutien du projet a-t-elle beaucoup changé (p. ex., programme récent de renforcement des capacités, obtention d'assistance technique des partenaires, évolution du contexte d'intervention ou de la volonté politique)?

- Au cours des six derniers mois, la gestion du projet s'est-elle améliorée assez considérablement pour réussir à rattraper le retard des débuts?
- Les tendances épidémiologiques ont-elles changé?
- L'information porte-t-elle à croire que le projet n'adhère pas aux principes directeurs du Fonds, c'est-à-dire : favoriser la création de partenariats variés et inclusifs; promouvoir la pérennité des projets et l'engagement des pays; s'assurer que la subvention du Fonds mondial s'ajoute aux sources nationales et externes de financement plutôt que de les remplacer?
- Y a-t-il synergie entre le projet en cause et d'autres projets (déjà ou bientôt en cours) subventionnés par le Fonds mondial?

Dans certains cas, le Fonds mondial approuvera la phase 2 d'un projet qui n'a pas bien performé, *mais dont la structure de soutien s'est suffisamment améliorée vers la fin de la phase 1 pour renverser la tendance*. Comme on l'a mentionné, la description de ce type d'améliorations doit être jointe aux demande de renouvellement du financement présentées par les CCM.

Le Fonds mondial situe également la performance du projet dans le contexte épidémiologique national. Le Fonds étudie les données stratégiques sur les tendances épidémiologiques et leur incidence que recueillent et analysent régulièrement ses partenaires techniques. Le Fonds extrait l'information sur les indicateurs épidémiologiques nationaux des bases de données comme celles de l'ONUSIDA (Country Response Information Systems [CRIS]) et de l'OMS (Global Health Atlas).

Budget, objectifs et indicateurs de performance

Le Secrétariat du Fonds mondial détermine si les prévisions budgétaires¹⁵, les objectifs et les indicateurs de performance (présentés dans la demande de renouvellement) sont raisonnables, et il recommande certaines modifications au besoin. À cette étape, seront fixés :

- les renseignements dont se servira le Conseil du Fonds mondial pour prendre sa décision;
- les objectifs et indicateurs de performance de la phase 2 (le Fonds et les PR raffinent parfois les indicateurs durant la négociation du renouvellement du financement);
- les conditions que devront remplir les PR ou les CCM pour avoir droit au renouvellement, le cas échéant.

Le Fonds remplit cette section du bulletin de notes en tenant compte de diverses questions, dont les suivantes :

- la mesure dans laquelle les indicateurs pour les années 3 à 5 permettront de suivre l'évolution du projet;
- la mesure dans laquelle les indicateurs sont réalistes et adaptés au plan de travail et au budget;
- l'ajout ou l'abandon de buts, d'objectifs ou de DPS;
- la réduction significative de la couverture des DPS.

¹⁵ Les agents locaux étudient les prévisions budgétaires à la loupe avant de formuler leurs recommandations. Dans bien des cas, le Fonds les accepte intégralement.

Lorsqu'une CCM propose des changements significatifs au projet, le Secrétariat détermine si :

- les modifications reflètent les leçons apprises durant la phase 1;
- la justification fournie est appropriée;
- la CCM s'est fondée sur la meilleure information technique à sa disposition;
- la CCM a décrit avec suffisamment de précision les modalités de mise en œuvre.

Le Secrétariat du Fonds peut recommander à la CCM d'apporter certaines modifications au budget.

Catégorie de décision, montant du financement et conditions préalables

Le bulletin de notes comprend une rubrique où le Secrétariat doit inscrire la catégorie de décision qu'il recommande. Il a trois choix, comme l'indique le tableau.

