PRESENTATION ET ORGANISATION DE L'UGP-FM

Evolution du document :

Objet de la modification	Indice	Rédigée par	Validation		Date de mise en œuvre
			Etat	Signature	
Création du document	V0	KPMG	OK		
Prévalidation du document	V1		OK		
Approbation du document	V2				

Sommaire

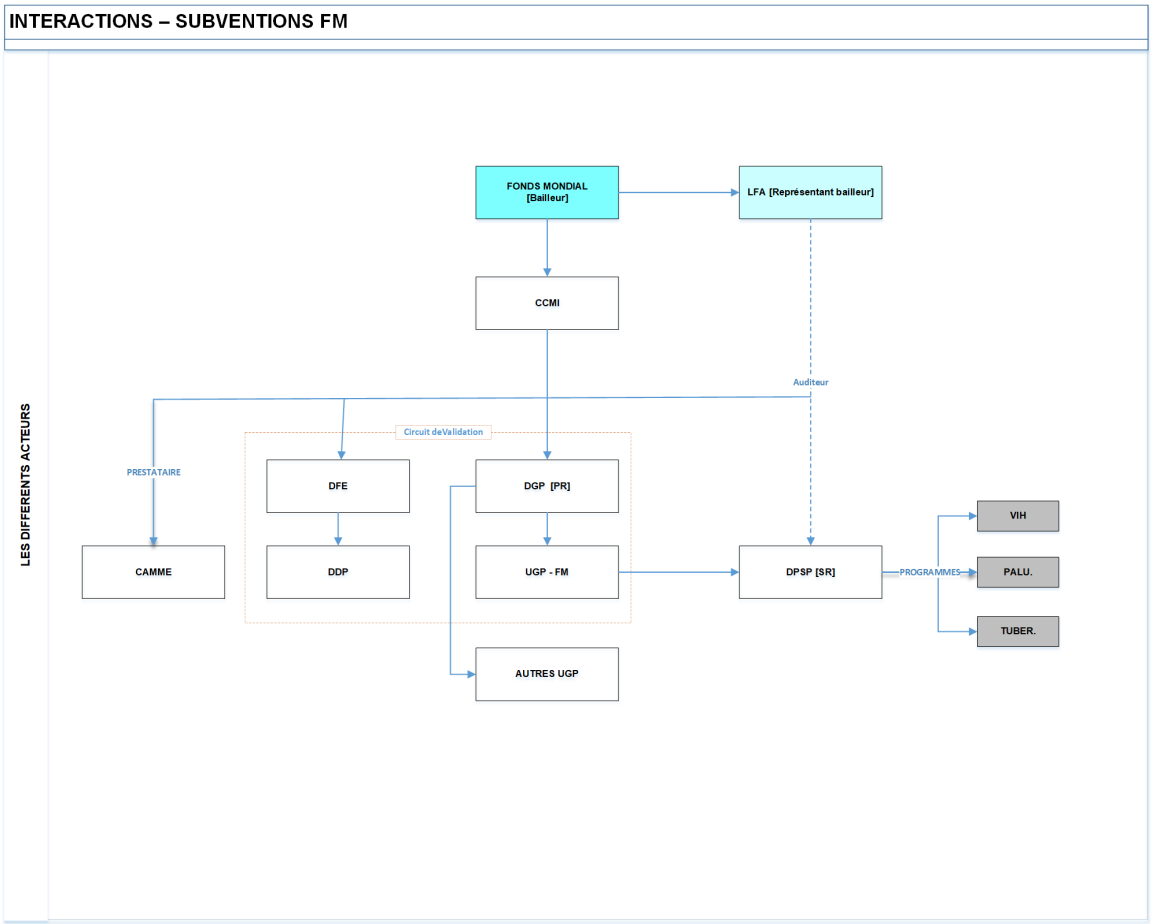
Sommaire 3
Liste des abréviations 5
Flux des interactions-subventions FM 6
I. CHAPITRE I : CONTEXTE ET INTRODUCTION 7
1.1 Contexte de la subvention du Fonds mondial dans le pays 7
1.2 Objectifs du manuel 7
1.3 Organisation du manuel opérationnel 8
1.4 Utilisateurs du manuel 8
1.5 Mise à jour du Manuel opérationnel 9
1.6 La méthodologie de mise à jour 9
II. CHAPITRE II : LE FONDS MONDIAL 10
2.1 Les principes et structures du Fonds mondial (GF) 10
a. Conseil d'administration du Fonds mondial 10
b. Instance de coordination nationale (ICN ou CCM) 11
c. Agent local du fonds 11
d. Récipiendaires principaux (PR) 12
e. Sous-bénéficiaires4 12
f. Le Comité technique d'examen des propositions 13
2.2 Le modèle de financement du Fonds mondial[5] 13
2.3 Etapes et procédures de financement du Fonds mondial 13
a. Admissibilité /Eligibilité 13
b. Sommes allouées 14
c. Investissements à effet catalyseur 14
d. Procédure de la demande[6] 14
2.5 Financement basé sur la performance 19
Chapitre 3 : Mise en œuvre des subventions 21
3.1 Elaboration de la subvention (Grant making)[8] 21
a. Le Mécanisme de coordination pays à Djibouti 21
b. Récipiendaire principal 21
d. Sous-récipiendaire 24

3.2 Cartographie des modalités de mise en œuvre....25
3.3 Outils de gestion....28
3.4 Mise en œuvre....28
a. Plan opérationnel annuel et budget....28
b. Rapports périodiques....29
3.5 Révision de la subvention....29
3.6 Planification de la Clôture de la subvention[13]....29
Chapitre 7 : Gestion des sous-récipiendaires....32
7.1 Le processus de sélection des sous-bénéficiaires....32
7.2 Contrats de SR (ou SSR)....32
7.3 Évaluation de la capacité des SR (ou SSR)....33
7.4 Suivi de la mise en œuvre de RS (ou SSR) - financier et programmatique et rapports....33
7.5 Gestion des sous-sous récipiendaires....34
Annexes....35

Liste des abréviations

Terme	Définition
CAT	Outil d'évaluation des capacités (Capacity Assessment Tool, en anglais)
CCMI	Comité de Coordination Multisectoriel et Inter partenaire
DGP	Direction de la Gestion des Projets du ministère de la Santé
Fonds Mondial	Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
GAC	Comité d'approbation des subventions (Grant Approval Committee, en anglais)
GAS	Gestion d'achats et de stocks
LFA	Agent local de fonds (Local Fund Agency, en anglais)
MS	Ministère de la Santé
PNLP	Programme National de Lutte contre le Paludisme
PNLT	Programme National de Lutte contre la Tuberculose
PNSS	Programme National Sida secteur Santé
PNUD	Programme de Nations Unies pour le Développement
PR	Récipiendaire Principal
PUDR	Résultats actuels et demande de décaissement (Progress Update and Disboursement Request en anglais)
PwC	PricewaterhouseCoopers
RDQA	Evaluation de la qualité des données de routine (Rapid data quality assessment, en anglais)
RSQA	Evaluation rapide de la qualité des services (Rapid Service Quality Assessment, en anglais)
S&E	Suivi et évaluation
SR	Sous-Récipiendaire
TB	Tuberculose
TRP	Comité technique d'Examen des demandes de financement (Technical Review Panel, en anglais)
UGP/FM	Unité de gestion des projets / Fonds mondial
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine

Flux des interactions-subventions FM



I. CHAPITRE I : CONTEXTE ET INTRODUCTION

1.1 Contexte de la subvention du Fonds mondial dans le pays

Djibouti a reçu du Fonds mondial de lutte contre le VIH/SIDA, la Tuberculose et le Paludisme (FM) deux subventions de plus de seize millions de dollars américains pour la période 2016-2019 et une subventions (Grant Z) de plus de onze millions de dollars américains pour la période 2020-2023. Ces subventions sont destinées à appuyer le pays dans sa stratégie de lutte contre les trois maladies prioritaires que sont le SIDA, la tuberculose et le paludisme conformément aux propositions soumises par le Comité National de Coordination appelée CCMI.
Depuis 2005 le gouvernement a reçu des subventions du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial) à travers le Secrétariat Exécutif en tant que récipiendaire principal (PR). En 2013, le PNUD a pris la relève et contribué en tant que PR transitoire pour les 3 subventions VIH/sida, TB et paludisme. En 2023, le ministère de la Santé compte reprendre la responsabilité de la gestion de la subvention à travers la Direction de la Gestion des Projets (DGP) et son Unité de Gestion de Projets (UGP).

