



Fonds mondial

Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions

Décembre 2017
Genève, Suisse

La présente traduction du Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subvention (le "manuel") en français est fournie à titre informatif uniquement. Le document en anglais publié sur le site web du Fonds mondial (susceptible d'être modifié à tout moment) constitue la version officielle des directives.

Table des matières

1	Résumé	4
1.1	Introduction.....	4
1.2	Objet et champ d'application	5
1.3	Modèle de financement du Fonds mondial	6
1.4	Principes de gestion financière du Fonds mondial.....	6
1.5	Système de gestion financière	7
2	Cycle de financement du Fonds mondial.....	9
2.1	Aperçu.....	9
2.2	Gestion financière dans le cycle de financement	9
2.2.1	Phase 1 : Dialogue au niveau du pays	9
2.2.2	Phase 2 : Demande de financement	10
2.2.3	Phase 3 : Établissement de la subvention	11
2.2.4	Phase 4 : Mise en œuvre	12
2.2.5	Phase 5 : Clôture de la subvention.....	12
3	Principes de gestion financière du Fonds mondial.....	14
3.1	Aperçu.....	14
3.2	Modalités de gestion financière	14
3.2.1	Récipiendaires principaux.....	16
3.2.2	Sous-récipiendaires	18
3.2.3	Paiement en fonction des résultats.....	18
3.3	Évaluation des capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre.....	19
3.4	Renforcement de la gestion financière des maîtres d'œuvre.....	21
3.5	Examen de l'impact de la gestion financière.....	22
3.6	Planification, exécution et gestion de l'assurance	22
3.7	Optimisation du portefeuille	23
4	Modalités institutionnelles et de suivi stratégique	25
4.1	Aperçu.....	25
4.2	Modalités institutionnelles.....	25
4.3	Modalités de suivi stratégique.....	27
4.3.1	Suivi stratégique assuré par la direction	28
4.3.2	Comité des finances et/ou d'audit	29
4.3.3	Instance de coordination nationale	30
4.4	Contrôles internes	33
4.4.1	Principes et démarche pour le cadre de garantie et de gestion des risques	34
4.4.2	Composantes du contrôle interne.....	36
4.4.3	Environnement de contrôle.....	37
4.4.4	Évaluation des risques (processus de gestion des risques)	38
4.4.5	Activités de contrôle	39
4.4.6	Information et communication	41

4.4.7	Suivi	43
4.5	Ressources humaines	44
4.5.1	Fonction des ressources humaines.....	45
4.5.2	Politiques et procédures en matière de ressources humaines.....	45
4.5.3	Processus de recrutement.....	45
4.5.4	Politique relative aux avantages, à la rémunération et aux congés.....	46
4.5.5	Responsabilité du personnel et évaluation des résultats	46
4.5.6	Fidélisation et rotation du personnel	46
4.5.7	Traitement de la paie.....	47
4.5.8	Code de conduite	47
4.5.9	Sélection de l'équipe financière pour la subvention.....	48
4.6	Système informatisé de gestion financière	49
4.6.1	Exigences minimales du Fonds mondial concernant le système informatisé de gestion financière.....	49
5	Contrôle financier	51
5.1	Aperçu.....	51
5.2	Principes de contrôle financier	51
5.2.1	Fonction financière et comptable	52
5.2.2	Politiques et procédures financières et comptables	52
5.2.3	Méthode, politiques et principes comptables.....	52
5.2.4	Plan comptable de l'organisation	58
5.3	Planification, établissement du budget et flux des fonds	60
5.3.1	Cycle et processus budgétaires	61
5.3.2	Contrôle et suivi budgétaires	62
5.3.3	Ajustements budgétaires	63
5.3.4	Flux des fonds.....	63
5.4	Gestion des contrats	65
5.4.1	Gestion des contrats	66
5.5	Factures, paiements et enregistrement.....	68
5.5.1	Modes de paiement.....	69
5.5.2	Processus de paiement	70
5.5.3	Principales pièces justificatives	71
5.5.4	Considérations spécifiques au Fonds mondial.....	72
5.5.5	Avances.....	74
5.6	Gestion de trésorerie	77
5.6.1	Gestion des comptes bancaires.....	77
5.6.2	Gestion de la petite caisse.....	80
5.6.3	Argent mobile	81
5.6.4	Gestion du risque de change.....	82
5.7	Gestion des actifs et des stocks	84
5.7.1	Politique de gestion des actifs et des stocks	85
5.8	Gestion des documents et des archives.....	87

5.8.1	Politique de gestion des documents et des archives.....	87
6	Communication de l'information financière et audit	89
6.1	Aperçu.....	89
6.2	Communication de l'information financière	89
6.2.1	Rapports de gestion	90
6.2.2	Communication de l'information statutaire.....	90
6.2.3	Communication de l'information spécifique aux donateurs	90
6.2.4	Rapports ad hoc.....	91
6.3	Audit	91
6.3.1	Audit interne.....	91
6.3.2	Audit externe	95
	Glossaire et annexes	98
	Glossaire.....	99
	Annexes	102

1 Résumé

1.1 Introduction

1. Le Fonds mondial a pour mission de mobiliser, gérer et décaisser des ressources supplémentaires afin de lutter contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Il doit donc s'assurer a) que des contrôles fiduciaires adéquats sont en place pour la gestion des fonds, au niveau des pays et du Secrétariat du Fonds mondial, et b) qu'un ensemble minimal d'informations financières fiables concernant la mise en œuvre des subventions est disponible en temps voulu. Des informations financières de haute qualité jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la responsabilité, la bonne gouvernance et le contrôle financier global de la mise en œuvre et de l'impact des subventions.

2. Le Fonds mondial étant un organisme financier plutôt qu'un organisme de mise en œuvre, l'appropriation par le pays est l'un de ses principes fondateurs, qui repose sur la conviction que les pays sont les mieux placés pour élaborer leurs propres solutions visant à combattre les trois maladies, dans le respect des procédures de formulation et de mise en œuvre dirigées par les pays. Ce principe implique que les bénéficiaires principaux, choisis par l'instance de coordination nationale (ou son équivalent), sont responsables de l'élaboration de programmes régis par des mécanismes et des principes de bonne gestion financière couvrant tout le cycle de vie des subventions. En substance, il incombe aux bénéficiaires principaux (ou aux sous-bénéficiaires et/ou prestataires de services) de mettre en œuvre les subventions du Fonds mondial¹.

3. Le Fonds mondial reconnaît que la qualité et l'efficacité des systèmes de gestion financière² utilisés lors de la mise en œuvre des subventions ont un impact essentiel sur l'aptitude a) des maîtres d'œuvre de ses subventions (essentiellement les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires, désignés collectivement comme les « maîtres d'œuvre ») à mener à bien des programmes nationaux financés par ces subventions et b) du Fonds mondial à exercer ses responsabilités fiduciaires et à procéder aux décaissements en temps utile. Les maîtres d'œuvre doivent s'assurer qu'un **système de gestion financière adéquat** est en place en vue d'une utilisation efficace et efficiente des ressources financières aux fins prévues, le Fonds mondial veillant quant à lui à l'**amélioration continue**, aux décaissements en temps opportun et à l'optimisation des ressources disponibles pour produire un impact plus marqué.

4. Dans sa stratégie 2017/2022, le Fonds mondial a fait du « renforcement de la gestion et de la surveillance financières » des maîtres d'œuvre des subventions une composante essentielle de l'objectif stratégique n° 2 (« Mettre en place des systèmes résistants et pérennes pour la santé »), pour aider ces maîtres d'œuvre à renforcer leurs capacités dans ces domaines. Dans le cadre de cette stratégie, il a conçu le « Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions » (abrégé ci-après en « Manuel de gestion financière ») selon une démarche fondée sur des principes³ pour présenter les caractéristiques fondamentales de systèmes de gestion financière robustes et définir les normes requises en vue d'une absorption optimale et efficace des subventions allouées afin d'obtenir un impact maximal.

¹ Les différences entre sous-bénéficiaires et prestataires de services sont généralement les suivantes :

1. Les sous-bénéficiaires reçoivent les fonds de subvention des bénéficiaires principaux, de manière directe ou indirecte, et sont responsables de la mise en œuvre d'activités programmatiques spécifiques (décrites dans l'accord de subvention [défini au paragraphe 6]). Ils font partie intégrante de l'accord de subvention et doivent avoir des obligations qui sont généralement similaires à celles des bénéficiaires principaux, en particulier concernant le décaissement, la comptabilité, la communication de l'information, le suivi et l'audit.
2. Les prestataires de services sont tenus d'atteindre les jalons ou de fournir les produits spécifiés, conformément aux conditions d'un accord contractuel précis avec, le plus souvent, le bénéficiaire principal ou un sous-bénéficiaire. Ils sont payés lorsque les jalons/produits spécifiés sont atteints/fournis.

² Renvoie au personnel, aux processus, aux systèmes et à l'environnement de contrôle interne général déployés dans une organisation pour la gestion financière. Un système de gestion financière efficace inclut notamment un système comptable bien conçu ainsi que les processus et le personnel associés pour veiller à ce que les données financières adéquates soient collectées et agrégées afin de fournir des informations financières utiles et opportunes pour les analyses et la prise de décision.

³ La démarche fondée sur des principes est efficace et souple car elle requiert « de se conformer ou de s'expliquer ». En effet :

- ✓ elle fournit des orientations applicables aux diverses situations possibles et peut gérer une évolution rapide de l'environnement ;
- ✓ elle évite la prise de décision selon une démarche rigide et formatée et l'exploitation des failles juridiques pour ne pas se conformer aux orientations ;
- ✓ elle est centrée sur l'esprit des orientations et encourage la responsabilité et l'exercice du jugement professionnel.

1.2 Objet et champ d'application

5. Le Manuel de gestion financière a pour objet d'aider les maîtres d'œuvre à concevoir, améliorer ou renforcer une approche solide des systèmes de gestion financière. Il fournit des orientations claires et précise les attentes concernant les exigences relatives au système de gestion financière du Fonds mondial. En outre, il permet de comprendre le rôle des systèmes de gestion financière dans le cycle de vie des subventions et aux fins de gestion des subventions.
6. En cas de divergence entre ce qui est énoncé dans le présent manuel, les dispositions de l'accord-cadre considéré (y compris, le cas échéant, dans le [Règlement relatif aux subventions 2014](#)⁴ du Fonds mondial) et la confirmation de subvention (dénommés collectivement l'« accord de subvention »), les dispositions de l'accord de subvention prévalent. Aucun élément du Manuel de gestion financière ne saurait être interprété comme modifiant ou annulant les obligations découlant de l'accord de subvention considéré.
7. Le Fonds mondial attend des maîtres d'œuvre qu'ils utilisent le Manuel de gestion financière comme un guide pour évaluer, valider ou améliorer leurs systèmes de gestion financière tout en mettant en évidence les éléments requis pour s'éloigner progressivement du modèle recourant aux agents financiers et aux bénéficiaires principaux n'exerçant eux-mêmes aucune activité directe de mise en œuvre, ou pour devenir des bénéficiaires principaux ou des sous-bénéficiaires.
8. En plus d'aider les maîtres d'œuvre à comprendre les principes et les exigences de gestion financière du Fonds mondial, le Manuel de gestion financière leur apportera un soutien pour s'assurer :
- qu'il existe des modalités institutionnelles et de suivi stratégique efficaces pour gérer les résultats et rendre compte de manière appropriée ;
 - que les systèmes de gestion financière (personnel, processus et systèmes) sont adaptés pour gérer les fonds des programmes et en rendre compte correctement, y compris ceux des programmes financés par des donateurs ;
 - que les contrôles internes (en matière financière, de gouvernance et de ressources humaines notamment) sont appropriés pour gérer les programmes, y compris ceux financés par des donateurs ;
 - que les contrôles internes et les systèmes comptables sont adéquats pour générer en temps voulu des informations financières fiables ;
 - que des mécanismes sont en place pour contrôler et atténuer les risques opérationnels fiduciaires et financiers⁵, ainsi que les risques liés à la gestion des subventions ;
 - que les financements accordés sont utilisés aux fins prévues, de manière efficace et efficiente ;
 - que des rapports financiers périodiques exacts sont générés et transmis régulièrement et en temps voulu au Fonds mondial pour examen ;
 - que des audits indépendants réguliers sont menés pour vérifier ces rapports financiers et donner une assurance externe indépendante.
9. Le Manuel de gestion financière se borne à donner des orientations ; il ne couvre pas tous les systèmes et n'impose pas de solutions à des problèmes de gestion spécifiques. Les maîtres d'œuvre devraient par conséquent adopter des contrôles internes et des processus opérationnels acceptables⁶ pour le Fonds mondial, en tenant compte du contexte opérationnel des entités dans chaque pays.
10. Le Manuel de gestion financière doit être utilisé conjointement avec les directives pertinentes du Fonds mondial, celles-ci devant être lues à la lumière des clauses pertinentes de l'accord de subvention (voir le paragraphe 6 ci-dessus).