Tableau 6.2 – Description des catégories de décision - Financement de la phase 2

Catégorie	Performance et contexte
Go Renouvellement accordé pour toute la période restante	Dans les cas où il n'existe aucun problème important sur le plan a) programmatique ou contextuel ou b) de l'intégrité des données (les indicateurs et les résultats sont complets, et les données sont cohérentes).
Conditional Go Renouvellement conditionnel (Le PR ou la CCM, selon le cas, doit prendre des mesures de redressement dans les délais prescrits.)	Dans les cas où il existe a) des problèmes importants sur le plan contextuel, programmatique ou de l'intégrité des données que peut résoudre la CCM ou le PR; b) des problèmes programmatiques ou contextuels, mais pas d'amélioration marquée; c) un changement important (actuel ou futur) de la structure de soutien du projet qui aidera à améliorer la situation.
No Go Rejet de la demande de renouvellement du financement	Dans le cas de graves problèmes programmatiques ou contextuels impossible à résoudre.

Le Secrétariat justifie sa recommandation.

(Certaines demandes de renouvellement sont classées dans une quatrième catégorie, « **Revised Request** » (demande révisée). C'est le cas lorsque les CCM désirent apporter des modifications significatives au projet pour la phase 2 et qu'elles ont joint à leur demande de renouvellement de nouvelles cibles et un nouveau budget. Ces dossiers sont transmis au TRP qui les étudie et présente ses recommandations de renouvellement au Conseil du Fonds.)

C'est le Secrétariat qui recommande le montant du financement de phase 2 pour les subventions des catégories « Go » et « Conditional Go ». Dans certains cas, le montant recommandé est inférieur au montant demandé. Le Secrétariat justifie sa recommandation dans le bulletin de notes.

Enfin, le Secrétariat du Fonds s'assure qu'il ne reste aucune question en suspens et, le cas échéant, recommande aux PR ou aux CCM les mesures qu'ils doivent prendre pour régler ces questions avant que le Fonds puisse s'engager à renouveler le financement. Ces mesures peuvent prendre la forme de conditions préalables prescrites par l'accord de renouvellement.

Le Secrétariat publie les bulletins de note complets dans son site Web www.theglobalfund.org, à la rubrique « Fonds reçus/dépensés » du menu principal.

Décisions de renouvellement

Les catégories de décision recommandées par le Secrétariat du Fonds mondial ne sont pas définitives puisque c'est le Conseil qui a le dernier mot. Cela dit, il fait généralement siennes les recommandations « Go » et « Conditional Go » du Secrétariat. Le traitement des recommandations « No Go » est décrit plus bas.

Dans le cas des projets de la catégorie « Go », le Conseil approuve le financement de la phase 2 (si les fonds le permettent) et la négociation de l'accord de renouvellement du financement peut commencer.

Dans le cas des projets de la catégorie « Conditional Go », le Conseil approuve généralement le financement de la phase 2 à certaines conditions et si les fonds le permettent. Dans bien des cas, les PR et les CCM doivent remplir les conditions préalables avant le premier (ou parfois le deuxième) décaissement. Le Fonds octroie un certain financement durant cette période. Si les conditions ont été remplies à la satisfaction du Fonds, le financement complet de la phase 2 est débloqué et la négociation de l'accord de renouvellement du financement peut commencer.

Dans les faits, les accords de renouvellement sont signés quelques semaines et parfois quelques mois après la fin de la phase 1. Le Fonds ne prévoit aucune période précise pour cette étape.

En ce qui concerne les demandes révisées, le Conseil fonde sa décision sur les recommandations du TRP. Un accord de renouvellement du financement est négocié pour les demandes approuvées.

Recommandations « No Go »

Au cours des dernières années, les membres du Conseil du Fonds mondial ont longuement débattu de la façon de traiter les recommandations « No Go ». Il semblent

Prolongations sans financement

Le Secrétariat du Fonds mondial peut, exceptionnellement, approuver la prolongation d'une subvention sans engagement financier additionnel. Ce type de prolongation s'applique seulement lorsque les CCM ou les PR sont confrontés à des cas de force majeure ou à d'autres circonstances hors de leur contrôle, qui ont une incidence directe sur la réalisation des projets. À ce titre, on pourrait citer les cas où les CCM ne sont pas en mesure de fournir en temps opportun l'information nécessaire à l'examen de la demande de renouvellement du financement. Les prolongations sans financement ont pour but d'aider les PR dont les projets ont été retardés et qui ont besoin de temps pour mener à bien les activités de la phase 1.