1.2 Objectifs du manuel

Le Manuel Opérationnel a pour objectif principal de guider et de fournir un cadre formel à la mise en œuvre des activités des programmes nationaux de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme subventionnés par le Fonds mondial. Plus particulièrement, il montre la façon dont l'UGP du récipiendaire principal de la subvention va suivre, évaluer et rapporter le progrès de ces activités. Ses principaux objectifs sont :

- De décrire les procédures et les opérations relatives au fonctionnement de l'organisation ;
- De fournir des outils de gestion adaptés et formalisés pour la rédaction, le contrôle, et le traitement des données des documents comptables. A ce titre, il constitue également un manuel de formation des utilisateurs ;
- Dans le cadre de l'organigramme arrêté, clarifier les rôles et responsabilités du personnel.

Les contrôles décrits dans ce manuel doivent être considérés comme un moyen de mieux gérer, de mieux assurer et situer les responsabilités.

Ces contrôles doivent permettre de s'assurer que :

- Les décisions sont autorisées par le niveau hiérarchique compétent, afin de limiter le risque d'opérations injustifiées,
- Aucune opération fictive ou ne concernant pas la gestion de l'entité n'est enregistrée,

- Toutes les opérations concernant l'entité sont enregistrées.

Ce manuel constitue en effet un outil de formation et de communication efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction et qui peuvent ainsi, aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

1.3 Organisation du manuel opérationnel

Le présent manuel formalise les principaux processus et procédures de gestion de programme, gestion financière et comptable, gestion des approvisionnements, les contrôles internes et externes et le suivi & évaluation mis en place par le récipiendaire principal et les sous-récipiendaires (SR), avant et au cours de la mise en œuvre des activités décrites dans la subvention.

Les procédures décrites dans le manuel ont été mises à jour, tout en intégrant les procédures de gestion exigées par le Fonds mondial.

1.4 Utilisateurs du manuel

En tant que Récipiendaire Principal (PR) des subventions du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial), l'Unité de Gestion du Projet de la Direction de Gestion des Projets est la principale utilisatrice du manuel. L'Unité de gestion de projet national (UGP) est l'unité responsable de la gestion et de la coordination permanente des activités de la subvention.

Les autres utilisateurs du manuel sont notamment :

- *Les sous -récipiendaires (SR) et Sous-Sous récipiendaires (SSR)*

Les SR et SSR sont les responsables de la mise en œuvre et couverture des activités spécifiques et qui dépendent du PR, la Direction de gestion des projets. Le manuel contribue à ce que les responsables puissent mieux comprendre les étapes clés et les exigences en matière de rapportage ainsi que les tâches spécifiques à différents niveaux opérationnels.

- *Les responsables de la prise de décisions et coordinateurs des programmes connexes*

Pour les aider à mieux comprendre la façon dont les subventions du Fonds mondial sont mises en œuvre dans le pays, tout en contribuant à appuyer l'application des politiques et la mise en œuvre de stratégies de prévention et de prise en charge du VIH, Tuberculose et paludisme.

- *Les organisations de la société civile, donateurs et autres partenaires opérationnels, techniques et financiers*

Pour les aider à mieux comprendre les objectifs de la subvention, le processus et les exigences opérationnelles du Fonds mondial

Le respect et l'application effective de ces procédures permettront une meilleure efficacité du système de gestion et du contrôle interne de l'UGP tout en garantissant l'atteinte des résultats.

1.5 Mise à jour du Manuel opérationnel

La mise à jour du présent manuel est tout aussi importante que sa mise en place. En effet, s'il n'est pas mis à jour régulièrement, il perd de son efficacité.

Une liste des détenteurs du manuel sera maintenue par le Directeur de la DGP pour permettre la mise à jour de tous les exemplaires chaque fois qu'une mise à jour sera opérée.

Les modifications sont sous la responsabilité du Directeur de la DGP et peuvent être motivées par :

- Les changements dans l'organisation ou les activités de DGP et de son Unité de gestion des projets, suite aux décisions du ministère de la Santé et/ou du Fonds mondial ;
- L'adaptation des procédures aux nouveaux textes et décrets concernant les lois et règles en vigueur en République de Djibouti ;
- La recherche de l'amélioration des procédures en concordance avec des recommandations internationales ;
- Des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou de tâches lui incombant.

1.6 Méthodologie de mise à jour

La mise à jour du manuel se fera selon la méthodologie ci-après :

- Demande de modifications exprimées par les utilisateurs
- Convocation à la réunion par la DGP à laquelle doivent participer tous les agents susceptibles d'être concernés par les modifications, afin de débattre sur :
  - Les procédures devant être modifiées,
  - Les raisons pour lesquelles les modifications sont demandées,
  - Les principes et les modifications à apporter
  - La désignation de la personne responsable de rédiger les nouvelles procédures à inclure dans le manuel.
- Rédiger les nouvelles procédures et soumettre à la DGP pour validation avant transmission au Fonds mondial pour non-objection.
- Après adoption du texte définitif portant sur les modifications apportées au manuel, le Directeur partage les nouvelles sections du manuel aux intéressés.
- Le RAF DGP doit tenir un registre permettant de suivre la mise à jour de chaque copie du manuel.

- La personne, chargée du partage des nouvelles sections du manuel, note dans le registre la date de transmission de la nouvelle section aux intéressés ainsi que les références correspondantes.

II. CHAPITRE II : LE FONDS MONDIAL

2.1 Les principes et structures du Fonds mondial (GF)

Fondé en 2002, le Fonds mondial est un partenariat conçu pour accélérer la fin des épidémies de sida, tuberculose et de paludisme. Il s'agit d'un partenariat entre les gouvernements, les organisations de la société civile, le secteur privé et les personnes atteintes des maladies. Chaque année, le Fonds mondial collecte et investit près de 4 milliards de dollars (USD) dans des programmes dirigés par du personnel qualifié local dans les pays et les communautés les plus vulnérables. Il met tout en œuvre pour obtenir l'impact maximum à travers des interventions qui réduisent les obstacles à l'accès aux services de prévention, de traitement et de prise en charge des maladies tout en contribuant à renforcer les systèmes de santé locaux.

Les principes du Fonds mondial sont notamment :

- Partenariat
- Appropriation par le pays
- Financement basé sur la performance
- Transparence

Les structures fondamentales du Fonds mondial sont : le Conseil d'administration, l'instance de coordination nationale, l'Agent local du Fonds, le Bureau de l'Inspecteur général, le Récipiendaire principal, le Personnel et le Comité technique d'examen des propositions.[3]

[3] ***Pour plus d'information voir :*** *À propos du Fonds mondial - Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (theglobalfund.org)*

a. Conseil d'administration du Fonds mondial

Est l'instance qui définit les stratégies, gouverne l'institution, assure les ressources financières et approuve l'ensemble des décisions de financement. Il est également chargé d'évaluer les résultats de l'institution, la gestion globale des risques, la participation des partenaires, la mobilisation des ressources et les plaidoyers. Le Conseil d'administration réunit des représentants des gouvernements, donateurs et des autorités publiques chargées de la mise en œuvre, des organisations non gouvernementales et du secteur privé, des fondations privées et des communautés affectées.

Le Conseil d'administration travaille à travers 3 comités :

- Le comité d'audit (vérification) et des finances
- Le comité d'Ethique et de Gouvernance
- Le comité de Stratégie

b. Instance de coordination nationale (ICN ou CCM)

Chaque pays chargé de la mise en œuvre établit un comité national, appelé instance de coordination nationale, chargé de présenter des demandes de financement au nom du pays et de superviser la mise en œuvre après que la demande a donné lieu à la signature d'une subvention. Les instances de coordination nationale réunissent des représentants de chaque secteur investi dans la riposte aux trois maladies.

Les fonctions du CCMI sont notamment :

- Coordonner le développement des soumissions de demandes de financement
- Désigner les récipiendaires principaux
- Superviser la mise en œuvre des projets/programmes approuvés
- Approuver les reprogrammations et soumettre des demandes de prolongation du financement
- Assurer le lien entre la subvention du Fonds mondial et d'autres programmes nationaux de santé et de développement.

c. Agent local du fonds

Les agents locaux du fonds sont des consultants indépendants, sélectionnés par le Fonds mondial à travers un processus concurrentiel, chargés d'évaluer la mise en œuvre et les données des subventions. Comme le Fonds mondial ne possède pas d'antennes dans les pays, les agents locaux sont donc ses yeux et ses oreilles sur le terrain.