⁴ Pour les subventions fondées sur les séries, la relation juridique est décrite dans l'accord de subvention.

⁵ Les risques financiers incluent notamment le faible taux d'absorption des ressources allouées, les retards de mise en œuvre dus à l'inefficacité des systèmes, politiques et procédures de gestion financière, des capacités limitées (personnes, processus et systèmes) pour la gestion financière, le manque d'informations financières fiables disponibles en temps voulu (budget et rapports sur les dépenses), le paiement de dépenses non conformes/non autorisées avec des fonds de subvention, la fraude et le détournement de fonds.

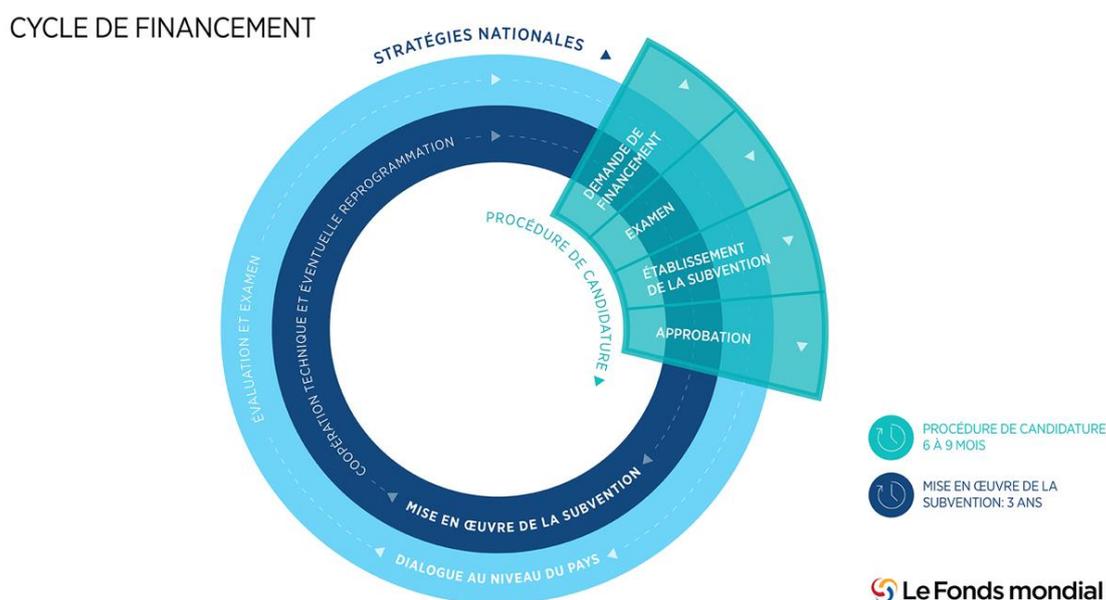
⁶ Tel que convenu avec l'équipe de pays pendant l'établissement de la subvention ou au moyen d'une mesure de gestion convenue pendant la mise en œuvre.

11. Les agents locaux du Fonds et tout fournisseur d'assurance du Fonds mondial doivent utiliser ces directives pour étayer leurs travaux relatifs à l'évaluation des capacités des maîtres d'œuvre, l'examen du budget, la vérification des dépenses et en complément des outils et directives du Fonds mondial mis à leur disposition.

1.3 Modèle de financement du Fonds mondial

12. Le modèle de financement du Fonds mondial reposant sur l'allocation de fonds est conçu pour permettre des investissements stratégiques visant un impact optimal, en concentrant les ressources sur les pays les plus touchés par les maladies et les moins à même de payer. Il offre aux maîtres d'œuvre un calendrier flexible, un alignement sur les stratégies nationales et une prévisibilité du niveau de financement disponible. Les maîtres d'œuvre et les partenaires participent activement à chaque étape des processus de demande de financement et de mise en œuvre des subventions, afin d'améliorer l'impact à l'échelle mondiale.

13. Le diagramme ci-dessous présente le cycle de financement. Des informations plus détaillées sur les phases de ce cycle sont disponibles sur la page du site web du Fonds mondial consacrée au [modèle de financement](#).



14. Des ressources sont également disponibles sur le [site web du Fonds mondial](#) pour aider les candidats et les partenaires à comprendre la pertinence des phases du cycle de financement, notamment des modules de formation en ligne, des listes de questions fréquemment posées, des notes d'information et des orientations relatives aux investissements stratégiques.

1.4 Principes de gestion financière du Fonds mondial

15. Les principes de gestion financière du Fonds mondial sont des mécanismes conçus et mis en œuvre par le Secrétariat du Fonds mondial pour contrôler et atténuer les risques opérationnels fiduciaires et financiers liés à la mise en œuvre des subventions. Il s'agit notamment d'activités relatives au suivi stratégique de la gestion financière, aux modalités de gestion financière, à l'évaluation des capacités de gestion financière et au renforcement de ces capacités pour les maîtres d'œuvre des subventions.

16. La démarche de gestion et de suivi stratégique des subventions du Fonds mondial a évolué depuis la création du modèle fondé sur l'allocation de fonds, et une solide gestion financière est jugée critique pour maximiser l'impact et l'absorption efficace des ressources allouées.

17. Les principes de gestion financière du Fonds mondial incluent notamment :

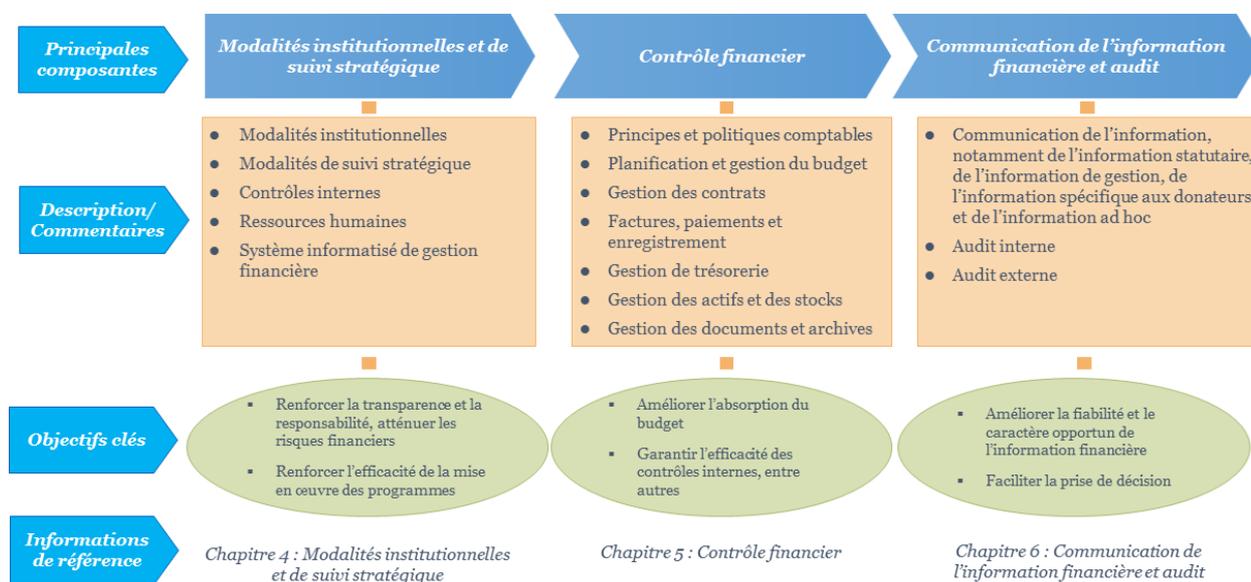
- des modalités de gestion financière ;
- l'évaluation de la gestion financière ;
- le renforcement de la gestion financière et du suivi stratégique ;
- l'examen de l'impact de la gestion financière ;
- la planification, l'exécution et la gestion de l'assurance ;
- l'optimisation du portefeuille.

18. Ces principes fonctionnent ensemble et aident le Fonds mondial à remanier et affiner sa démarche de gestion financière de manière volontariste afin d'améliorer son impact sur le terrain et de régler les problèmes signalés par les fournisseurs d'assurance (agents locaux du Fonds et auditeurs externes) et/ou le Bureau de l'Inspecteur général. Ce suivi stratégique requiert un partenariat dynamique entre les organisations clés et une démarche harmonisée de responsabilité mutuelle entre le bénéficiaire, les récipiendaires principaux, les instances de coordination nationale, les partenaires et le Fonds mondial.

1.5 Système de gestion financière

19. Le terme « système de gestion financière » désigne les systèmes d'information, les processus et le personnel qui assurent la gestion financière d'une organisation. Un système de gestion financière solide joue un rôle crucial dans la mise en œuvre réussie des ressources des subventions en permettant des contrôles fiduciaires et en réduisant les risques fiduciaires, en améliorant l'absorption du budget, la responsabilité, la transparence et le contrôle des activités financières, et en permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs globaux.

20. Les principales composantes des systèmes de gestion financière sont recensées dans le tableau ci-dessous et décrites plus en détail dans les chapitres 4, 5 et 6 pour fournir des orientations détaillées aux maîtres d'œuvre et les aider à évaluer, concevoir et/ou renforcer ces systèmes en vue d'atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus.



21. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques/composantes d'un système de gestion financière d'une organisation, à divers niveaux, répondant aux besoins du Fonds mondial :

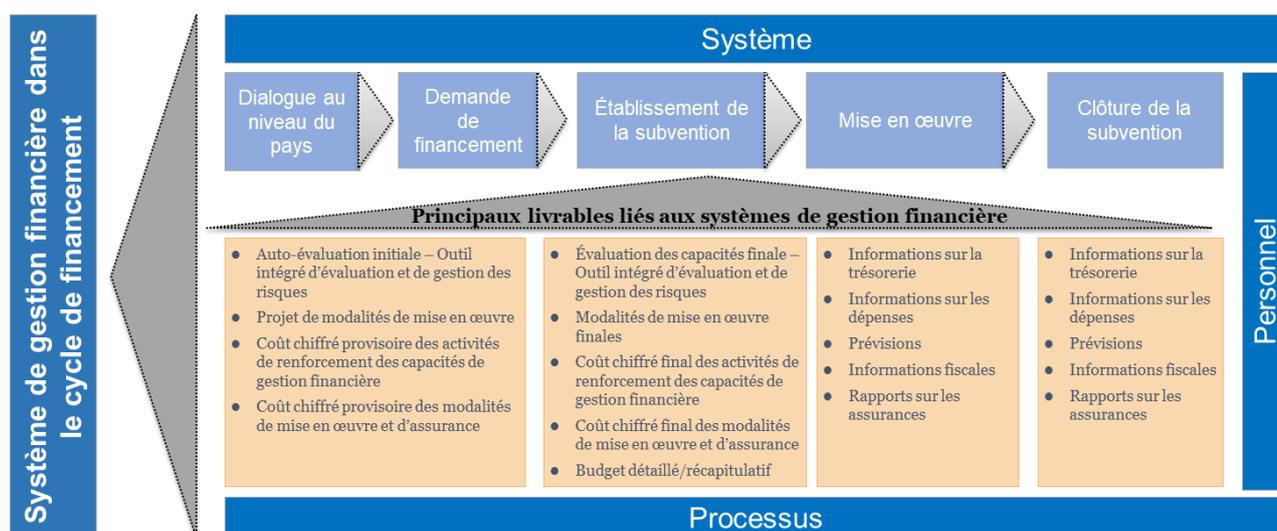
Niveaux de maturité du système de gestion financière pour les besoins du Fonds mondial			
Niveau de maturité	Fondamental	Intermédiaire	Optimal
Description/ Commentaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Système de gestion financière inadapté mais potentiel démontré. ● Risque associé au système de gestion financière jugé élevé à moyen. ● Faible recours au système de gestion financière. ● Recours soutenu à l'assurance externe (agent local du Fonds et auditeur externe) et aux mesures d'atténuation des risques (agent financier). ● Nécessité d'améliorer le système de gestion financière pour passer au niveau suivant et à terme au niveau optimal en vue d'une absorption efficace et efficiente des ressources de subvention allouées pour obtenir un impact plus marqué. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Système de gestion financière adéquat (taille ou qualité satisfaisante ou acceptable). ● Risque associé au système de gestion financière jugé moyen à faible. ● Recours modéré au système de gestion financière. ● L'assurance externe (agent du Fonds et auditeur externe) est le principal recours. ● Nécessité d'améliorer le système de gestion financière pour passer au niveau optimal en vue d'une absorption efficace et efficiente des ressources de subvention allouées pour obtenir un impact plus marqué. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Système de gestion financière optimal qui répond aux attentes. ● Risque associé au système de gestion financière jugé faible (risque lié à la mise en œuvre de ce système comme prévu). ● Le système de gestion financière des maîtres d'œuvre est le principal instrument utilisé ; le rôle de l'agent local du Fonds et de l'auditeur externe est adapté en conséquence. ● Nécessité de maintenir le système de gestion financière à ce niveau pour préserver une absorption efficace et efficiente des ressources de subvention allouées pour obtenir un impact plus marqué.