Le Secrétariat a publié à l'intention des CCM et des PR une note expliquant les modalités de prolongation sans financement. L'[annexe I](#) explique comment se procurer le document. La note comprend une formule de demande de prolongation sans financement. Cependant, dans la pratique, les agents locaux recueillent l'information par courriel auprès des PR ou des CCM, sans avoir recours à la formule. Il convient de noter que les demande de prolongation sans financement *ne doivent pas* être jointes aux demandes de renouvellement du financement.

s'être entendus sur un mécanisme permanent.

Lorsque le Secrétariat du Fonds mondial recommande une décision « No Go », il doit :

- en aviser la CCM en cause et lui en expliquer les motifs;
- lui donner quatre semaines pour réagir;
- étudier l'information nouvelle transmise par la CCM et présenter cette information et sa recommandation au Conseil.

Lorsqu'il rejette une recommandation « No Go », le Fonds demande à son Secrétariat de revoir sa recommandation et de la préciser davantage. Afin de l'aider dans cette tâche, on demande aux membres du Conseil qui ont voté contre la recommandation d'en expliquer les motifs par écrit. Ce document est transmis au Secrétariat et à tous les membres du Conseil.

Le Secrétariat revoit sa décision à la lumière des explications écrites des membres du Conseil. S'il reste sur ses positions, il transmet le dossier à un comité d'examen indépendant. Le comité étudie les différends et présente ses conclusions au Conseil, qui tranchera lors de sa prochaine réunion.

Il va sans dire que cette démarche prendra du temps. C'est pour cette raison que le Conseil du Fonds a autorisé le Secrétariat à accorder un financement exceptionnel de trois mois – qui s'ajoute à la prolongation déjà décrite à la section « Processus et échéanciers », ci-haut – aux projets qui n'ont plus suffisamment d'argent pour attendre le lancement de la phase 2. Le montant total de ces deux prolongations représente la moitié du financement demandé pour la 3^e année. Ces deux prolongations ne s'ajoutent pas au montant maximum permis pour la phase 2, elles en font partie. Aucune de ces prolongations ne modifie la durée de la subvention. Le Secrétariat du Fonds détermine le montant du financement exceptionnel en se fondant sur la performance du projet et le régime de dépenses de la phase 1¹⁶.

Après la décision de renouvellement

En ce qui concerne les décisions favorables du Conseil, le Secrétariat négocie l'accord de renouvellement du financement avec le PR (ou, le cas échéant, un nouvel accord de subvention avec un nouveau PR).

En ce qui concerne les décisions défavorables, le financement se termine à la fin de la phase 1. Cependant, si le projet visait la fourniture de traitements pendant une période supérieure à la durée de la phase 1, le Fonds mondial pourra continuer à payer ces traitements pendant une période d'au plus deux ans en l'absence d'une autre source de financement.

Une CCM dont la demande de renouvellement du financement est rejetée peut présenter une demande extraordinaire de financement des traitements (Extra-Ordinary Request for Continued Funding for Treatment)¹⁷. Le budget peut comprendre toutes les dépenses nécessaires à la prestation des traitements (y compris les médicaments, les services diagnostiques, et les honoraires du personnel médical et d'autres personnes qui s'occupent directement des patients traités). Le financement extraordinaire ne touchera que les personnes déjà en traitement au moment de la présentation de la demande. En date de publication, il n'existait aucune formule de demande. Le Secrétariat communique avec les

¹⁶ Cette prolongation supplémentaire de trois mois offerte aux projets qui se terminent en phase 1 est aussi offerte dans le cas des demandes révisées.