Pour Djibouti, l'Agent local du fonds est PricewaterhouseCoopers (PwC), agence internationale experte en audits, assurances, etc. Le LFA travaille étroitement avec le Fonds mondial, particulièrement avec l'équipe pays du Secrétariat, pour évaluer et suivre les activités avant, durant et après la mise en œuvre de la subvention. Le LFA fournit les services suivants :

- L'évaluation des capacités des nouveaux PR nommé (ou des anciens PR s'ils vont développer des nouvelles actions), y compris la revue :
  - Des antécédents
  - De l'efficacité des contrôles et systèmes internes
  - Du budget des subventions, le plan de travail et les documents connexes
- La revue/examen de la performance du programme et de l'utilisation appropriée des fonds :
  - Résultats actuels et demande annuelle des fonds (PUDR)
  - Visite sur le terrain pour vérifier les résultats et la qualité des données
  - Autres activités

- Le LFA ne peut pas réaliser les activités ci-après :
  - Concevoir le programme à financer ;
  - Participer à la mise en œuvre ;
  - Fournir des conseils techniques ou renforcement des capacités à tout exécutant ;
  - Vérifier les états financiers des organisations responsables de la mise en œuvre.

d. Récipiendaires principaux (PR)

Les récipiendaires principaux sont chargés de mettre en œuvre les subventions, mais surtout d'assurer la coordination des instances appelées sous-récipiendaires. Les récipiendaires principaux assument les responsabilités financières et programmatiques des subventions.

Les PR sont choisis par l'instance de coordination nationale et leurs capacités financières, managériales et programmatiques sont évaluées par l'agent local du Fonds (LFA). Une fois approuvés, les récipiendaires principaux signent un accord de subvention avec le Fonds mondial. L'obligation de rendre des comptes, la transparence et l'efficacité sont trois éléments essentiels au niveau de la gestion. À chaque étape du processus, les récipiendaires doivent être en mesure de faire la preuve des résultats obtenus et de justifier la manière dont l'argent de la subvention a été utilisé.

Un Code de conduite pour les récipiendaires des fonds approuvé en 2012 est disponible4. Ce code établi les principes et les normes de conduite exigés de tous les récipiendaires des ressources du Fonds mondial y compris les PR, SR, l'ICN et les agents d'approvisionnement.

e. Sous-bénéficiaires4

Les récipiendaires principaux choisissent des sous-récipiendaires à l'issue d'un processus de sélection national, ouvert et transparent. Ils sont censés évaluer la capacité des sous-récipiendaires potentiels aptes à accomplir leur mission et à satisfaire aux critères requis d'obligation de rendre des comptes et de transparence.

Les sous-récipiendaires sont appelés « décisifs » lorsqu'ils présentent des risques fiduciaires (i.e. gèrent plus de 50% des fonds de subvention) ; et/ou sont essentiels d'un point de vue programmatique et présentent des risques importants pour le programme ; ont des antécédents de mise en œuvre faible ; et/ou l'équipe pays ne dispose pas d'information sur la capacité et les antécédents du SR. Ces SR doivent apparaître dans la carte des modalités de mise en œuvre.

A signaler que l'identification des maîtres d'œuvre « décisifs » à évaluer est laissé à l'appréciation de l'équipe de pays du Fonds mondial et dépend de la disponibilité d'informations fiables et détaillées concernant les modalités de mise en œuvre.

---

[4] ***Pour plus d'information sur le code de conduite :***
https://www.theglobalfund.org/media/6013/corporate_codeofconductforrecipients_policy_fr.pdf?u=636 ***602523050000000***

f. Le Comité technique d'examen des propositions

Le Comité technique d'examen des propositions est une instance indépendante constituée de spécialistes de la santé, du développement et de la finance. Il est chargé d'évaluer le bien-fondé technique de chaque demande de financement.

2.2 Le modèle de financement du Fonds mondial[5]

Le Fonds mondial investit de façon efficace dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme grâce à un modèle de financement unique basé sur le partenariat.

Dans la logique de ce modèle de financement, travaillent ensemble : le Fonds mondial, les autorités publiques, la société civile, les personnes touchées par les maladies, les partenaires techniques, le secteur privé et d'autres partenaires.

Le cycle de financement du FM s'étend sur des périodes de trois ans qui correspondent aux périodes de reconstitution des ressources des donateurs. Au cours de chaque cycle, le Fonds mondial alloue les fonds des donateurs aux pays admissibles. Les pays soumettent alors leur demande de financement grâce à une procédure participative. Après examen et approbation, les pays mettent en œuvre leurs subventions. L'évaluation et le suivi stratégique continuent au cours de la mise en œuvre, afin de suivre les progrès et les résultats du pays.

---

[5] ***Pour plus d 'information :*** *Funding Model - The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria*

2.3 Etapes et procédures de financement du Fonds mondial

a. Admissibilité /Eligibilité

Les déterminations de l'admissibilité ont lieu annuellement. Le niveau de revenu et la charge de morbidité déterminent si un pays ou une région répondent aux conditions pour bénéficier du soutien du Fonds mondial. Les pays peuvent être admissibles pour une ou plusieurs composantes – VIH, tuberculose et paludisme. Les pays sont informés sur le montant disponible tous les 3 ans.

En 2018, Djibouti a été classifié parmi les pays Inférieur-LMI et il était éligible pour les trois composantes – VIH (morbidité élevée), tuberculose (morbidité sévère) et paludisme (morbidité modérée)

b. Sommes allouées

Une somme allouée, qui correspond au montant de financement disponible pour les programmes pendant le cycle de financement de trois ans, est attribuée à un pays admissible.

Actuellement, le Fonds mondial fait part des sommes allouées tous les trois ans et les calcule en fonction de la charge de morbidité et des capacités économiques des pays définis par le processus d'admissibilité (voir plus haut). Le calcul est ensuite affiné pour rendre compte des facteurs contextuels importants.

c. Investissements à effet catalyseur

En dehors de la somme allouée, un fond additionnel est disponible pour appuyer des activités stratégiques en vue de l'attente des objectifs de la stratégie du Fonds mondial et des plans du pays. Djibouti a demandé aussi un fonds additionnel.

d. Procédure de la demande[6]

Les pays demandent le financement au Fonds mondial à travers un processus qui intègre plusieurs étapes :

- **Dialogue pays**

Est une conversation ouverte entre tous les acteurs qui commence avant le développement de l'application et continue à travers la mise en œuvre de la subvention. Les éléments suivants sont pris en compte lors d'un processus de dialogue national :

- *Plan stratégique national*

Le Fonds mondial encourage les pays à baser les demandes de financements sur les plans stratégiques de chaque pays.

- *Gouvernance*

Le processus d'élaboration des demandes de financement devrait être dirigé et régi par le l'ICN ou un autre organe de gouvernance (non-ICN). Cela inclut la participation des communautés, des populations clés et vulnérables, des experts (droits de l'homme, genre et RSS) et des organes gouvernementaux compétents. Cela comprend également la mobilisation de l'appui des partenaires et de la coopération technique.

- *Répartition du programme*

Le candidat déterminera et confirmera la répartition du programme à pétition du Fonds mondial

- *Domaine d'application*

Le candidat est responsable de s'assurer que les exigences de l'application sont respectées.

- *Exigences de cofinancement*

Le demandeur est responsable de la coordination des discussions afin de garantir le respect des exigences de cofinancement.

- *Considérations relatives à la durabilité et à la transition*

Tous les candidats doivent tenir compte des considérations de durabilité et de transition lors de l'élaboration de leur demande de financement, quel que soit leur niveau de revenu.

- *Modalités de mise en œuvre*

Le demandeur est responsable de la définition des modalités de mise en œuvre du programme, y compris la nomination du récipiendaire principal et d'autres exécutants clés pour chaque composante de la maladie. Le candidat doit identifier les nouveaux PR ou les principaux responsables de la mise en œuvre, ou en confirmer les PR existants, y compris les SR potentiels, le plus tôt possible.

- *Evaluation des capacités*

Pour les PR existants et les principaux exécutants, une évaluation de la capacité n'est pas nécessaire à moins que le PR ne mène des activités dans un nouveau domaine pour lequel sa capacité n'a pas été évaluée. Pour les nouveaux PR et les principaux responsables de la mise en œuvre, une évaluation des capacités doit être réalisée à l'aide de l'outil d'évaluation des capacités (CAT).

- *Leçons apprises, évaluations, résultats et principaux risques*

Le candidat doit tenir compte des leçons apprises, des défis, des résultats et de l'impact obtenus au cours de la période de mise en œuvre précédente, y compris les conclusions et recommandations des évaluations des programmes et des données.

- *Feed-back et progrès sur les questions clés soulevées par le TRP et le GAC*

Le candidat doit prendre en considération les questions clés soulevées par le TRP et le GAC de la période de mise en œuvre précédente et démontrer comment ces questions clés ont été adressées et / ou seront traitées au cours de la demande de financement actuelle.

- **Dépôt de la demande de financement et approche de revue**

Sur la base du dialogue et du plan stratégique, l'ICN développe la demande de financement pour une ou plusieurs maladies ou pour les systèmes de santé résilients et pérennes en utilisant le canevas de demande de financement. Une demande de financement intégrée pour plus d'une composante de pays éligible ou des demandes simultanées de financement séparé sont fortement encouragées.