2 Cycle de financement du Fonds mondial

2.1 Aperçu

22. Au début de chaque cycle de financement⁷, le Fonds mondial alloue l'argent des donateurs aux pays admissibles afin qu'ils puissent obtenir un impact plus marqué dans la lutte qu'ils mènent contre le VIH, la tuberculose et le paludisme. Ces pays peuvent solliciter la somme qui leur a été allouée à n'importe quel moment du cycle triennal. Cela leur permet d'aligner leur demande de financement sur leurs processus nationaux, ainsi que sur leurs plans stratégiques nationaux pour chacune des maladies.

23. La figure ci-dessous résume le cycle de financement du Fonds mondial en relation avec la gestion financière :



2.2 Gestion financière dans le cycle de financement

24. Avant d'aborder de manière détaillée le système de gestion financière et les principes de gestion financière du Fonds mondial, il est important que les maîtres d'œuvre connaissent et comprennent les phases du cycle de financement, ainsi que le rôle et la pertinence du système de gestion financière à chaque phase.

2.2.1 Phase 1 : Dialogue au niveau du pays

25. Pendant la phase de dialogue au niveau du pays, les maîtres d'œuvre (dans leur rôle de bénéficiaires principaux, sous-bénéficiaires ou autres partenaires de mise en œuvre) doivent vérifier si les systèmes, les processus et le personnel existants permettent de gérer les subventions du Fonds mondial.

26. Le Fonds mondial recommande que les maîtres d'œuvre auto-évaluent régulièrement son système de gestion financière. Dans cette optique, il leur demande de procéder à une [cartographie des modalités de mise en œuvre](#) et peut exiger qu'ils évaluent leurs opérations dans quatre domaines fonctionnels⁸ incontournables pour la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial, à l'aide de l'outil intégré d'évaluation et de gestion des risques du Fonds mondial. Cette évaluation permet aussi d'identifier les déficits de financement qu'il faudra peut-être combler.

⁷ Le cycle actuel couvre la période 2017 à 2019.

⁸ Les quatre domaines fonctionnels renvoient aux risques i) programmatiques, de suivi et d'évaluation, ii) financiers et fiduciaires, iii) liés à la gestion des produits de santé et à la chaîne d'approvisionnement et iv) liés à la gouvernance, au suivi stratégique et à la gestion.

27. Le chapitre 3 fournit des orientations sur les modalités de mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. Les chapitres 4, 5 et 6 décrivent les principales composantes de systèmes de gestion financière réputés solides, pour lesquelles une évaluation des capacités devra être menée.

28. Les résultats de l'évaluation des capacités doivent conduire à l'élaboration d'un plan d'action pour corriger les faiblesses éventuelles et d'un plan de transition pour l'agent financier, le cas échéant, ou à d'autres mesures d'atténuation, s'il y a lieu. Le plan d'action devrait à terme être intégré à l'accord de subvention.

29. Le personnel financier des maîtres d'œuvre doit aussi s'impliquer tout au long du dialogue au niveau du pays pour assurer :

- une compréhension claire de la stratégie nationale pour chaque maladie et de la façon dont les capacités des maîtres d'œuvre peuvent être déployées pour produire un impact ;
- un plaidoyer en faveur de financements pour combler les lacunes identifiées en termes de capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre ; faute de plaidoyer, il est difficile de financer des projets de renforcement des capacités à un stade ultérieur du cycle de la subvention si les coûts ne sont pas prévus au stade de la demande de financement.

Pour plus d'informations, reportez-vous à la section 1 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) consacrée à l'accès aux financements du Fonds mondial (en anglais).

2.2.2 Phase 2 : Demande de financement

30. À ce stade, les maîtres d'œuvre doivent pouvoir prouver à l'instance de coordination nationale que leur organisation dispose des capacités adéquates⁹ (en matière de gestion financière notamment) pour gérer les subventions du Fonds mondial, dans l'hypothèse où des bénéficiaires principaux sont proposés et sélectionnés.

31. L'équipe financière des maîtres d'œuvre pourra aussi être invitée à contribuer à l'établissement du budget pour des interventions ou des activités spécifiques, dans le cadre de la demande de financement.

32. Un maître d'œuvre doit donc être capable de déployer :

- des systèmes de gestion financière pouvant générer un historique financier afin d'étayer l'établissement d'un budget pour diverses interventions ou activités, dans le cadre de la demande de financement ;
- des processus financiers qui facilitent une préparation et une validation solides du budget (conformément aux [Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets](#) des subventions) et devront figurer dans la demande de financement ;
- les bonnes personnes connaissant bien l'organisation et les processus du Fonds mondial pour aider le maître d'œuvre pendant cette phase. La composante humaine sera essentielle afin d'assurer un plaidoyer suffisant pour l'inclusion des activités de renforcement des capacités de gestion financière identifiées pendant l'évaluation des capacités.

Principaux livrables financiers correspondant aux phases de dialogue au niveau du pays et de demande de financement :

- auto-évaluation initiale du système de gestion financière (le cas échéant) ;
- projet de cartographie des modalités de mise en œuvre ;
- projet de contribution à la demande de financement soumise par l'instance de coordination nationale, notamment établissement d'un budget pour les activités de renforcement des capacités de gestion financière et pour la mise en œuvre des modalités d'assurance, y compris des mesures pour l'atténuation des risques financiers et l'intégration d'auditeurs externes ;
- analyse des déficits de financement et exigence de cofinancement que l'équipe financière du bénéficiaire principal devrait soutenir (le cas échéant¹⁰).

⁹ Le renforcement des fonctions d'audit interne des maîtres d'œuvre et l'utilisation d'un logiciel de comptabilité et de gestion financière sont deux aspects auxquels le Fonds mondial s'intéresse de plus en plus.

¹⁰ Uniquement lorsque le bénéficiaire principal est une organisation gouvernementale (ministère de la Santé ou des Finances).

2.2.3 Phase 3 : Établissement de la subvention

33. À ce stade, après un examen de la demande de financement par le Comité technique d'examen des propositions et son approbation par le Fonds mondial, des maîtres d'œuvre auront été sélectionnés en tant que récipiendaires principaux ou sous-récipiendaires pour gérer les subventions spécifiées.

34. L'évaluation des capacités précédemment menée doit laisser un temps de préparation suffisant au maître d'œuvre pour qu'il puisse présenter des observations à l'instance de coordination nationale dans le contexte de la demande de financement. Pour les nouveaux récipiendaires principaux et maîtres d'œuvre principaux, l'évaluation des capacités doit être réalisée avec l'outil intégré d'évaluation et de gestion des risques (reportez-vous aux documents [Outil intégré d'évaluation et de gestion des risques](#) et [Guide d'utilisation de l'outil intégré d'évaluation et de gestion des risques](#) [en anglais]). Elle n'est pas nécessaire pour les récipiendaires principaux et maîtres d'œuvre principaux existants, sauf si les récipiendaires principaux mèneront des activités dans un nouveau domaine pour lequel leurs capacités n'ont pas encore été évaluées. L'équipe de pays peut toutefois choisir à tout moment de mener une évaluation des capacités qu'elle juge nécessaire. Pour plus d'informations, reportez-vous à la section 1.1 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) consacrée à la Note de politique opérationnelle sur l'accès aux financements, l'établissement des subventions et l'approbation (en anglais).

35. Les maîtres d'œuvre, y compris le personnel financier clé, doivent démontrer comment leurs systèmes, processus et personnel financiers peuvent être déployés dans le cadre du processus de préparation et de validation du budget mais aussi définir un cadre pour la communication de l'information relative aux subventions du Fonds mondial. Cela suppose d'effectuer les tâches suivantes :

- définir le processus de préparation et de validation du budget :
 - *identifier le personnel qui préparera le budget ainsi que les responsables de l'examen et de la validation ;*
 - *préparer un budget détaillé conforme aux documents-types du Fonds mondial pour l'établissement des budgets et aux [Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions](#) ;*
- définir les contrôles internes, tant nouveaux qu'existants, requis pour garantir une mise en œuvre efficiente et efficace des activités de la subvention ;
- définir les mécanismes d'exonération fiscale et de remboursement (requis par les accords de subvention applicables) existants au niveau du pays et leur impact sur le budget de la subvention ;
- examiner et approuver le plan d'action élaboré à partir des observations formulées par l'agent local du Fonds et le Fonds mondial suite à leur examen de l'évaluation des capacités ;
- fixer d'un commun accord les échéances de communication de l'information sur la subvention, notamment les dates de remise des rapports d'audit, en tenant compte des dates de début et de fin de l'exercice financier du maître d'œuvre ;
- définir des modalités d'audit respectant les [Directives en matière d'audits annuels des états financiers des programmes financés par le Fonds mondial](#) ;
- définir les dispositions bancaires et identifier les comptes bancaires dédiés à la subvention libellés dans la devise de la subvention et en devise locale (voir la section Gestion de trésorerie pour plus d'informations) ;
- définir les signataires autorisés des demandes de décaissement soumises au Fonds mondial et le(s) compte(s) bancaire(s) dédié(s) à la subvention ;
- définir quand les décaissements en faveur des sous-récipiendaires et des fournisseurs interviendront, en tenant compte d'éventuels retards dans la mise en œuvre des activités, concernant notamment le recrutement du personnel, la livraison de produits, etc. ;
- évaluer les soldes de trésorerie des récipiendaires principaux et des sous-récipiendaires ainsi que le détail des engagements et obligations financiers (pour en savoir plus sur ces engagements et obligations, voir la [section 5.2.3](#) ci-après) à la date de début de la nouvelle subvention, ainsi que les engagements financiers non honorés avec les sous-récipiendaires et les fournisseurs.

36. Les maîtres d'œuvre doivent aussi prévoir de participer, avec l'agent local du Fonds et l'équipe de pays du Fonds mondial, à l'examen à venir du budget et d'autres documents de la subvention dans le cadre du mécanisme d'assurance du Fonds mondial au niveau de l'établissement de la subvention.

Principaux livrables financiers correspondant à cette phase :

- budget détaillé et budget récapitulatif ;
- auto-évaluation finale du maître d'œuvre avec l'outil intégré d'évaluation et de gestion des risques ;
- cartographie des modalités de mise en œuvre finale réalisée par le maître d'œuvre ;
- rapport d'évaluation des capacités des sous-réциpiendaires (le cas échéant).

Autres livrables correspondant à cette phase :

- document-type : lettre de confirmation du réциpiendaire principal pour la signature des documents juridiquement contraignants et/ou des demandes de décaissement ;
- document-type confirmant les coordonnées bancaires du réциpiendaire principal ;
- document-type à un tiers : lettre de la banque (le cas échéant) ;
- confirmation de subvention et mesures de gestion ;
- confirmation d'exonération fiscale, aux niveaux inférieurs s'il y a lieu, et mécanismes de remboursement ;
- modalités d'audit (notamment, pour les audits externes, projet de mandat respectant les [Directives en matière d'audits annuels des états financiers des programmes financés par le Fonds mondial](#)).

Pour plus d'informations, reportez-vous à la section 1 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) consacrée à l'accès aux financements du Fonds mondial (en anglais).

2.2.4 Phase 4 : Mise en œuvre

37. À ce stade, les maîtres d'œuvre ont trois ans pour mettre en œuvre la subvention à l'aide de systèmes de gestion financière jugés par le Fonds mondial comme adéquats ou devant être améliorés sur la base d'un plan d'action approuvé. Le Manuel de gestion financière fournit des références et des orientations pour évaluer et améliorer ces systèmes.

38. Pendant la mise en œuvre, les maîtres d'œuvre doivent s'assurer que les systèmes de gestion financière en place sont capables d'accompagner une mise en œuvre efficace des programmes et de fournir en temps voulu des informations financières exactes aux chefs de programmes et au Fonds mondial afin d'autoriser le décaissement de fonds. Les principaux rapports financiers à communiquer au Fonds mondial sont répertoriés ci-après.

Principales catégories de livrables correspondant à cette phase :

- informations sur la trésorerie ;
- informations sur les dépenses ;
- prévisions ;
- informations fiscales.

Pour plus d'informations, reportez-vous à la section 2 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) consacrée à la clôture de subventions (en anglais).

2.2.5 Phase 5 : Clôture de la subvention

39. À ce stade, les maîtres d'œuvre doivent avoir maintenu ou amélioré leurs systèmes de gestion financière pour assurer la clôture¹¹ des subventions dans les six mois qui suivent la fin de la période de mise en œuvre de ces subventions. Des systèmes de gestion financière solides doivent être capables de produire les documents suivants dans les délais prévus par l'accord de subvention :

¹¹ Risque de retards de clôture des subventions, pour les motifs suivants : processus de transfert de responsabilités laissant à désirer (contexte de la subvention inconnu du personnel demeurant en poste dans l'organisation, par exemple), audit de la période de clôture ne couvrant pas tous les mois de cette période en raison de retards, réциpiendaire principal ne sachant pas comment communiquer les informations de clôture (quel document-type utiliser), remboursements de taxes en attente.