¹⁷ Les CCM peuvent aussi présenter cette demande dans les cas suivants : suspension de l'accord, résiliation inattendue, fin normale de la subvention, cas de force majeure.

CCM pour leur faire part de leur admissibilité, leur décrire la teneur de la demande (essentiellement un budget, des cibles, un plan de S&E et un plan de gestion des achats et des stocks) et les aiguiller vers les agents locaux. Le Secrétariat compte adopter des politiques internes et publier une formule pour les demandes extraordinaires de financement des traitements.

Accord de renouvellement du financement

Une fois le financement de la phase 2 approuvé, les PR et les agents locaux du Fonds négocient l'accord de renouvellement du financement. Cet accord prescrit le montant total du financement de la phase 2, les résultats prévus et les obligations légales des parties. L'accord de renouvellement doit refléter la catégorie de décision retenue, y compris les conditions préalables pertinentes.

L'accord de renouvellement du financement est négocié essentiellement de la même façon que l'accord de subvention initial. (Le tome 1 du guide décrit le processus [en anglais seulement].) Les deux accords sont structurés de la même façon.

Comme c'est le cas pour l'accord de subvention, les agents locaux du Fonds jouent un rôle clé dans la négociation de l'accord de renouvellement. En présence de problèmes programmatiques ou financiers, ou lorsque des modifications programmatiques pourraient exiger des PR qu'il possèdent de nouvelles compétences, les agents locaux peuvent, à la demande du Fonds, effectuer les évaluations et les vérifications pertinentes.

Si un nouveau PR est chargé de la phase 2, l'agent local fait une évaluation complète du PR pour déterminer s'il est en mesure de remplir ses fonctions. (L'évaluation des PR est décrite dans le tome 1 du guide [en anglais seulement].)

Directives, formules, outils et modèles pertinents du Fonds mondial

Directives

- *Comprehensive Funding Policy* (politique de financement intégrée)
- *Information Note for CCM and PR: Global Fund Policy on Extensions – Phase 1 and Phase 2 Term (Without Committing Additional Funds)* (note aux CCM et aux PR – politique du Fonds mondial en matière de prolongation de phase 1 ou 2 [sans financement additionnel])
- *Instructions pour compléter la demande du CCM de renouvellement du financement*

Outils, formules et modèles

- CCM Request for Continued Funding Form (demande du CCM de renouvellement du financement)
- Performance Framework Form (Year 3) (cadre de performance – 3^e année)
- Performance Framework Form (Years 3 and 4) (cadre de performance – 4^e et 5^e années)

Pour plus d'information sur la façon de vous procurer les directives, formules, outils et modèles, consultez le site Web d'Aidspan www.aidspan.org/globalfund/implementation.

Annexe I : Liste des directives, outils et modèles du Fonds mondial

L'annexe est une compilation des documents, outils et modèles du Fonds mondial qui sont énumérés à la fin de plusieurs chapitres du guide. Ces documents, qui sont du domaine public, se rapportent aux activités décrites dans le guide. Les ouvrages sont cités dans la langue de publication.

On peut se procurer ces documents, outils et modèles dans le site d'Aidspan www.aidspan.org/globalfund/implementation.

Directives

Comprehensive Funding Policy

Directives pour l'audit annuel des comptes d'un programme

Information Note for CCM and PR: Global Fund Policy on Extensions – Phase 1 and Phase 2 Term (Without Committing Additional Funds)

Instructions pour compléter la demande du CCM de renouvellement du financement

PR Guidelines for Completing the Ongoing Progress Update and Disbursement Request (PU/DR)

Directives révisées sur le but, la structure et la composition des Instances de Coordination Nationale (CCM) et conditions de recevabilité des demandes de subvention

Outils et modèles

CCM Request for Continued Funding Form

Offline [PSM] Reporting Template

Ongoing Progress Update and Disbursement Request (PU/DR) Form

Performance Framework Form (Years 1 and 2)

Performance Framework Form (Years 3 and 4)

Performance Framework Form (Year 3)