- **Examen par l'équipe pays/le Comité technique d'examen des propositions (CTEP)**

L'équipe pays à l'aide des spécialistes du Secrétariat examinera la demande de financement avant l'examen par le TRP pour assurer la consistance, la complétude et pour identifier les

problèmes qui pourraient affecter l'octroi des subventions ou la mise en œuvre des subventions. Il existe actuellement trois catégories de demandes de financement : la continuation des programmes, l'examen sur mesure, et l'examen complet. Les pays sont informés de la catégorie à laquelle leurs composantes relèvent au moment où ils vont recevoir leurs lettres d'attribution.

- **Examen par le TRP**

Après la revue de la demande par le Fonds mondial, celle-ci est évaluée par le TRP qui peut demander des modifications ou faire des recommandations pour le « grant making » ou la mise en œuvre.

- **Etablissement de la subvention (Grant-making)**

L'octroi de subventions est une étape clé dans la traduction d'une demande de financement en une convention de subvention. Une fois qu'une demande de financement a été approuvée pour passer à l'octroi de subventions, le pays devrait s'efforcer de terminer cette étape entre cinq et huit mois.

La demande de financement est traduite en une ou plusieurs accords de subventions. L'ICN et le Fonds mondial collaborent avec le « récipiendaire principal », pour définir comment et quand une subvention sera mise en œuvre, financée et évaluée.

Au cours de l'octroi des subventions, le récipiendaire principal et le Fonds mondial vont :

- Identifier les lacunes de capacités et les risques liés à la mise en œuvre des subventions et définir des mesures d'atténuation pour s'assurer que les subventions du Fonds mondial sont positionnées de manière à avoir le plus grand impact possible
- Examiner et convenir des modalités et des plans de mise en œuvre, y compris les implications des termes et conditions standard et,
- Développer et négocier les principaux documents de subvention.

Certains *documents / outils* devront être complétés dans le cadre du processus d'octroi des subventions :

- *Carte /cartographie des modalités de mise en œuvre*

La cartographie de mise en œuvre est une forme de « cartographie des processus », fondée sur les meilleures pratiques et utilisée par les responsables des systèmes complexes dans les institutions publiques et privées au niveau mondial. Elle est recommandée en tant qu'outil pour :

  - Obtenir une compréhension exacte des processus existants
  - Identifier les points à améliorer tels que les obstacles, les doubles emplois et les maillons faibles
  - Instaurer un changement global, fidèle à la réalité

Dans le contexte des subventions du Fonds mondial, la cartographie des modalités de mise en œuvre est la représentation visuelle précise d'une subvention (ou de l'ensemble des modalités de mise en œuvre d'une subvention ou d'un programme financé par plusieurs subventions).

Toutes les nouvelles demandes présentées dans le cadre du modèle de financement fondé sur « l'allocation de fonds » (voir plus haut), doivent inclure une cartographie des modalités de mise en œuvre. Cette carte vise à mieux définir les rôles et les responsabilités de tous les intervenants et la part des crédits de la subvention allouée, dans un cadre de transparence. Ceci permettra d'apporter des améliorations et d'introduire des mesures d'atténuation des risques dans les modalités de mise en œuvre pendant la négociation de la subvention.

La carte doit *inclure* :

- Toutes les entités recevant des crédits de la subvention et/ou jouant un rôle dans la mise en œuvre du programme (les bureaux du ministère de la Santé au niveau régional, local et des districts sont considérés comme des entités distinctes)
- Le rôle de chaque entité dans la mise en œuvre du programme
- Les flux de fonds, de marchandises et de données
- Les bénéficiaires des activités du programme
- Toutes les entités éventuelles inconnues

La cartographie des modalités de mise en œuvre est préparée selon les étapes suivantes :

- Pendant la préparation de la demande : les modalités peuvent être cartographiées dès que les acteurs principaux ont été identifiés ainsi que les mécanismes de mise en œuvre.
- Pendant l'établissement de la subvention : L'élaboration de la cartographie de mise en œuvre devrait être poursuivi au cours de l'établissement de la subvention au fur et à mesure que les détails de la mise en œuvre sont plus clairs et que les informations sont disponibles. Le CCMI et le PR sont officiellement chargés d'élaborer et de soumettre la cartographie au Secrétariat du Fonds mondial. Cependant, pour mieux identifier le processus et les risques, l'équipe pays et le LFA peuvent y participer.
- Au terme de la procédure d'établissement de la subvention : Après l'évaluation des capacités et avant la soumission de la subvention pour approbation par le Conseil d'administration, la cartographie doit être mise à jour pour refléter toutes les éventuelles modifications et informations supplémentaires.
- Pendant la mise en œuvre de la subvention : La carte doit présenter les modalités réelles de mise en œuvre. Le PR doit actualiser et soumettre de nouveau la cartographie afin de refléter les éventuelles modifications et informations supplémentaires au fur et à mesure de leur introduction.

Pour élaborer la cartographie suivre la *méthodologie* proposée par le Fonds mondial[7]

- *Cadre de performance :*

Il est développé par subvention, basé sur une liste d'indicateurs clés.

- *Tableaux des lacunes programmatiques et Tableaux du paysage de financement* Soumis pour des évaluations complètes et personnalisées qui doivent être mis à jour au cours du « grant making »

- *Outil d'évaluation de la capacité (CAT)*

Il est appliqué par le LFA, une fois que le PR est identifié, et ceci, le plus rapidement possible. Cette évaluation pourrait continuer au cours de l'étape de « Grant making ». L'équipe pays doit identifier des mesures de mitigation pour les lacunes rencontrées.

- *Liste des produits de santé, quantités et coûts connexes :*

Il faut fournir la liste des produits détaillée. Elle pourrait contenir les produits des premières 18 mois de la subvention.

- *Modèle de budget détaillé :*

Il est préparé par subvention en utilisant une approche de coût normalisé.

- *Informations sur le récipiendaire principal*

- **Approbation**

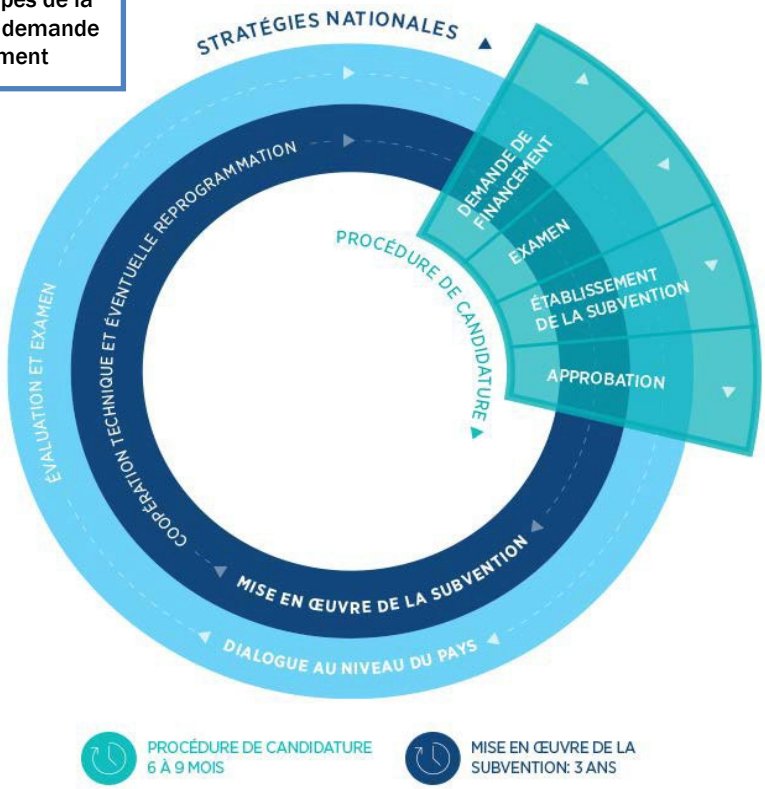
Le comité d'approbation des subventions (CAS/GAC) de la haute direction du Fonds mondial, formé par des représentants des partenaires techniques, bilatéraux et multilatéraux, examine la subvention finale avant de la recommander au conseil d'administration du Fonds mondial pour approbation. Après l'approbation du Conseil, le premier versement de subvention est effectué.

---

[6] ***Pour plus d'information :*** *United National Development Program | Health Capacity Development (undphealthimplementation.org)*

[7] ***Pour plus d'information :*** ***https://www.theglobalfund.org/media/7023/fundingmodel_implementationmapping_guidelines_fr.pdf?u=636570636730000000***

Graphique : Etapes de la procédure de la demande de financement



2.5 Financement basé sur la performance

Le financement basé sur la performance est apparu dans les années 1970 dans le secteur de l'enseignement tertiaire. Il a été conçu pour améliorer la qualité de l'éducation en finançant les résultats obtenus plutôt qu'en fonction de la taille de l'institution ou de la procédure budgétaire standard. Actuellement, un grand nombre d'organisations utilisent cette méthode (GAVI, Alliance, la commission Européenne, parmi autres), pour garantir la responsabilité, l'efficience et l'efficacité des programmes financés.