- plan de travail et budget pour la clôture de subvention (si nécessaire) ;
- liste des actifs de la subvention qui pourront faire l'objet d'une cession conformément aux directives du Fonds mondial ;
- liste des engagements et des avances (concerne aussi les sous-réциpiendaires) et régularisations associées ;
- liste des soldes de trésorerie (concerne aussi les sous-réциpiendaires) à rembourser (notamment quitus fiscal des autorités pour les actifs résiduels, engagements du personnel/d'employés restants) ;
- rapports financiers finaux pour la subvention concernée ;
- rapport d'audit final à remettre pour la subvention concernée.

Principaux livrables correspondant à cette phase :

- budget et plan de clôture de subvention à soumettre à l'approbation du Fonds mondial ;
- inventaire final des actifs, avec propositions de transfert ou de cession ;
- rapport final sur les résultats du programme ;
- rapport financier pour la période de clôture ;
- rapport d'audit final ;
- rapport final sur les dépenses.

Pour plus d'informations, reportez-vous à la section 3 du [Manuel des politiques opérationnelles](#) consacrée à la clôture de subventions (en anglais).

3 Principes de gestion financière du Fonds mondial

3.1 Aperçu

40. Ce chapitre entend donner aux maîtres d'œuvre une vue d'ensemble des principaux principes/mécanismes appliqués par le Fonds mondial pour la gestion financière des fonds de subvention. Il donne des conseils aux maîtres d'œuvre afin qu'ils alignent leurs systèmes de gestion financière de façon à satisfaire aux exigences de gestion financière du Fonds mondial, concernant notamment le suivi stratégique de la gestion financières, les modalités de gestion financière, l'évaluation et le renforcement des capacités de gestion financière.

3.2 Modalités de gestion financière

41. Le Fonds mondial étant plutôt un organisme de financement qu'un organisme de mise en œuvre, il n'assure pas directement la mise en œuvre des subventions/programmes. Les subventions sont mises en œuvre par les bénéficiaires principaux (désignés par l'instance de coordination nationale), leurs sous-bénéficiaires et/ou des prestataires de services.

42. L'accord de subvention régit les rapports juridiques entre le bénéficiaire, les bénéficiaires principaux et le Fonds mondial, et stipule les conditions générales applicables aux subventions financées par le Fonds mondial. Les maîtres d'œuvre¹² doivent s'assurer que les fonds alloués et approuvés pour la mise en œuvre des subventions sont utilisés aux seules fins énoncées dans l'accord de subvention et gérés selon des mécanismes de contrôle interne efficaces.

43. La gestion financière est un processus qui englobe la planification, l'établissement du budget, la comptabilité, la communication de l'information financière, les contrôles interbancaires, l'audit, les achats (chacune de ces composantes est présentée en détail dans les chapitres 4, 5 et 6 ci-après) et les résultats de la subvention, qui vise à gérer de manière appropriée les subventions approuvées en vue de renforcer leur impact.

44. Bien plus qu'un processus administratif ou de simple contrôle, la gestion financière définie à grands traits ci-dessus est primordiale dans le cadre des investissements du Fonds mondial. Une gestion financière solide est une composante essentielle du cycle de mise en œuvre des subventions pour produire un impact de manière efficiente. S'appuyer sur des informations financières pertinentes disponibles en temps voulu permet d'optimiser la prise de décision, en identifiant les fuites et les inefficacités, et ce faisant d'accélérer l'exécution des activités, l'absorption et l'optimisation des financements alloués et l'atténuation des risques opérationnels. Une solide gestion financière :

- fournit les informations à valeur ajoutée et fiables nécessaires aux personnes qui mettent en œuvre, gèrent et supervisent les subventions, pour une prise de décision opportune et transparente ;
- donne aux principales parties prenantes l'assurance que les fonds alloués et approuvés pour la mise en œuvre des subventions (c'est-à-dire l'exécution des programmes) sont utilisés efficacement aux fins prévues pour maximiser l'impact ;
- décourage et prévient la fraude et la corruption, des contrôles internes efficaces renforçant la capacité des maîtres d'œuvre à identifier rapidement les situations inhabituelles et les écarts.

45. Pour concevoir et/ou améliorer un système de gestion financière, il est essentiel de comprendre parfaitement les objectifs et les cibles stratégiques de la subvention. Les cinq aspects suivants doivent être pris en considération :

- ***l'objectif stratégique*** : il est défini à partir du dossier d'investissement, des priorités stratégiques et de la demande de financement reçue du candidat/pays. Au niveau de la mise en œuvre, il est corrélé aux interventions planifiées et aux mesures devant être prises pour que les ressources des subventions allouées et approuvées soient efficaces ;
- ***les entités participantes*** : il s'agit de toutes les entités qui participent au cycle de vie de la subvention. Il conviendra de faire référence aux modalités de mise en œuvre, qui devront avoir

¹² Dans le présent document, le terme « maîtres d'œuvre » peut désigner le bénéficiaire principal, un sous-bénéficiaire et d'autres organismes de mise en œuvre prenant part à la mise en œuvre de la subvention.

clairement identifié les rôles et les responsabilités des entités respectives dans le cycle de mise en œuvre (y compris des partenaires techniques et autres) ;

- **les informations à fournir** : il est nécessaire que toutes les entités impliquées acceptent de fournir les informations demandées par le Fonds mondial, les organismes de mise en œuvre, les organismes de surveillance gouvernementaux et les autres parties prenantes afin de suivre la mise en œuvre des subventions en vue de maximiser l'impact ;
- **le flux des fonds** : il est nécessaire de comprendre comment les fonds de subvention circulent entre le Fonds mondial et les organismes de mise en œuvre. La contribution des autorités publiques ou d'autres parties prenantes, ainsi que les procédures de mobilisation des fonds, doivent être définies ;
- **l'assurance et les capacités** : il est nécessaire de comprendre les faiblesses en matière de capacités, de convenir des mesures d'atténuation requises et d'élaborer des plans d'assurance appropriés pour garantir que l'objectif stratégique et les cibles sont atteints.

46. Pour toute subvention, il convient de formaliser et de documenter des modalités de gestion financière solides et détaillées, dans le manuel de gestion financière et/ou dans la [cartographie des modalités de mise en œuvre](#), dès que possible, avant de solliciter un financement du Fonds mondial et bien avant de signer la subvention.

47. Le fait que le maître d'œuvre proposé utilise déjà des subventions du Fonds mondial (récipiendaire principal ou sous-récipiendaires existants), que l'équipe de gestion financière ait géré un programme financé par des fonds externes et en ait assumé la responsabilité avec succès ou que le maître d'œuvre soit sélectionné pour la première fois influe fortement sur l'aptitude du maître d'œuvre à se conformer aux exigences de gestion financière du Fonds mondial.

48. Pour une mise en œuvre harmonieuse, il est important de commencer à travailler sur les modalités de gestion financière et sur les lacunes associées qu'il faut combler bien avant la signature de la subvention, pour s'assurer que des mesures d'atténuation sont planifiées, budgétisées et gérées de manière efficace.

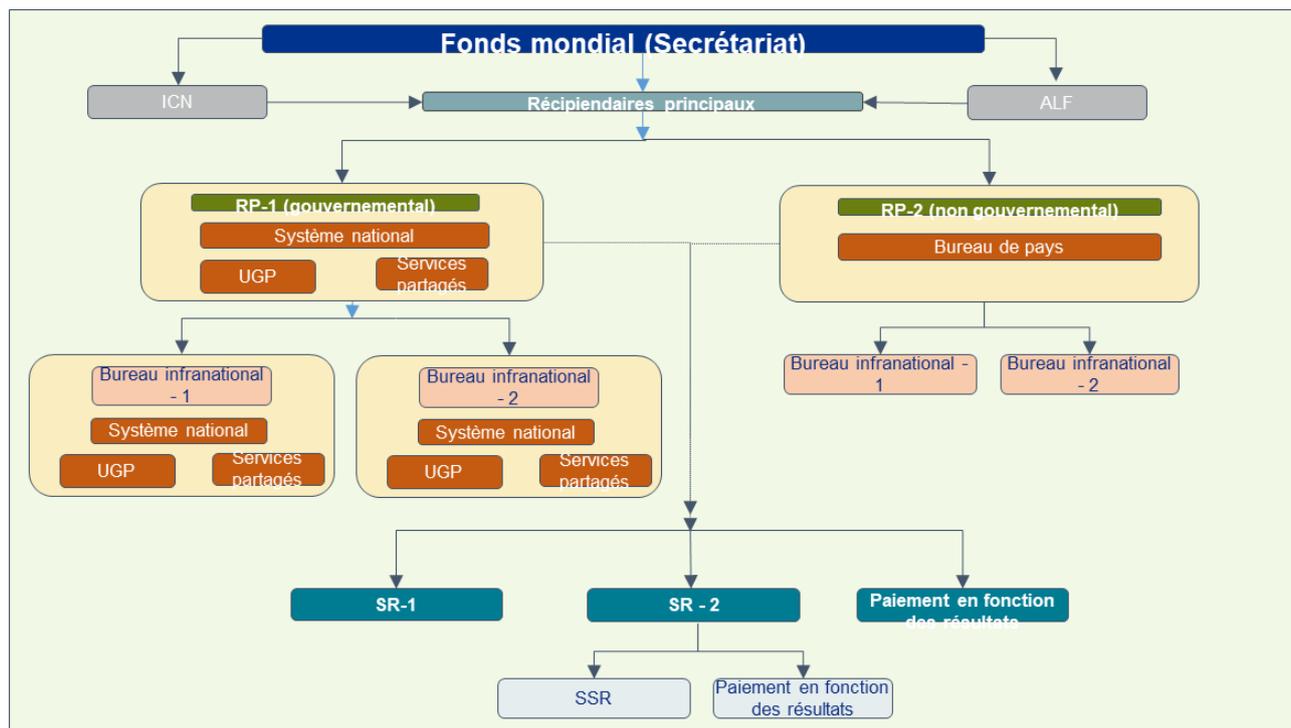
49. L'instance de coordination nationale et les récipiendaires principaux désignés (avec l'aide de l'équipe de pays) doivent élaborer une cartographie des modalités de mise en œuvre, qui décrit :

- toutes les entités recevant des fonds de subvention et/ou jouant un rôle dans la mise en œuvre du programme ;
- le rôle de chaque organisation dans la mise en œuvre du programme, notamment pour les activités à mettre en œuvre ;
- le flux des fonds, des marchandises et des données (informations financières et programmatiques) ;
- les bénéficiaires des activités du programme ;
- toute information inconnue relative aux modalités de mise en œuvre, par exemple les sous-récipiendaires à sélectionner, etc.

50. La cartographie est un exercice itératif qui capture des informations connues et inconnues sur les modalités de mise en œuvre à un instant T. Les [orientations relatives à la cartographie des modalités de mise en œuvre](#) (en anglais) donnent de plus amples détails sur cet exercice. Le tableau ci-après présente les différents niveaux des modalités de mise en œuvre impliquant des récipiendaires principaux gouvernementaux (organisations gouvernementales).

Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> • Unités de mise en œuvre du programme (une par maladie) • Les subventions peuvent être hors budget (non mentionnées dans la circulaire budgétaire nationale) ou inscrites au budget (incluses dans la circulaire budgétaire nationale). 	<ul style="list-style-type: none"> • Services partagés (une unité pour toutes les subventions du Fonds mondial ou une unité pour tous les projets financés par des donateurs). • La subvention peut être hors budget ou inscrite au budget. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du système national (gestion des finances publiques) • Paiement en fonction des résultats • Les subventions doivent être inscrites au budget.

51. Le tableau ci-après présente les principales modalités de mise en œuvre dont il faut discuter et convenir avec le Fonds mondial, de préférence pendant la phase de dialogue au niveau du pays du cycle de vie de la subvention.



3.2.1 Réceptaires principaux

52. Conformément aux conditions de l'accord de subvention, les réceptaires principaux ont une responsabilité juridique à l'égard du Fonds mondial, celle de mettre en œuvre des programmes (généralement basés sur des propositions soumises par des candidats¹³ et approuvées par le Conseil d'administration du Fonds mondial). Les réceptaires principaux :

- doivent être désignés¹⁴ par l'instance de coordination nationale ou un organisme équivalent, de manière documentée et transparente, au moment de l'élaboration de la proposition ;
- doivent posséder des capacités minimales et des systèmes adéquats pour assumer la responsabilité des activités des programmes et des systèmes financiers, dans le cadre d'une subvention ;
- sont responsables des fonds décaissés et de la communication des résultats des programmes ;
- doivent rendre compte à l'instance de coordination nationale et au Fonds mondial de l'avancement ou du non-avancement des programmes ;
- doivent communiquer les accès et les informations nécessaires au fournisseur d'assurance (agent local du Fonds, Bureau de l'Inspecteur général, auditeur externe, Groupe technique de référence en évaluation...) pour que les vérifications nécessaires concernant l'avancement des programmes puissent être effectuées.