Dans le cadre de la subvention du Fonds mondial, la méthode de financement basé sur la performance a été développée pour :

- Lier le financement à l'attente des objectifs et cibles du pays
- Favoriser la responsabilisation. Assurer que les fonds sont utilisés pour fournir des services aux populations nécessiteuses.
- Inciter les bénéficiaires à se concentrer sur les résultats programmatiques et la mise en œuvre selon un chronogramme défini au préalable
- Encourager le renforcement des capacités pour la mise en œuvre du programme

- Investir dans les systèmes de collecte et d'analyse des données et promouvoir l'utilisation des preuves pour la prise de décision
- Fournir un outil de suivi des subventions dans le pays et par le Secrétariat du Fonds mondial
- Libérer des ressources provenant de subventions non performantes pour les réaffecter à des programmes pouvant aboutir à des résultats

Le rôle du PR

- Lors de la négociation des subventions, le PR travaille avec le Secrétariat pour finaliser un Cadre de performance (PF) qui contient les indicateurs, cibles et calendrier définis par le pays par rapport auxquels la performance du programme sera mesurée pendant la période couverte par l'Accord de Don.
- Pour les décaissements périodiques, le PR soumet une mise à jour sur l'avancement du programme avec la demande de financement (demande de décaissement) pour couvrir la prochaine période de mise en œuvre.
- Pour le renouvellement de la subvention à la phase 2, le PR négocie un nouveau PF avec le Secrétariat pour le reste de la période couverte par la proposition (habituellement les années 3, 4 et 5).
- Actuellement, le financement continu dépend de la performance et des résultats prouvés soigneusement surveillés et vérifiés par les agents des fonds locaux.

Chapitre 3 : Mise en œuvre des subventions

3.1 Elaboration de la subvention (Grant making)[8]

a. Le Mécanisme de coordination pays à Djibouti

Depuis 2005 Djibouti a construit un partenariat solide avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Ensemble, ils ont mis en œuvre plusieurs subventions.

A Djibouti, l'instance de coordination nationale pour le Fonds mondial a été nommée Comité de Coordination Multisectoriel et Inter partenaire (CCMI). Le secrétariat du CCMI a été mis en place pour assister le PR à accomplir son rôle. Il est basé dans le bureau du CCMI et apporte un soutien au niveau administratif, secrétariat, communication et logistique.

b. Récipiendaire principal

En février 2018, la demande de financement du CCMI au Fonds mondial a intégré le ministère de la Santé en tant que récipiendaire principal pour la gestion des subventions à partir de janvier 2019. Le ministère de la Santé vient remplacer le PNUD, récipiendaire principal depuis 2013 et qui devrait continuer à assurer l'intérim pour toute l'année 2018.

La Direction de gestion des projets (DGP) est la structure qui jouera le rôle de PR du ministère de la Santé. Cette direction a été créée en 2007[9] en remplacement de l'Unité de Gestion des projets (UGP), qui depuis 2001 était chargée de la gestion des subventions de plusieurs bailleurs. En 2018, la DGP gère plusieurs subventions, notamment celles de la Banque mondiale, GAVI, etc.

Pour la subvention du Fonds mondial, en tant que PR, la DGP attend améliorer la gestion de la subvention à travers, entre autres :

- La réduction de la charge administrative : Le ministère de la Santé financera à 100% le fonctionnement de l'Unité de gestion de la subvention
- L'amélioration de l'alignement entre la subvention et les plans stratégiques des programmes
- L'intégration des données
- Le renforcement du financement axé sur la performance
- Le renforcement de l'engagement du CCMI dans son rôle de superviseur et de responsable de la révision périodique de la subvention et de resoumissions

En décembre 2017, la Direction de gestion des projets du ministère de la Santé a mis en place l'Unité de gestion des projets national (UGP/FM), chargé de la mise en œuvre directe des subventions TB/VIH et paludisme du Fonds mondial. Cette Unité compte sur une équipe de

spécialistes, fonctionnaires de l'Etat choisis en fonction de leur expérience en gestion de programme, gestion financière, S&E et gestion d'achats et de stocks (GAS).

---

[8] ***Pour plus d'information :*** *Grant Implementation - Funding Model - The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria*

En mai 2018, le LFA a fait l'état de lieux du candidat à récipiendaire principal, afin d'apprécier brièvement ses capacités de gestion dans les 4 domaines principaux (Gouvernance et communication, gestion financière, Gestion des achats et approvisionnements et suivi-évaluation). Cette visite est suivie par une évaluation plus complète en utilisant l'outil d'évaluation des capacités (CAT) pour s'assurer que le PR dispose des systèmes et des capacités pour la gestion des subventions dans le but d'atteindre un grand impact contre les 3 maladies. L'évaluation a toujours pris en compte les 4 capacités fonctionnelles prioritaires :

- Suivi-Evaluation (S&E)
- Gestion d'approvisionnements et des stocks (GAS)
- Gestion financière et systèmes
- Gouvernance et gestion programme, y compris la gestion de sous-récipiendaires

Les responsabilités du PR sont décrites dans l'accord de financement entre le Fonds mondial et le PR.

L'accord détaille les buts, les objectifs, les bénéficiaires, les stratégies, les activités planifiées, les cibles et le budget. Le contenu de l'accord a été défini dans la demande de financement envoyé par l'ICN (CCMI).

Les responsabilités de l'UGP sont décrites en détail ci-dessous :

- **Gestion des subventions et mise en œuvre :**
  - Effectuer des évaluations des SR sur leur capacité et leur préparation à mettre en œuvre les activités du programme
  - Identifier les lacunes en matière de capacités de SR et concevoir des stratégies d'intervention
  - Surveiller la mise en œuvre du programme à tous les niveaux pour s'assurer que les activités de subvention sont mises en œuvre comme prévu
  - Veiller à ce que les conditions de l'accord de subvention, y compris toutes les conditions préalables au décaissement, les conditions spéciales et les actions limitées dans le temps, soient remplies en temps opportun, et
  - Assurer la conformité avec les politiques et lignes directrices du Fonds mondial
- **Coordination et communication du partenariat**
  - Assurer une communication transparente avec les SR et les fournisseurs des services concernant les rôles, responsabilités, obligations mutuelles, délais, livrables et autres questions relatives à la mise en œuvre des subventions par le biais de procédures d'octroi de subventions et d'ententes auxiliaires avec les SR

- Faciliter la collaboration et la communication avec les partenaires techniques, financiers et opérationnels
- Communiquer les faiblesses opérationnelles / de gestion et y répondre par le biais du mécanisme de partenariat
- Informer les SR des développements qui ont des implications pour la mise en œuvre du programme
- Fournir un feedback opportun aux intervenants
- Fournir des informations, des rapports et des réponses au CCMI et collaborer à l'information publique sur les subventions du Fonds mondial, et
- Établir et maintenir de bonnes relations avec le LFA, le CCMI et le Secrétariat du Fonds mondial, basées sur l'intégrité et la transparence dans toutes les interventions effectuées.

- **Coordination technique**

- Superviser la préparation des plans de travail et des budgets annuels consolidés et individuels du Fonds mondial

- **Gestion des achats et des approvisionnements**

- S'assurer que les plans de GAS sont complétés et approuvés par le Fonds mondial
- Surveiller que les prévisions et la quantification des produits pharmaceutiques et de santé pour les plans d'approvisionnement sont terminées à temps
- Veiller à ce que les procédures de GAS soient conformes aux politiques d'achat du Fonds mondial et aux réglementations en matière de passation des marchés du gouvernement Djiboutien
- Surveiller la ponctualité et la qualité de l'exécution du processus de GAS, identifier et coordonner les solutions aux goulots d'étranglement
- Assurer le suivi des niveaux de stock pour s'assurer que les risques de rupture de stock sont identifiés et que des mesures appropriées sont prises pour éviter leur apparition
- Veiller à ce que les exonérations de droits et taxes (le cas échéant) soient obtenues en temps utile et en conformité avec les exigences du Fonds mondial.

- **Gestion financière**

- La responsabilité générale de la réception, de la gestion et de la comptabilité des fonds de subvention du Fonds mondial
- La responsabilité générale de la réception, de la gestion et de la comptabilité des fonds de subvention du ministère de la Santé
- Mettre en place des lignes directrices, des processus et des procédures pour le décaissement en temps opportun des fonds de subvention
- Élaborer des procédures et des lignes directrices sur la gestion financière à l'intention des RP et des SR
- Entreprendre des audits statutaires
- Sécuriser les actifs du programme de soutien du Fonds mondial, y compris ceux détenus par les sous-récipiendaires
- Surveiller la performance financière globale des composantes du programme bénéficiant d'un soutien, et évaluer et suivre la performance financière des SR; et

- Assurer l'exonération fiscale des fonds de subvention et des exonérations fiscales.