53. Les réceptaires principaux reçoivent des financements directement du Fonds mondial. Un tel réceptaire a pour responsabilité première de s'assurer que des systèmes sont mis en place et toujours opérationnels pour :

- mettre en œuvre le programme en vue d'atteindre les buts et les objectifs de la proposition ;
- gérer les fonds de subvention avec prudence ;
- gérer et décaisser des fonds comme il convient à tous les sous-réceptaires, le cas échéant ;

¹³ Il s'agit principalement d'instances de coordination nationale.

¹⁴ Dans certains cas (pays visés par la [Politique de sauvegarde supplémentaire](#)), le Fonds mondial pourra choisir les réceptaires principaux.

- gérer les achats et les stocks conformément à la législation applicable et aux politiques du Fonds mondial ;
- suivre les progrès en direction des objectifs du programme, les évaluer et communiquer l'information au Fonds mondial et à l'instance de coordination nationale ;
- respecter l'accord de subvention et toutes les autres politiques du Fonds mondial.

54. Généralement, les bénéficiaires principaux du Fonds mondial sont des organisations gouvernementales nationales, des organisations de la société civile locales et internationales et des organisations multilatérales. Dans tous les cas, ils travaillent habituellement directement avec les programmes gouvernementaux nationaux chargés de mettre en œuvre les interventions pertinentes de lutte contre les maladies.

55. Afin de s'aligner sur les principes d'appropriation par le pays et de pérennité, le Fonds mondial préfère que les bénéficiaires principaux soient des organisations nationales. Cependant, une organisation multilatérale ou une ONG internationale peut être désignée comme bénéficiaire principal si aucune organisation nationale dûment qualifiée n'est disponible. Ce type d'arrangement doit être temporaire et une organisation multilatérale assumant la fonction de bénéficiaire principal doit établir un plan d'action et le budget associé afin de préparer une organisation nationale à prendre le relais. Les organisations bilatérales ne peuvent être désignées comme bénéficiaires principaux, sauf dans des circonstances exceptionnelles acceptées et approuvées par le Fonds mondial.

56. Lorsque le bénéficiaire principal est une organisation multilatérale, l'instance de coordination nationale/le gouvernement doit collaborer avec elle afin de préparer et mettre en œuvre un plan d'action pour renforcer les capacités de l'organisation nationale qui prendra le relais. Les ressources du Fonds mondial peuvent être utilisées à cette fin.

57. Les organisations nationales souhaitant devenir des bénéficiaires principaux doivent jouer un rôle actif dans le transfert de capacités en leur faveur. Le plan d'action doit contenir des jalons précis (mise en œuvre de systèmes informatisés de gestion financière et formation) et les progrès doivent être régulièrement communiqués à l'instance de coordination nationale et à l'équipe de pays du Fonds mondial, qui assureront le suivi.

58. Les modalités de mise en œuvre pour travailler avec des bénéficiaires principaux gouvernementaux sont variables : utilisation totale ou partielle (compte bancaire distinct, communication de l'information spécifique) des systèmes nationaux, mise en œuvre partagée entre plusieurs programmes ou donateurs, ou unité de gestion de programme dédiée à un programme du Fonds mondial. Le Fonds mondial encourage l'intégration totale ou partielle de ses subventions aux systèmes nationaux pour garantir l'appropriation, la pérennité et les économies d'échelle, mais travaillera avec des partenaires nationaux à la conception des modalités de mise en œuvre les plus efficaces et présentant le meilleur rapport coût-efficacité, en fonction du contexte et des principaux problèmes rencontrés.

59. Pour en savoir plus sur les modalités de mise en œuvre applicables lorsque les bénéficiaires principaux sont des organisations gouvernementales, notamment sur les divers types de modalités et leurs avantages et inconvénients respectifs, reportez-vous à l'[annexe 1](#).

60. Dans le cadre de l'engagement du Fonds mondial à renforcer le rôle de la société civile en matière de gestion des subventions, les instances de coordination nationale sont encouragées à adopter une démarche de financement à deux voies, en désignant deux bénéficiaires principaux lors de la soumission de propositions de financement au Fonds mondial. Par financement à deux voies, on entend l'affectation des fonds à travers deux « voies », celle du secteur public et celle du secteur non gouvernemental. Une instance de coordination nationale qui ne désigne pas deux bénéficiaires principaux doit expliquer pourquoi elle n'adopte pas la démarche recommandée.

61. Dans certaines circonstances, il est possible de changer de bénéficiaires principaux pendant la mise en œuvre d'un programme, à l'initiative de l'instance de coordination nationale ou du Secrétariat qui se fonderont sur des facteurs qui, s'ils n'étaient pas pris en compte, pourraient compromettre les fonds de subvention ou la prestation de services.

3.2.2 Sous-réceptaires

62. Les sous-réceptaires doivent être choisis par les réceptaires principaux et validés par l'instance de coordination nationale, pour la mise en œuvre de tout ou partie d'un programme. Le réceptaire principal est cependant responsable en dernier ressort des résultats et des actes ou omissions des sous-réceptaires, comme s'il s'agissait des siens. Engager un sous-réceptaire ne le libère pas de ses obligations à l'égard du Fonds mondial. Le réceptaire principal doit :

- évaluer les capacités des sous-réceptaires proposés pour la mise en œuvre des activités du programme ;
- s'assurer que les sous-réceptaires ont la capacité de mener à bien les activités d'évaluation, de suivi et de communication de l'information requises pour collecter les données nécessaires à l'avancement du programme ;
- conclure avec chaque sous-réceptaire un accord de subvention dont les conditions générales lui permettront de satisfaire aux exigences de l'accord de subvention qu'il a signé avec le Fonds mondial ;
- mettre en place un système pour gérer les sous-réceptaires, notamment assurer une supervision et un suivi permanents.

3.2.3 Paiement en fonction des résultats

63. Afin d'accroître l'efficacité, l'efficacité et les économies d'échelle de la subvention, les réceptaires principaux et/ou les sous-réceptaires peuvent adopter une démarche de paiement en fonction des résultats¹⁵ pour la mise en œuvre de certaines parties d'un programme ou pour une activité spécifique (jalons/indicateurs de produit), à condition :

- a) que les réceptaires principaux/sous-réceptaires respectent les critères décrits au paragraphe 65 ;
- b) que les prestataires de services répondent aux exigences de capacités minimales (notamment aux facteurs décrits dans l'[annexe 2](#)) ;
- c) d'obtenir l'accord du Fonds mondial.

64. Le paiement en fonction des résultats implique de conclure des contrats avec des prestataires de services pour obtenir des produits ou atteindre des jalons spécifiques (*activity based contracts*). Les sous-réceptaires et les prestataires de services rendent compte aux réceptaires principaux des fonds de subvention et des activités du programme qui leur sont affectés.

65. Le Fonds mondial encourage les maîtres d'œuvre (réceptaires principaux et sous-réceptaires) à envisager cette modalité contractuelle pour les organisations mettant en œuvre des activités et fournissant des services d'une valeur inférieure à 100 000 dollars US par an. Cependant, si le montant total des paiements en fonction des résultats excède trois millions de dollars US ou 20 pour cent du montant de la subvention (la moins élevée de ces deux sommes) pour une période de mise en œuvre donnée, cette modalité doit faire partie intégrante de la demande de financement et être approuvée dans le cadre du processus standard d'établissement de la subvention. Si cette modalité est activée pendant la mise en œuvre de la subvention (après accord du Comité d'approbation des subventions), le Secrétariat adoptera un processus d'approbation interne¹⁶.

66. L'[annexe 2](#) propose des informations détaillées sur les principales phases de livraison de biens ou de services dans le cadre de la démarche de paiement en fonction des résultats et décrit plusieurs types de paiement en fonction des résultats.

¹⁵ Les maîtres d'œuvre intéressés par cette démarche doivent en discuter et se mettre d'accord avec leur équipe de pays.

¹⁶ Approbation par le directeur de la Division de la gestion des subventions et le directeur de la gestion des risques par l'intermédiaire du directeur du département et du responsable des finances et du contrôle de gestion des programmes.

3.3 Évaluation des capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre

67. Conformément à sa politique et à ses procédures, le Fonds mondial doit avoir l'assurance que les modalités de mise en œuvre proposées, les systèmes de gestion financière et les capacités des maîtres d'œuvre sont adaptés à une gestion financière et programmatique efficace des fonds de subvention visant à maximiser l'impact de la lutte contre les trois maladies.

68. L'évaluation des capacités (notamment l'évaluation des systèmes de gestion financière) soutient le processus permettant d'établir si les normes minimales sont respectées, et permet au Fonds mondial de régler les problèmes qu'il peut rencontrer lors du contrôle du respect, par le maître d'œuvre, des normes ou des exigences présentées dans l'outil intégré d'évaluation et de gestion des risques.

69. Les modalités de mise en œuvre propres à la gestion financière seront examinées pour évaluer la capacité du bénéficiaire principal à enregistrer, contrôler et gérer l'ensemble des ressources et des productions liées à la subvention dans des états financiers opportuns, compréhensibles, pertinents et fiables. L'évaluation de la gestion financière fournit un instantané du système de gestion financière à un point précis et il est préférable de la mener tôt dans le cycle de vie de la subvention (de préférence entre la soumission de la demande de financement et l'établissement de la subvention). Elle permet au Fonds mondial de prendre une décision éclairée et, si besoin, de mettre en place des plans de renforcement des capacités et d'atténuation des risques en vue d'une gestion financière optimale et d'une absorption des fonds permettant d'obtenir un impact maximal. Elle doit prendre en compte les précédentes évaluations réalisées, y compris par d'autres donateurs ou organisations.

70. L'évaluation des capacités transversales vise à :

- décrire et évaluer les systèmes et modalités de mise en œuvre proposés à utiliser pour la mise en œuvre de la subvention ;
- déterminer si les principaux maîtres d'œuvre disposent de capacités et de systèmes adéquats pour remplir le rôle qui leur incombe dans la mise en œuvre ;
- identifier les principaux déficits de capacités et définir des mesures pour les résorber à court, moyen ou long terme afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacite de la mise en œuvre de la subvention en vue de maximiser l'impact.

71. L'évaluation peut inclure un examen de la conception et de l'efficacité du système de gestion financière. Lorsqu'un tel système est en place au moment de l'évaluation, le Fonds mondial¹⁷ l'évalue pour s'assurer qu'il répond à ses exigences en matière de capacités de gestion financière des maîtres d'œuvre. Si ce système n'existe pas encore, l'évaluation consiste à favoriser la conception d'un système adéquat satisfaisant aux exigences du Fonds mondial dans le contexte du pays.

72. Les résultats de l'évaluation tiendront compte des personnes, du processus et des systèmes et fourniront une vue globale du système de gestion financière des maîtres d'œuvre des subventions. Le maître d'œuvre et le Fonds mondial devront convenir de mesures visant à corriger les faiblesses identifiées et/ou à améliorer le système. Un plan d'action complet assorti d'un calendrier fixera la voie à suivre et s'attaquera aux déficits identifiés dans le système de gestion financière du maître d'œuvre.

73. Le plan d'action est un document évolutif qui doit être suivi et mis à jour pendant tout le cycle de vie de la subvention (demande de financement, établissement de la subvention, mise en œuvre de la subvention) pour documenter les problèmes rencontrés, les actions requises et l'avancement des mesures de mise en œuvre. Il incombe au maître d'œuvre de s'assurer que toutes les mesures identifiées sont appliquées en temps voulu. Les rapports sur les résultats actuels de la mise en œuvre du plan d'action doivent être transmis au Fonds mondial, en même temps que les rapports financiers pertinents, et commentés avec le Fonds mondial, de manière régulière.

¹⁷ Cette évaluation peut être réalisée par l'agent local du Fonds ou tout fournisseur d'assurance mandaté par le Fonds mondial.

74. En outre, en vue de garantir des améliorations continues et durables, le Fonds mondial recommande que les bénéficiaires principaux des pays « à fort impact » et « essentiels » procèdent régulièrement à un auto-examen des systèmes de gestion financière (un par exercice financier au moins) à l'aide d'un outil standard¹⁸. Cet outil d'examen objectif facilitera l'identification par les maîtres d'œuvre des problèmes de gestion financière ou des goulets d'étranglement, et de leurs causes premières. Les orientations du présent manuel aideront les maîtres d'œuvre à corriger ces problèmes et goulets et faciliteront la conception, l'élaboration et/ou l'amélioration d'un système de gestion financière conforme aux attentes du Fonds mondial dans des domaines clés.

75. Le tableau ci-après recense les domaines clés pour lesquels l'outil intégré d'évaluation et de gestion des risques évalue les capacités, ainsi que les domaines clés correspondants couverts dans le présent manuel.

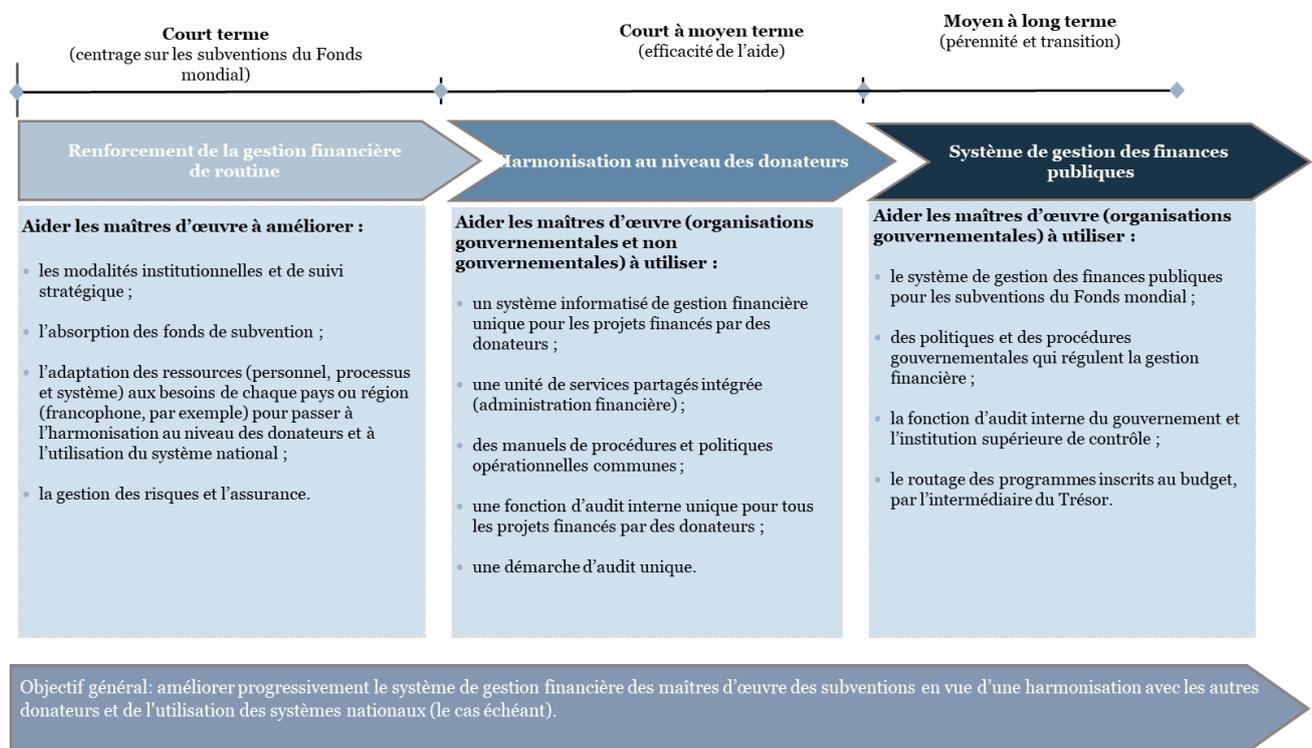
Outil intégré d'évaluation et de gestion des risques		Manuel de gestion financière à l'intention des maîtres d'œuvre des subventions
i.	Flux des fonds	Flux des fonds Gestion de trésorerie
ii.	Contrôles internes	Modalités institutionnelles et de suivi stratégique Contrôles internes Ressources humaines Gestion des actifs et des stocks
iii.	Communication de l'information comptable et financière	Système informatisé de gestion financière Principes de contrôle financier Gestion des documents et des archives Communication de l'information financière Factures, paiement et enregistrement
iv.	Rapport coût/efficacité	Planification et établissement du budget Gestion des achats et des contrats
v.	Fraude, corruption et vol	Responsabilités de la direction à l'égard de la fraude Code de conduite
vi.	Assurance financière	Audit externe et audit interne

¹⁸ L'outil sera disponible en janvier 2018.

3.4 Renforcement de la gestion financière des maîtres d'œuvre

76. Nonobstant la responsabilité des maîtres d'œuvre des subventions de mettre en place de solides mécanismes de gestion financière et de contrôle interne, le Fonds mondial, dans le cadre de sa stratégie 2017/2022, a fait du renforcement de la gestion financière dans les pays une composante essentielle de l'objectif stratégique de mise en place de systèmes résistants et pérennes pour la santé. Cela aidera les pays et les maîtres d'œuvre à améliorer les systèmes et les capacités de gestion financière requis pour gérer les subventions, notamment la mise en œuvre de mesures correctives pour pallier les faiblesses identifiées pendant l'évaluation des capacités.

77. Le renforcement de la gestion financière dans les pays vise à maximiser les résultats des investissements dans les programmes en améliorant les systèmes de gestion financière des maîtres d'œuvre, en vue d'une gestion fiduciaire pérenne des subventions. Le Fonds mondial facilitera le support technique et encouragera les maîtres d'œuvre à hiérarchiser des plans d'action budgétisés spécifiques pour le renforcement de la gestion financière, les objectifs précis étant décrits dans les budgets de subvention respectifs (sommés alloués aux pays) soumis à l'examen et à l'approbation du Fonds mondial. Les principales initiatives sont résumées ci-après :



Pour en savoir plus sur la démarche et la méthodologie appliquées par le Fonds mondial pour aider les maîtres d'œuvre à renforcer leurs capacités de gestion financière, veuillez contacter l'équipe de pays du Fonds mondial.

3.5 Examen de l'impact de la gestion financière

78. En plus d'évaluer les capacités de gestion financière et de soutenir les initiatives de renforcement associées, le Secrétariat du Fonds mondial analyse régulièrement (deux fois par an, pour les périodes se terminant le 30 juin et le 31 décembre) l'impact du système de gestion financière des maîtres d'œuvre dans tous les pays « à fort impact » et « essentiels ». Cet examen vise à démontrer l'impact des activités de renforcement de la gestion financière sur une subvention, un maître d'œuvre et un portefeuille de pays particuliers.

79. L'examen de l'impact de la gestion financière est une étude documentaire des principaux produits du système de gestion financière réalisé avec un outil prédéfini. Il porte sur les domaines clés suivants (en principe, une tendance positive doit être observée sur la période concernée) :

- ponctualité et exactitude des rapports financiers ;
- nombre de problèmes (soulevés par le Fonds mondial ou ses fournisseurs d'assurance) traités ou réglés par le maître d'œuvre ;
- nombre de nouveaux problèmes majeurs soulevés par le Fonds mondial ou ses fournisseurs d'assurance ;
- niveau d'absorption financière.

80. L'outil d'examen de la gestion financière est un outil objectif qui inclut plusieurs questions pour chacun des domaines répertoriés ci-dessus et permet, selon des critères précis, d'attribuer une note de un (risque élevé) à quatre (conforme aux attentes) à chaque question, domaine, subvention, maître d'œuvre, etc. À partir de ces informations, l'outil classe donc automatiquement chaque subvention, maître d'œuvre et portefeuille dans une des catégories suivantes :

- risque élevé - des améliorations radicales sont nécessaires ;
- risque moyen - des améliorations importantes sont nécessaires ;
- risque faible - des améliorations mineures sont nécessaires ;
- conforme aux attentes - aucune autre action n'est requise.

81. Les résultats de l'examen de l'impact de la gestion financière peuvent déclencher un examen ou une évaluation plus détaillés des systèmes de gestion financière, notamment des contrôles internes et des activités de renforcement associées.

3.6 Planification, exécution et gestion de l'assurance

82. L'assurance financière est un examen objectif et indépendant des activités des subventions, conduit par des fournisseurs internes et externes¹⁹, dont le but ultime est de garantir la réalisation des objectifs de chaque subvention. Le Fonds mondial adopte une démarche d'assurance combinée pour garantir une utilisation efficiente et efficace des ressources d'assurance lorsqu'il valide les résultats des subventions.

83. Cette démarche introduit un changement clé, à savoir le concept de propriétaires des risques du Fonds mondial – des « propriétaires » techniques des différents domaines de risque (financier, lié aux achats, programmatique) qui assureront une direction technique dans leurs domaines d'expertise et définiront des normes ainsi qu'une « seconde ligne d'examen » pour évaluer l'adéquation des plans d'assurance globale des équipes de pays. Cette nouvelle démarche formalise la nécessité, pour les équipes de pays, d'élaborer des plans d'assurance démontrant comment les mécanismes d'assurance globale fonctionnent et satisfont aux exigences précitées.

84. Le plan d'assurance financière s'inscrit dans l'initiative du Fonds mondial pour renforcer les méthodes et démarches d'assurance globale à l'échelle du portefeuille. Il vise à garantir que chaque subvention dispose de

¹⁹ Dans ce document, le terme « fournisseurs d'assurance internes » désigne tous les mécanismes d'assurance mis en place chez le bénéficiaire principal et pouvant être utilisés pour obtenir une assurance quant aux risques liés aux subventions, par exemple les équipes internes d'audit et de conformité.

Le terme « fournisseurs d'assurance externes » désigne des tiers indépendants du bénéficiaire principal qui procèdent à divers types de vérification des opérations/activités de ce bénéficiaire, par exemple un auditeur externe, un agent local du Fonds, etc.

mécanismes efficaces et efficients pour donner l'assurance que les principaux risques financiers sont gérés de manière appropriée pendant la mise en œuvre de la subvention.

85. Le plan d'assurance financière est élaboré pour chaque subvention par le spécialiste des finances²⁰, en consultation avec le bénéficiaire principal, pour identifier :

- où se situent les principaux risques financiers de la subvention et par conséquent où il sera le plus important, pour la bonne mise en œuvre de la subvention, de disposer de preuves d'un suivi stratégique et d'un contrôle financiers efficaces ;
- le fournisseur d'assurance financière le plus indiqué au vu des risques, du point de vue de l'efficacité et de l'efficacité ;
- à quel moment les fournisseurs d'assurance devront remettre leurs rapports et les points sur lesquels porteront ces rapports.

86. Comprendre la nature des risques financiers dans le cadre de la mise en œuvre des subventions est le prélude à la planification de l'assurance financière. Ces risques seront évalués à partir des informations communiquées par les fournisseurs d'assurance, notamment l'agent local du Fonds, l'audit externe, les audits/enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général et d'autres évaluations internes conduites par le Fonds mondial et d'autres fournisseurs d'assurance. Aucune évaluation des risques distincte ne sera requise pour préparer les plans d'assurance financière, le Fonds mondial devant s'appuyer sur les données des rapports mentionnés ci-dessus et sur d'autres informations dont il pourrait disposer.

87. L'assurance financière doit être planifiée sur une base annuelle. Pour les pays « à fort impact » et « essentiels », si des changements importants surviennent en cours d'année, il pourra être nécessaire de mettre à jour les plans d'assurance financière plus souvent pour en tenir compte. Les indicateurs clés de résultats d'un bon plan d'assurance financière sont :

- le respect des délais - s'assurer que le plan peut être mis en œuvre dans les délais impartis ;
- un suivi efficace du plan d'assurance – vérifier que toutes les assurances sont données et que les principaux problèmes font l'objet d'un suivi ;
- le rapport coût/efficacité du plan d'assurance proposé ;
- l'intégration du plan d'assurance financière au dispositif d'assurance globale pour la subvention.

3.7 Optimisation du portefeuille

88. Le Fonds mondial réalise régulièrement des prévisions des décaissements et des dépenses des subventions, ce qui donne une indication des sommes susceptibles d'être décaissées ou imputées, au vu des taux d'absorption passés et des projections pour chaque subvention. Cet exercice de prévision attire l'attention sur les pays et/ou les subventions qui pourraient ne pas avoir consommé tous leurs crédits au terme de la période d'utilisation de la somme allouée²¹. Il identifie également les subventions, et par extension les pays, les plus susceptibles de présenter des déficits de financement et qui pourraient avoir besoin de crédits supplémentaires pour atteindre l'objectif stratégique de leur plan stratégique national et produire un impact.

89. Pour commencer, chaque pays devrait reprogrammer activement les fonds potentiellement inutilisés d'une composante de maladie tout au long du cycle de vie de la subvention, notamment en faveur de priorités consignées dans le registre des demandes de qualité non financées. L'optimisation est alors menée au niveau du portefeuille, pas du pays. Ce processus ne modifie pas les sommes allouées mais se concentre sur l'optimisation de l'absorption au niveau du portefeuille et s'assure que tous les fonds sont utilisés. Il garantit aussi que les fonds sont alloués efficacement, pour maximiser l'impact, en les mettant à la disposition des pays à court de ressources pour produire un impact stratégique. Ces fonds sont attribués à des activités du registre des demandes de qualité non financées, en fonction de critères d'établissement des priorités approuvés par le Comité de la stratégie du Fonds mondial. Un document d'orientation sur le cadre d'établissement des priorités est disponible sur le [site web du Fonds mondial](#).

²⁰ Pour les pays « essentiels » et « à fort impact ». Pour les pays « ciblés », il s'agit de l'agent local du Fonds.