- **M&E et rapports**

- Responsable de la soumission des demandes de mise à jour des progrès et des décaissements (PUDR) en temps opportun et de qualité au Secrétariat du Fonds mondial
- Surveiller les SR afin de garantir la conformité aux exigences programmatiques et financières du Fonds mondial
- Traiter toutes les questions soulevées par le LFA et le Fonds mondial
- Etablir des formats de rapports normalisés (SOP) à l'usage des SR
- Élaborer des procédures et des lignes directrices sur le suivi et l'évaluation à utiliser par les PR et les SR
- Recevoir et examiner les rapports programmatiques soumis par les sous-bénéficiaires pour s'assurer qu'ils sont complets et exacts
- Suivre et évaluer les progrès du programme par rapport à ses objectifs et conformément au plan de S & E approuvé par le Fonds mondial
- Effectuer des vérifications des données au niveau SR et des audits annuels de la qualité des données.

d. Sous-récipiendaire

La sélection des SR est un élément essentiel de la mise en œuvre efficace du programme et de l'atténuation des risques. Étant donné que la DGP est légalement responsable de toutes les activités des SR entreprises avec les fonds de subvention du Fonds mondial, le Ministère doit assurer un processus de sélection solide.

Les procédures de sélection des SR dépendent du type de SR (gouvernement, organisation non gouvernementale) et doivent donc être examinées au cas par cas. Quel que soit le type du SR, la sélection se fait sur la base d'évaluation et de comparaison des offres.

Dans le cadre du processus de sélection, la DGP doit procéder à des évaluations de la capacité technique et financière du (des) RS proposé (s) et adopter des mesures appropriées pour remédier à toute faiblesse de capacité. Les évaluations des compétences et des capacités associées proposées sont ensuite examinées avant de formuler une recommandation finale au directeur de la DGP.

Une fois qu'un SR est approuvé, la DGP doit conclure un accord avec le SR. Cet accord peut être poursuivi si la subvention est étendue, à condition que certaines exigences soient remplies.

La DGP est responsable de tous les contrats de SSR et des processus, et doit finalement obtenir l'approbation finale pour tous les contrats de RSS. L'accord SR-SSR devrait être assorti

des mêmes conditions que l'accord PR-SR. Le PR devrait surveiller la gestion du SSR par le SR.

3.2 Cartographie des modalités de mise en œuvre

La cartographie de mise en œuvre ou « cartographie des processus », a été élaboré pour :

- Obtenir une compréhension exacte des processus existants
- Identifier les points à améliorer tels que les obstacles, les doubles emplois et les maillons faibles
- Instaurer un changement global, fidèle à la réalité

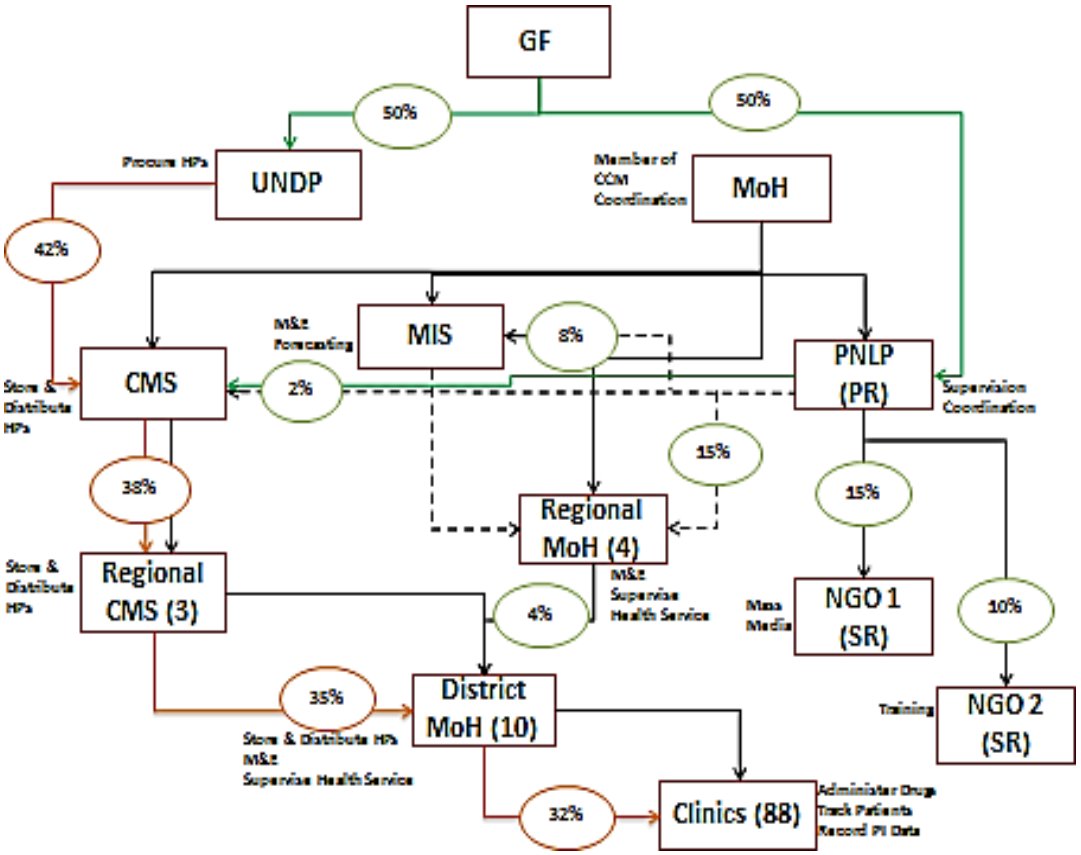
Dans le contexte des subventions du Fonds mondial, la cartographie des modalités de mise en œuvre montre les subventions TB/VIH et paludisme ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les intervenants et la part des crédits de la subvention alloués, dans un cadre de transparence. Ceci permettra d'apporter des améliorations et d'introduire des mesures d'atténuation des risques dans les modalités de mise en œuvre.

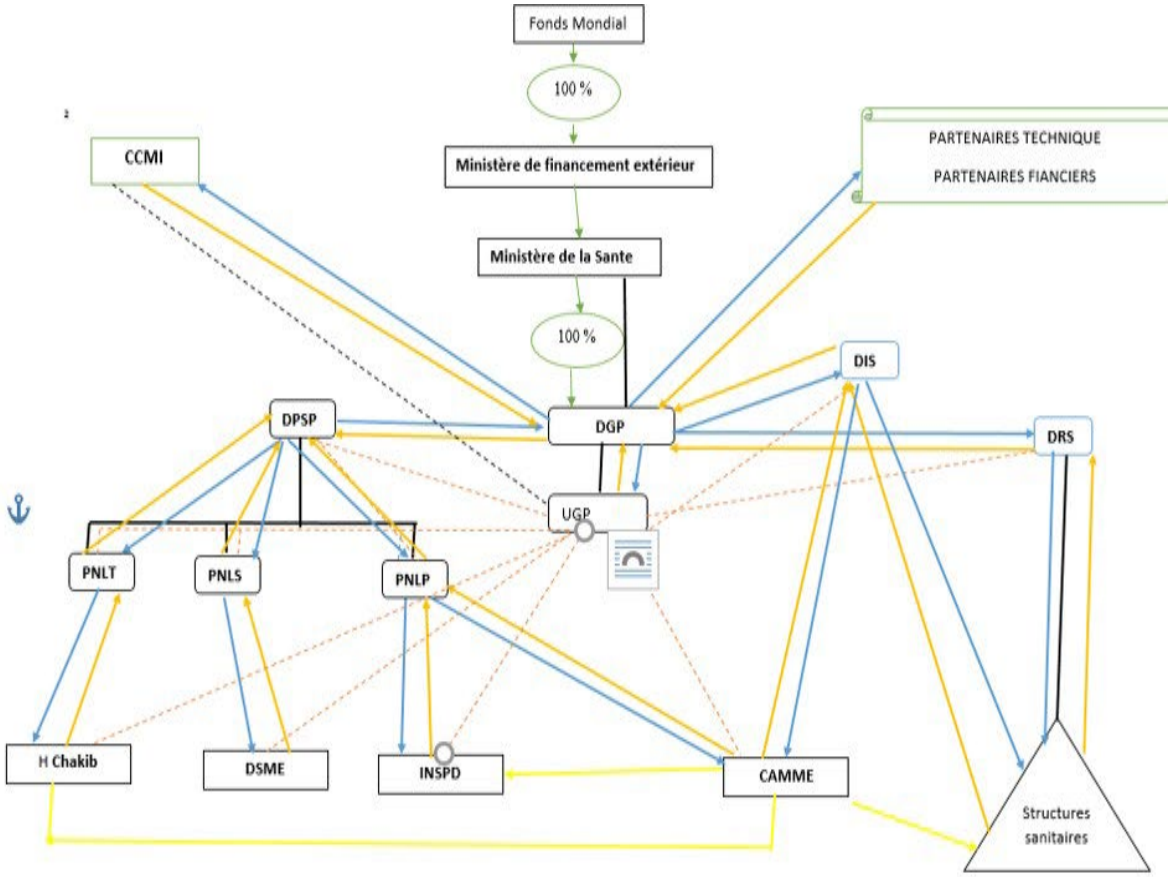
La carte inclut :

- Toutes les entités recevant des crédits de la subvention et/ou jouant un rôle dans la mise en œuvre du programme
- Le rôle de chaque entité dans la mise en œuvre du programme
- Les flux de fonds, de marchandises et de données
- Les bénéficiaires des activités du programme
- Toutes les entités éventuelles inconnues

La cartographie des modalités de mise en œuvre a été préparée :

- *Pendant la préparation de la demande :* les modalités de mise en œuvre ont été exposées dans les grandes lignes, avec l'identification des responsables dans un cadre de transition possible entre l'ancien PR PNUD et un PR national
- *Pendant l'établissement de la subvention* : Le CCMI et le PR ont élaboré et soumis la cartographie au Secrétariat du Fonds mondial. Le LFA a pu contribuer à cette élaboration
- *Au terme de la procédure d'établissement de la subvention :* Après l'évaluation des capacités et avant la soumission de la subvention pour approbation par le Conseil d'administration, la cartographie générale est préparée.
- *Pendant la mise en œuvre de la subvention :* La carte présentera les modalités réelles de mise en œuvre. Le PR actualisera et soumettra de nouveau la cartographie afin de refléter les éventuelles modifications et informations supplémentaires au fur et à mesure de leur introduction.


GF
50%
50%
Procure HPs
UNDP
Member of CCM Coordination
MoH
42%
M&E Forecasting
MIS
8%
Store & Distribute HPs
CMS
2%
PNLP (PR)
Supervision Coordination
15%
38%
15%
Regional MoH (4)
Store & Distribute HPs
Regional CMS (3)
M&E Supervise Health Service
4%
Mass Media
NGO 1 (SR)
10%
35%
District MoH (10)
Training
NGO 2 (SR)
Store & Distribute HPs
M&E
Supervise Health Service
32%
Clinics (88)
Administer Drugs
Track Patients
Record PI Data



Symboles	*Les indications*
	La flèche bleue représente l'envoie du flux d'information et de suivi et évaluation
	La flèche orange représente le retour de l'information et reporting
	La ligne noire indique l'autorité formelle entres les différentes entités du ministère de la sante
	La flèche verte représente les flux monétaires du Fonds Mondial vers PR national
	La ligne noire pointillée indique le lien de coordination et suivi entre le CCMI et le UGP sans autorité officielle
	La ligne rouge pointillée indique le lien de coordination et suivi, encadrement technique, revue et des documents et de validation des documents
	La ligne jaune représente le transfert des biens et de marchandises entre la CAMME et les structures de santé

3.3 Outils de gestion

Afin de remplir la mission du Fonds mondial et du pays, il est essentiel de gérer les subventions de manière appropriée.

Dans le cadre de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial, l'UGP/FM a mis en place quelques outils recommandés par le bailleur :

- Outils de gestion du sous-récipiendaire ;
- Tableau de bord de gestion du récipiendaire principal : L'outil recommandé par le Fonds mondial est « Sap **Crystal** Dashboard Design **2011** »[11]. Mais le pays a la liberté de choisir. Pour Djibouti, l'outil à mettre en place sera ACCESS, utilisé par le ministère de la Santé pour le suivi des projets.
- Outils de synthèse du CCMI

3.4 Mise en œuvre

Sur la base du modèle de financement actuel, les subventions sont approuvées pour 3 ans. Une fois la subvention signée, commence le travail pour mettre en œuvre les activités. Sur la base de la décision pour la première année, les fonds sont alloués au compte bancaire du Récipiendaire principal et les prochains décaissements sont libérés en suivant le calendrier fixé au préalable.

La mise en œuvre est suivie par le Secrétariat du Fonds mondial. L'équipe pays, en coordination avec le LFA et les partenaires dans le pays, suit les activités à travers les reports, les visites au pays et les activités programmatiques. Les activités financières sont suivies et vérifiées à travers les rapports financiers et le rapport de l'audit annuel.

a. Plan opérationnel annuel et budget

Pour opérationnaliser la subvention, le PR et chaque SR préparent des plans opérationnels et les budgets en fonction du plan et budget approuvés par le Fonds mondial. Ce plan opérationnel est élaboré sur la base du cadre de performance.

Le PR conduit le processus de planification annuelle, oriente et /ou organise des sessions de travail pour faciliter l'activité. Il consolide les plans et budgets des SR et SSR à travers des tableaux et les utilise en tant que guide pour la mise en œuvre des activités. Le plan consolidé doit être partagé avec le LFA et le Fonds mondial.

Le budget doit refléter les SR en tant que maîtres de mise en œuvre

[11] Pour plus d'information : https://leadernet.org/wp-content/uploads/2017/11/Guide-d'installation-et-de-configuration-du-tableau-de-bord-de-gestion-du-recipiendaire-principal.pdf

b. Rapports périodiques

Le Fonds mondial exige que le PR soumette des rapports d'avancement périodiques sur la performance programmatique et financière de la subvention et, en même temps, fasse une demande de décaissement.

Il y a deux types de rapports que le RP est obligé de préparer, et ceux-ci sont les suivants :

- La demande d'actualisation et de décaissement (PUDR) [12], soumise tous les 12 mois, telle que déterminée par le Fonds mondial et spécifiée dans la convention de subvention (Selon le nouveau modèle de financement)
- Le rapport financier annuel que les PR doivent fournir pour chaque subvention à partir de la date convenue de début de la subvention, soit au 12éme mois, puis au 24mois, etc. Le Fonds mondial peut, à sa discrétion, demander des rapports plus fréquents.

3.5 Révision de la subvention

L'objectif d'une révision de subvention est de permettre aux investissements du Fonds mondial de s'adapter aux exigences programmatiques lors de la mise en œuvre des subventions, afin d'assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources du Fonds mondial investies pour atteindre un impact maximal conformément à la Stratégie 2017- 2022 du Fonds mondial.

Une révision de subvention peut également se produire en raison d'autres changements de circonstances et d'arrangements. Il existe différents types de révision définis par l'équipe pays : Extensions, Révision pour des fonds additionnels, Révision de programme, Révision du budget, Révision administrative.

Le PR du pays devrait signaler au FM tout changement qui pourrait entraîner une révision de la subvention.

3.6 Planification de la Clôture de la subvention[13]

- *Procédures de fermeture*

La clôture des subventions devrait être planifiée bien avant la date de fin de la subvention. L'équipe de pays et le PR doivent convenir de l'approche et des exigences pour la clôture des subventions et fixer des délais pour l'achèvement des activités de fermeture convenues. L'approche et les délais, y compris le budget requis, doivent être documentés à l'aide d'un plan de clôture et d'un budget approuvé par le CCM et examinés par l'équipe de pays.

---

[12] ***Pour plus d 'information :*** *Financial Management - Funding Model - The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria*

- [13] ***Pour plus d'information :*** *United National Development Program | Health Capacity Development (undphealthimplementation.org)*

Les fonds de subvention peuvent être utilisés pour financer les activités de clôture des subventions approuvées dans le plan de clôture et le budget. Une fois convenu, le plan de fermeture et le budget (lien à venir) doivent être signés dans l'accord de subvention par le biais d'une lettre de mise en œuvre.

- *Pour les fermetures dues à la consolidation.*

La clôture des subventions existantes devrait être planifiée dans le cadre de l'octroi des subventions. Aucun plan de fermeture et budget séparé n'est requis.

- *Pour les fermetures dues à un changement de PR.*

Les arrangements existants qui sont essentiels pour la continuité des activités programmatiques doivent être maintenus ou correctement transférés. Il est de la responsabilité du PR de prendre toutes les mesures appropriées et nécessaires pour s'assurer que le PR et chaque RS coopèrent pleinement avec le Fonds mondial et / ou le CCMI pour faciliter les transferts nécessaires. Le plan de fermeture devrait se concentrer sur la manière dont le programme passera de l'entité sortante (PNUD) au PR entrant DGP). En plus des activités de fermeture, le plan de transition devrait inclure les considérations suivantes, le cas échéant

- *Contrats pour les services continus*

Le RP sortant et le PR entrant doivent travailler ensemble pour déterminer si les contrats de services existants doivent être attribués ou s'ils doivent être résiliés par le PR sortant et renégociés par le nouveau PR. La cession de contrats peut être appropriée si des conditions favorables ont été négociées dans le cadre de contrats renouvelables ou d'exigences. Les conditions contractuelles existantes et les clauses de résiliation du contrat peuvent être analysées par le RP avec son avocat, selon le cas.