²¹ Il s'agit de la période de trois ans pendant laquelle la somme allouée au pays par composante de maladie peut être utilisée pour mettre en œuvre des programmes. Pour plus d'informations, consultez la [section 1 du Manuel des politiques opérationnelles consacrée à l'accès aux financements du Fonds mondial](#) (en anglais).

90. Les pays rencontrant des difficultés ou des obstacles de mise en œuvre qui freinent l'intensification ne seront pas pénalisés pour la mise en œuvre du cadre d'établissement des priorités : des subventions individuelles affichant une faible absorption conserveront la possibilité de rattraper leur retard (en termes de dépenses et d'activités programmatiques) jusqu'à la fin de leur période de mise en œuvre et à concurrence de la somme allouée.

4 Modalités institutionnelles et de suivi stratégique

4.1 Aperçu

91. Les modalités institutionnelles renvoient à la structure organisationnelle, de gestion et de responsabilité permettant d'atteindre des objectifs communs, et le suivi stratégique désigne principalement les activités de contrôle et de gestion des risques menées par l'équipe dirigeante pour garantir la réalisation des objectifs.

92. Des modalités institutionnelles et de suivi stratégique efficaces créent un environnement de contrôle qui donne le ton dans une organisation, en exerçant une influence sur la conformité à l'aide de mécanismes établis, de manière cohérente. Elles dotent l'organisation de la structure qui lui est nécessaire et forment le socle des autres composantes du cadre de contrôle interne.

93. Les modalités institutionnelles et de suivi stratégique sont une composante essentielle que les donateurs évaluent avant de choisir les maîtres d'œuvre de leurs programmes ou projets. Cette section aidera les maîtres d'œuvre à concevoir et mettre en œuvre des modalités institutionnelles et de suivi stratégique efficaces pour répondre aux exigences des donateurs, et du Fonds mondial notamment, et aidera aussi l'organisation à combler des lacunes déjà identifiées dans les évaluations.

4.2 Modalités institutionnelles

94. Des modalités institutionnelles adéquates pour la mise en œuvre des subventions sont essentielles au bon fonctionnement du système financier. Elles servent essentiellement :

- à fixer un cadre légal²² pour mener les activités de l'organisation ;
- à définir les responsabilités, les obligations de rendre compte et l'autorité hiérarchique entre les fonctions et au sein du personnel de l'organisation ;
- à définir une vision, une mission, des buts et objectifs communs ;
- à coordonner les efforts de manière efficace et efficiente.

Principales caractéristiques/composantes - Modalités institutionnelles		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'œuvre est légalement enregistré et autorisé à recevoir des financements d'organisations internationales ou de donateurs. • Le statut fiscal est défini et tout statut d'exonération associé est dûment formalisé, conformément aux lois applicables et aux exigences des donateurs. • Le maître d'œuvre dispose d'une structure d'encadrement appropriée spécifiant les diverses fonctions de l'organisation. • Les rôles et responsabilités fonctionnels sont définis, documentés et communiqués au personnel pour s'assurer qu'un mécanisme de responsabilité adapté est en place à tous les niveaux. • Les unités/individus (selon le cas) du maître d'œuvre assumant la responsabilité globale de la gestion des fonctions financières sont clairement identifiés. Les rôles et responsabilités des acteurs clés de la gestion financière sont décrits dans le mandat pertinent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'œuvre possède un organe de gouvernance approprié responsable de l'orientation stratégique et du suivi stratégique des activités de l'organisation, notamment des mécanismes de prévention et de détection des fraudes. • Une séparation adéquate des rôles et des responsabilités est introduite dans les structures de gouvernance et de fonctionnement afin que les pouvoirs soient toujours équilibrés. • Les opérations sont planifiées de façon à garantir le rapport coût/efficacité et une utilisation optimale des ressources de l'organisation, dans le respect total des lois, réglementations et procédures applicables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'œuvre est doté d'un organe de gouvernance approprié et indépendant responsable de l'orientation stratégique et du suivi stratégique des activités de l'organisation, notamment des mécanismes de prévention et de détection des fraudes. • La direction a adopté une philosophie et un style de fonctionnement qui garantissent un contrôle interne des opérations efficace et efficient et la réalisation en temps voulu des buts et objectifs stratégiques. • Une solide analyse des ressources (techniques, humaines et autres) requises pour atteindre efficacement les buts du programme est menée régulièrement. Elle doit prendre en compte les ressources existantes, les fonds réservés/alloués par les donateurs et d'autres sources de financement, les risques associés et l'impact potentiel des déficits de financement sur la réalisation du programme.

²² Le cadre légal peut inclure le certificat d'immatriculation, l'acte constitutif, les statuts et, dans le cas de ministères, les lois et règlements guidant le fonctionnement des ministères de tutelle.

95. À l'établissement d'un cadre légal pour la conduite des activités de l'organisation doit succéder celui d'une structure organisationnelle formelle, c'est-à-dire l'agencement formel des fonctions ou des activités de l'organisation en vue d'atteindre des objectifs communs.

96. Chaque maître d'œuvre doit avoir une structure organisationnelle formelle dûment approuvée par l'autorité pertinente ou compétente²³. Cette structure varie suivant la taille de l'organisation, la complexité de ses opérations, le budget disponible, etc.

97. La structure organisationnelle, y compris les postes et compétences requis, doit être adaptée aux activités et au volume financier envisagés, avec une structure hiérarchique et des obligations de rendre compte clairement définies, y compris pour les postes financés par des donateurs. Une structure organisationnelle efficace doit :

- traduire une relation hiérarchique et d'autorité verticale (chaîne de commande et hiérarchie verticale) ;
- identifier l'origine de l'expertise de l'organisation et spécifier les principales fonctions (spécialisation horizontale) ;
- décrire l'étendue du contrôle et le nombre de niveaux organisationnels ;
- fournir une vision claire des postes (permanents et temporaires) financés par des donateurs et le pourcentage de financement par donateur.

98. Le tableau suivant récapitule les étapes clés à suivre pour définir des modalités institutionnelles efficaces :

Étape clé	Description	
Mission	La raison d'être de chaque organisation doit être définie au moyen d'un énoncé de mission. La mission doit en substance soutenir le plan stratégique national et le plan stratégique du secteur de la santé et y contribuer.	
Buts et objectifs	L'énoncé de mission doit s'appuyer sur l'ensemble des buts et objectifs soutenant le plan stratégique national ou y contribuant. Les objectifs doivent être élaborés selon le principe SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis).	
Philosophie, style de fonctionnement et structure de gouvernance de la direction	La direction de l'organisation doit adopter une philosophie et un style de fonctionnement qui garantissent un contrôle efficace et efficient des opérations ainsi que la réalisation en temps voulu des buts et objectifs stratégiques. Cela se traduira par l'élaboration d'un plan organisationnel global désignant diverses unités opérationnelles et structures de gouvernance pour donner une orientation stratégique et assurer le suivi stratégique des activités organisationnelles.	
Rôles et responsabilités fonctionnels	Les activités opérationnelles soutenant la réalisation des objectifs fonctionnels doivent être identifiées. Les rôles et responsabilités fonctionnels doivent être documentés et communiqués au personnel pour assurer la mise en place d'un mécanisme de responsabilité au niveau fonctionnel. Le principe RACI (Responsable, Approbateur, Consulté, Informé) décrit ci-dessous doit être utilisé pour identifier les rôles et responsabilités fonctionnels.	
	Responsable (R)	Personnes chargées d'exécuter et de mettre en œuvre les tâches requises pour mener à bien une activité.
	Approbateur (A)	Personnes qui assument la responsabilité de l'activité en cours d'exécution, en assurent le suivi stratégique et, à terme, se l'approprient.
	Consulté (C)	Personnes dont on prend l'avis avant de mener à bien une activité (communication bidirectionnelle).
	Informé (I)	Personnes avisées de l'avancement d'une activité (communication unidirectionnelle).

²³ Pour les organisations non gouvernementales, l'autorité pertinente est le conseil de direction ou le conseil d'administration. Pour le ministère de la Santé, c'est la Commission de la fonction publique et/ou la Commission de contrôle parlementaire ou le Parlement.

Étape clé	Description
Evaluation des ressources techniques, humaines et d'infrastructure	Une évaluation formelle des ressources techniques, humaines et d'infrastructure doit être menée pour s'assurer que les ressources disponibles sont identifiées et positionnées de manière adéquate et que les besoins de l'organisation pour la mise en œuvre du projet/programme sont correctement identifiés. Elle doit être réalisée lors de la création de l'organisation ou du lancement d'un nouveau projet/programme, puis une fois par an au moins.
Coordination des activités opérationnelles entre les fonctions opérationnelles et avec les autres partenaires	Les activités opérationnelles doivent être correctement planifiées et coordonnées entre les fonctions opérationnelles d'un maître d'œuvre et celles de ses homologues (le cas échéant), pour assurer une mise en œuvre efficiente et coordonnée des programmes. Les responsabilités des projets doivent être identifiées et documentées de manière adéquate pour veiller à ce que les parties/le personnel concernés connaissent leurs rôles et leurs responsabilités et puissent donc rendre des comptes.

Reportez-vous à l'annexe 3 qui propose un exemple de structure organisationnelle globale et à l'annexe 4 qui donne des orientations relatives à la délimitation des responsabilités entre l'équipe du programme et l'équipe de gestion financière.

4.3 Modalités de suivi stratégique

99. Le suivi stratégique des activités d'une organisation implique d'examiner et de suivre lesdites activités pour veiller à la réalisation des objectifs poursuivis. Chaque maître d'œuvre doit formaliser des modalités de suivi stratégique fondées sur les lois, les règles et la réglementation applicables, et tenant compte des exigences des donateurs (dont le Fonds mondial). Les entités globalement responsables de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial doivent donner l'assurance que les modalités de gouvernance fonctionnent bien pour garantir une gestion efficace des risques et un solide processus décisionnel.

100. Les modalités de suivi stratégique varient selon les organisations. Voici quelques exemples de celles que les maîtres d'œuvre peuvent généralement appliquer :

Principales caractéristiques/composantes - Modalités de suivi stratégique (organisations gouvernementales)		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Examen de routine par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Comité d'examen par la direction Instance de coordination nationale 	<ul style="list-style-type: none"> Commission de contrôle parlementaire Ministère de tutelle/organisme chargé du suivi stratégique des programmes financés par des donateurs (ministère de l'Économie, etc.) Comité d'audit Comité de suivi stratégique de l'instance de coordination nationale
Principales caractéristiques/composantes - Modalités de suivi stratégique (organisations non gouvernementales)		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Examen de routine par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Comité d'examen par la direction Instance de coordination nationale 	<ul style="list-style-type: none"> Conseil de direction Comité d'audit Comité de suivi stratégique de l'instance de coordination nationale Ministère ou organisme public pertinent (ministère de la Santé) Ministère de tutelle/organisme chargé du suivi stratégique des programmes financés par des donateurs (ministère de l'Économie, etc.)

4.3.1 Suivi stratégique assuré par la direction

101. En résumé, le suivi stratégique assuré par la direction désigne les mécanismes de gouvernance mis en place par la direction pour garantir que celle-ci peut identifier, gérer et minimiser efficacement les risques inhérents à la réalisation des buts ou des objectifs d'une organisation ou d'un projet précis.

102. Le suivi stratégique assuré par la direction est synonyme d'assurance donnée par la direction. Un suivi stratégique efficace mené par les personnes chargées de gérer une subvention donne au Fonds mondial l'assurance que les objectifs des programmes sont atteints et que les ressources de la subvention sont correctement gérées.

103. L'instance de direction chargée du suivi stratégique d'une subvention du Fonds mondial ne peut exercer ses responsabilités que si elle appréhende correctement les risques auxquels la subvention est exposée. Elle doit identifier les mesures appropriées (notamment les contrôles²⁴) pour atténuer les risques et déterminer les types et le niveau d'assurance donnée par la direction adaptés à ces mesures, à tout moment.

104. Concernant la gestion des risques, les maîtres d'œuvre doivent disposer de leurs propres politiques et mécanismes sur lesquels le Fonds mondial s'appuiera, s'ils fonctionnent bien, sur la base des informations fournies par ses fournisseurs d'assurance. Le Fonds mondial ne mettra en place d'autres niveaux de contrôle (agent financier) que si les mécanismes de gestion des risques du maître d'œuvre sont lacunaires.

105. **Responsabilités de la direction à l'égard de la fraude :** la fraude est définie comme un acte intentionnel d'un ou de plusieurs individus qui utilisent des moyens trompeurs pour obtenir un avantage injustifié ou illicite. Dissuader, prévenir et détecter la fraude relève de la responsabilité de chaque membre du personnel, les instances de direction/gouvernance étant tenues de surcroît de superviser les efforts globaux de prévention de la fraude. Il incombe en outre à la direction de former le personnel clé (sensibilisation à la fraude, prévention, dissuasion et détection de la fraude).