- *Contrats en attente de livraison de biens*

Si un PR sortant a des contrats pour l'achat de biens qui n'ont pas encore été livrés, l'équipe de pays devrait examiner s'il est plus efficace pour le PR sortant de recevoir et de transférer les biens. Les facteurs qui favorisent un tel arrangement sont : (i) les retards résultant de la résiliation du contrat du fournisseur, de la ré-exécution et de la ré-commande des biens par le PR entrant (particulièrement important pour les produits de santé critiques) ; et (ii) les avantages fiscaux pouvant découler du statut d'exonération fiscale de PR. Si le PR sortant continue à servir de PR pour recevoir une expédition en suspens, des arrangements devraient être mis en place avec le PR entrant pour traiter conjointement les marchandises non conformes et les arrangements de transfert.

- *Accords de sous-récipiendaires*

Les PR sortants et entrants devraient veiller à ce que les sous-récipiendaires qui continueront de participer au programme soient maintenus en vertu d'ententes contractuelles. Cela peut se faire par le biais d'une cession de PR à l'entrée PR, ou une résiliation simultanée et l'exécution des accords SR à une date de clôture fixée. Le transfert des sous-récipiendaires doit être coordonné pour s'assurer qu'ils restent sous contrat à tout moment. Les conditions particulières du transfert dépendront des circonstances de chaque cas. Le cas échéant, les

soldes de trésorerie au niveau SR peuvent également être documentés dans le plan de transition.

- *Inventaire*

Le RP doit compléter un inventaire des actifs non monétaires dans le cadre de la subvention de clôture qui sera transférée et gérée dans le cadre de la subvention signée avec le PR entrant. Les facteurs qui favorisent un tel arrangement sont : (i) les retards résultant du contrat du fournisseur, la réexécution et le réapprovisionnement des biens par le PR entrant (particulièrement important pour les produits de santé critiques); et (ii) les avantages fiscaux pouvant découler du statut d'exonération fiscale de PR. Si le PR sortant continue à servir de PR pour recevoir une expédition en suspens, des arrangements devraient être mis en place avec le PR entrant pour traiter conjointement les marchandises non conformes et les arrangements de transfert.

- *Toutes activités en attente :*

Dans des cas limités, des activités programmatiques limitées dans le temps qui ne peuvent être transférées au PR entrant peuvent être autorisées pour faciliter l'achèvement de projets discrets qui ont déjà été entamés (par exemple, la distribution de moustiquaires déjà livrées, ou la livraison de médicaments qui ont déjà été achetés dans le cadre du programme et qui ont pu être retardés à leur arrivée dans le pays).

- *Pour les fermetures dues à la transition du financement du Fonds mondial.*

Le plan de fermeture devrait se concentrer sur la manière dont le programme sera poursuivi et soutenu en utilisant les ressources du pays et l'achèvement des activités de fermeture.

- *Fermetures de sous-récipiendaires.*

Le Fonds mondial a une relation contractuelle directe avec le PR. Il est de la seule responsabilité du PR de prévoir la clôture de l'accord de subvention SR. Le PR doit s'assurer que les SR accomplissent les activités et soumettent les informations en temps opportun afin que le PR puisse se conformer aux exigences de clôture des subventions par le Fonds mondial.

Chapitre 7 : Gestion des sous-récipiendaires

Cette section définit les étapes clés à entreprendre par le PR (UGP) dans l'identification, l'évaluation et la sélection de ses SR, ainsi que la passation de contrats et la gestion de ces SR. Cette section ne couvre que les principes opérationnels dont les détails et les outils de support sont repris dans le manuel de gestion des SR.

7.1 Le processus de sélection des sous-bénéficiaires

Le processus utilisé pour sélectionner les SR peut être amorcé avant l'élaboration de la soumission de la note succincte de présentation ou après son élaboration pendant la phase d'octroi des subventions.

Tous les SR intéressés par la mise en œuvre des interventions contenues dans la demande de financement ou par un processus d'appel d'offres seront invités à soumettre les demandes de financement et / ou des propositions détaillées, qui seront ensuite évaluées et approuvées par le PR en collaboration avec le CCMI.

Les étapes spécifiques à suivre sont décrites dans les procédures gouvernementales pour la sélection des prestataires de services.

7.2 Contrats de SR (ou SSR)

Le PR est tenu d'avoir un accord avec les SR (SR internes et externes) conforme aux exigences du Fonds mondial. Il existe différents types de contrats en fonction du type d'entité. Ceux-ci inclus :

- L'accord sur les niveaux de service qui est mis en place lors de la passation de marchés avec des fournisseurs de services non gouvernementaux ;
- Le Mémorandum d'accord lors de la passation de marchés avec des entités gouvernementales externes (par exemple, DSD) ; et
- La lettre de nomination pour les SR internes et les SSR.
- Chacune de celles-ci doit inclure les termes et conditions qui spécifient les obligations contractuelles entre le PR et SR.
- L'accord décrira non seulement les obligations contractuelles, mais aussi les modalités opérationnelles de communication, de coordination, d'établissement de rapports et d'autres questions d'intérêt mutuel.
- Le PR doit mettre à la disposition du Fonds mondial les documents décrits plus haut de chaque SR sur demande. Si le RS ne peut pas remédier aux faiblesses identifiées, le RP peut ne pas accepter le RS comme agence d'exécution.

7.3 Évaluation de la capacité des SR (ou SSR)

Le PR est requis par les termes de la convention de subvention pour évaluer la capacité des SR avant de les contracter. L'évaluation couvre quatre domaines spécifiques, y compris la gouvernance et la gestion ; suivi et évaluation ; gestion financière et systèmes ; et, s'il y a lieu, gestion des achats et de l'approvisionnement, comme indiqué dans le tableau

L'évaluation doit principalement porter sur l'examen de la capacité des représentants désignés à mettre en œuvre des activités dans leurs zones de prestation de services. Le PR doit développer un outil d'évaluation SR ou adapter l'outil d'évaluation PR du LFA.

Une fois l'évaluation de la capacité de RS terminée, le PR doit aviser et confirmer les SR choisis. Par la suite, le PR doit aider les SR à finaliser leurs plans de travail, budgets et indicateurs de programme en vue de la passation du marché.

Si une RS ne remplit pas les conditions minimales requises pour mener à bien les activités envisagées dans le cadre du programme, le PR doit élaborer des stratégies pour renforcer ces capacités, sous réserve de la disponibilité des ressources. Le respect de ces mesures de renforcement devrait être intégré dans le document contractuel avec le SR (Accord de prestation de services). Si le RS ne peut pas remédier aux faiblesses identifiées, le PR peut ne pas accepter le RS comme agence d'exécution.

7.4 Suivi de la mise en œuvre de RS (ou SSR) - financier et programmatique et rapports

Le PR surveillera la performance des SR et assurera un rapport programmatique et financier régulier conformément au Mémorandum / Accord de Subvention SR. Le PR doit réviser périodiquement l'accord de subvention standard SR pour identifier s'il y a des éléments qui doivent être modifiés et mis à jour en conséquence.

L'UGP doit élaborer et tenir à jour un manuel de gestion des sous-récipiendaires afin de :

- Guider le travail du RS et fournir des orientations aux autres entités qui seront impliquées dans la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial ;
- Améliorer la compréhension des RS des procédures programmatiques et opérationnelles du Fonds mondial ;
- Maximiser le partenariat avec tous les SR impliqués dans la mise en œuvre des programmes de lutte contre le VIH et la tuberculose, en renforçant leur capacité en tant que sous bénéficiaires du GFATM ;
- Faciliter la déclaration et le décaissement des fonds de subvention pour une prestation de services efficiente et efficace ;
- Harmoniser et aligner les opérations de RS avec celles des domaines et des normes

de fonctionnement et de prestation de services du PR et du Fonds mondial ;

- Établir des mécanismes de reddition de comptes et assigner des responsabilités à différentes parties, selon le cas.

7.5 Gestion des sous-sous récipiendaires

Les SR doivent suivre des procédures clairement documentées et approuvées pour sélectionner les SSR pour la mise en œuvre de la subvention. Les SSR sélectionnés par le RS doivent être approuvés par le PR.

Le processus d'identification, de sélection, d'évaluation, de passation de marchés et de gestion des SSR devrait également être un processus structuré dans le manuel de gestion SR.

Annexes

- **Note d'orientation Protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels**

ethics_protection-se
xual-exploitation-abı

- **Outil d'évaluation des risques – Exploitation, violence, atteintes et harcèlement sexuels**

ethics_sexual-exploit
ation-abuse-harassm

- **Code de conduite des récipiendaires des ressources du Fonds Mondial**

Code de conduite
des récipiendaires de

- **Politique du Fonds mondial contre la fraude et la corruption**

Politique de lutte
contre la fraude et la