106. Le tableau ci-après recense de manière non exhaustive les principaux types de fraude, les indicateurs, symptômes et caractéristiques associés ainsi que les contrôles suggérés. Ces derniers sont donnés à titre indicatif et il incombe aux maîtres d'œuvre de mettre en place des contrôles supplémentaires si nécessaire.

Type de fraude	Indicateurs	Symptômes	Caractéristiques	Contrôles
Détournement d'actifs (vol d'espèces ou d'autres actifs et falsification des registres comptables)	Pas de rotation du personnel aux postes sensibles, comme la manipulation des espèces	Documents : falsification des registres comptables pour dissimuler une fraude	Pression ou incitation : besoin qu'une personne tente de satisfaire en commettant une fraude	Modalités institutionnelles efficaces (optimales)
Fraude au décaissement (paiement de biens ou services fictifs, surfacturation, émission de factures pour des motifs personnels)	Combinaison de tâches inappropriée	Style de vie : amélioration inexplicite du statut social ou du niveau de consommation matérielle d'un employé	Opportunité : aptitude à commettre une fraude	Modalités de suivi stratégique efficaces (optimales)
Fraude au remboursement de dépenses (paiement de dépenses fictives ou exagérées)	Responsabilités et obligations redditionnelles peu claires	Comportement : changement de comportement radical d'un employé	Rationalisation : une personne attribue ses actes à un motif rationnel et crédible sans analyse de la vérité, en particulier pour	Contrôles internes efficaces (optimaux)
	Cibles irréalistes			Gestion des ressources humaines efficace (optimale)
	Employé qui refuse de prendre des vacances ou			

²⁴ Contrôle au niveau de l'organisation, des processus ou des transactions.

Type de fraude	Indicateurs	Symptômes	Caractéristiques	Contrôles
Fraude à la paie (fausse demande de rémunération)	qui refuse une promotion		des motifs inconscients	
Communication d'informations financières frauduleuses (notamment états financiers ou informations financières trompeurs)	Les contrôles en place ne sont pas appliqués de manière systématique			
Corruption, pots-de-vin (exercice indu du pouvoir)	Fort taux de rotation affectant les postes de supervision financière et comptable			
Subornation (offrir, donner, recevoir ou solliciter quelque chose de valeur pour influencer sur un résultat)	Recours excessif ou injustifiable à un fournisseur unique			
Conflit d'intérêts (intérêt économique personnel non divulgué dans une transaction qui a des effets négatifs sur l'organisation ou ses actionnaires)				

107. **Responsabilités de la direction liées aux modalités de gestion financière** : dans le cadre de ses responsabilités de suivi stratégique, la direction doit s'assurer :

- qu'il existe une structure et des procédures organisationnelles adaptées ;
- que les registres comptables sont tenus de manière exacte ;
- que les divers rapports financiers sont produits ;
- que les états financiers et autres documents financiers de l'organisation sont exacts et complets, en les signant.

108. La direction doit également organiser en temps voulu la communication des états financiers aux autorités et donateurs (dont le Fonds mondial) concernés, et fournir aux parties prenantes les informations pertinentes, en temps utile.

4.3.2 Comité des finances et/ou d'audit

109. L'organe de gouvernance d'une organisation exerce principalement ses responsabilités de suivi stratégique en lien avec la gestion financière par l'intermédiaire d'une fonction d'audit interne (voir le chapitre 6 ci-après) qui rend compte à un comité des finances et/ou d'audit indépendant.

110. Si l'institutionnalisation d'un **comité des finances et/ou d'audit** n'est pas obligatoire pour les petits programmes financés par des subventions du Fonds mondial, il en va différemment pour les programmes de plus grande ampleur mais cette décision doit être prise au cas par cas. Les principes régissant un comité des finances et/ou d'audit peuvent être pertinents dans certains pays et contextes opérationnels, dans le cadre du suivi stratégique de la mise en œuvre des subventions. Ce comité est chargé d'assurer le suivi de la bonne gestion de la fonction comptable pour veiller à l'efficacité de tous les aspects de la gestion financière, notamment contrôler l'intégrité de la gestion des risques, de l'assurance combinée, du respect des lois et

règlementations pertinentes, de la communication de l'information financière et des renseignements associés devant être fournis aux multiples parties prenantes. Pour des programmes subventionnés par le Fonds mondial, ce comité assurerait un suivi stratégique indépendant du cadre de garantie et de gestion des risques et veillerait au respect des exigences fiduciaires du Fonds mondial, locales et organisationnelles.

111. Le comité d'audit est une sous-unité du conseil d'administration (composé de hauts dirigeants). Sa constitution doit respecter les critères suivants :

- les employés de l'organisation doivent y être minoritaires (respect du principe selon lequel les membres indépendants n'exerçant pas de fonction exécutive sont majoritaires²⁵) ;
- un des membres au moins doit être un expert financier.

112. Le comité d'audit doit exercer les responsabilités clés suivantes :

- assurer le suivi stratégique de la mise en œuvre du cadre de garantie et de gestion des risques ;
- assurer le suivi stratégique de la gestion financière des subventions, notamment l'examen indépendant des résultats des subventions, des taux d'absorption et de dépenses, l'analyse des écarts ;
- promouvoir l'indépendance des auditeurs internes et externes en les protégeant de l'influence de la direction ;
- choisir et nommer le directeur de l'audit interne et l'auditeur externe et examiner les qualifications professionnelles et l'indépendance de ce dernier, le risque potentiel de conflits d'intérêts, ainsi que ses honoraires ;
- approuver la charte d'audit interne, le plan d'audit interne basé sur les risques, le budget de l'audit interne et le plan de ressources et examiner les résultats de l'activité d'audit interne par rapport aux plans ;
- examiner les rapports d'audit interne et externe et les rapports d'autres fournisseurs d'assurance, dont l'agent local du Fonds, et veiller à ce que la direction et le personnel accordent l'attention qu'ils méritent aux problèmes et recommandations figurant dans ces rapports ;
- procéder à un examen annuel des résultats des auditeurs externes et formuler des recommandations au Conseil d'administration et au Fonds mondial (par l'intermédiaire du Conseil d'administration) concernant la signature, la reconduction ou l'arrêt du contrat de l'auditeur externe ;
- organiser l'audit annuel (portée, plan et procédures à suivre) avec l'auditeur externe, en tenant compte de la situation actuelle du maître d'œuvre, des exigences du Fonds mondial concernant l'audit annuel et de toute évolution de la législation ou de la réglementation ;
- œuvrer à résoudre les problèmes rencontrés pendant la mission de l'auditeur externe, notamment d'éventuelles restrictions sur la portée de l'audit ou l'accès à l'information ;
- discuter des conclusions ou recommandations importantes de l'auditeur interne, de l'auditeur externe et de tout autre fournisseur d'assurance, dont l'agent local du Fonds, et de la réponse proposée par la direction, ainsi que de toute autre mesure appropriée qu'il convient de prendre sur la base de ces recommandations ;
- définir des procédures d'examen et de traitement des plaintes ou préoccupations communiquées au maître d'œuvre, concernant le processus de contrôle interne, la comptabilité et la communication de l'information financières ou l'audit externe ;
- permettre aux employés de faire part de leurs préoccupations de manière confidentielle et anonyme, et examiner le signalement de toute fraude impliquant la direction ou d'autres employés jouant un rôle important en matière de contrôle interne.

4.3.3 Instance de coordination nationale²⁶

113. L'organe globalement responsable de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial doit être convaincu de l'efficacité des modalités de gouvernance applicables aux programmes subventionnés. Dans le modèle du Fonds mondial, c'est généralement l'instance de coordination nationale ou un autre comité de dirigeants non exécutifs qui assure le suivi stratégique des subventions.

114. L'équipe dirigeante du maître d'œuvre rend compte à l'instance de coordination nationale, qui assure la gouvernance, guide et supervise la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. Une instance de

²⁵ Un membre indépendant n'est pas impliqué au quotidien dans les opérations de l'organisation, n'a pas été employé par l'organisation ces trois dernières années, n'a pas de relation contractuelle avec un client ou fournisseur de l'organisation et, enfin, n'est pas lié à un membre indépendant tel que défini ici.

²⁶ Ou son équivalent.

coordination nationale efficace est objective, compétente et très attentive. Elle connaît les activités et l'environnement du maître d'œuvre et consacre le temps nécessaire à l'exercice de ses responsabilités de suivi stratégique. Faute d'obligation de rendre compte appropriée, des dirigeants pourraient être tentés de déroger aux contrôles et d'ignorer les communications de subordonnés et certains dirigeants malhonnêtes pourraient alors présenter des résultats programmatiques et financiers de manière inexacte pour couvrir leurs traces. Une instance de coordination nationale solide et active, en particulier lorsqu'elle dispose de canaux de communication ascendante efficaces et d'une expertise juridique, programmatique et financière, est souvent capable d'identifier et de corriger de tels problèmes.

115. L'instance de coordination nationale est donc l'équivalent d'un « conseil d'administration » exerçant un suivi stratégique de la gestion des subventions du Fonds mondial au niveau du pays, comme le stipule l'accord de subvention. Il est par conséquent impératif, dans le cadre de ce processus, que les contrôles requis soient en place pour l'élaboration d'une demande de financement, ces contrôles tenant compte de tous les facteurs du programme et des ressources financières nécessaires pour atteindre l'objectif et les cibles et pour maximiser l'impact.

116. Par conséquent, les instances de coordination nationale doivent être capables d'apprécier et d'évaluer les aspects financiers de la demande de financement avant la soumission au Fonds mondial. Il est important qu'elles se concentrent sur l'application des principes fondamentaux suivants du Fonds mondial :

- intégration des catalyseurs stratégiques essentiels pour l'impact (droits de l'homme, femmes et filles, populations-clés touchées, etc.) ;
- analyse des déficits financiers existants et des moyens de produire l'impact ;
- rapport coût/efficacité intégré aux techniques d'établissement de budgets ;
- prix unitaires précis et raisonnables et application des politiques gouvernementales existantes²⁷ (salaires, taux des indemnités journalières, frais généraux, frais administratifs, etc.) ;
- établissement d'un budget pour investir dans un système de gestion financière en vue de garantir que des normes minimales sont respectées.

117. Pendant la mise en œuvre de la subvention, et dans le cadre de sa fonction de suivi stratégique, l'instance de coordination nationale doit mettre en place des mécanismes pour garantir que les fonds de subvention sont utilisés aux fins prévues en vue d'atteindre les objectifs et les cibles. Ces mécanismes doivent inclure les fonctions de surveillance financière suivantes :

- impact de la situation financière sur les résultats des programmes ;
- taux d'absorption de la mise en œuvre des subventions (budget comparé aux dépenses réelles) ;
- réaffectation proactive des ressources ;
- remise en temps voulu des rapports et recommandations d'audit (interne et externe) pour chaque subvention et ses maîtres d'œuvre ;
- suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit (auditeurs internes/externes).

Recommandation :

Le Fonds mondial recommande vivement que les instances de coordination nationale **instituent un comité ad hoc ou permanent pour la gestion et la surveillance financières des subventions (en particulier lorsque les maîtres d'œuvre n'ont pas de comité des finances et/ou d'audit)**. Ce comité doit se réunir deux fois par an au moins et inclure les membres clés suivants (représentants de ces structures) :

- l'inspecteur²⁸/auditeur général du gouvernement (membre permanent) ;
- le ministre des Finances (membre permanent) ;
- un banquier conseil ou un trésorier – secteur financier (remplacé tous les deux ans) ;
- un spécialiste financier chevronné – partenaires de développement dans le pays (remplacé tous les deux ans) ;
- un spécialiste financier chevronné - organisations de la société civile (remplacé tous les deux ans) ;

²⁷ Pour les entités non gouvernementales, les taux applicables sont ceux de l'organisation et/ou de son siège.

²⁸ Dans certaines juridictions, il s'agira du département d'audit central chargé de mener les audits internes, notamment de superviser les ministères, départements et agences gouvernementaux.

- un spécialiste financier chevronné – organisations du secteur privé (cabinets d’audit et de conseil financier) ;
- un spécialiste financier chevronné – récipiendaire principal (remplacé tous les deux ans).

4.4 Contrôles internes

118. On entend par contrôles internes l'ensemble des politiques et des procédures adoptées par un maître d'œuvre pour faciliter une mise en œuvre des programmes méthodique et efficace (conforme aux lois et réglementations applicables ainsi qu'aux exigences des donateurs), l'enregistrement des transactions et activités financières et la communication de l'information associée, la sauvegarde des ressources et des actifs financiers, la prévention ou la détection des fraudes et des erreurs et la communication en temps voulu de rapports de gestion financière pour le suivi et la prise de décision.

119. Les contrôles internes aident les entités à atteindre les objectifs importants mais aussi à préserver et améliorer les résultats. Un système de contrôle interne efficace aide une organisation à ramener les risques à des niveaux acceptables et favorise une prise de décision et une gouvernance solides.

120. Le processus de contrôle interne n'est pas figé mais **dynamique** et **intégré** et s'adapte en permanence aux changements auxquels l'organisation est confrontée. La direction et le personnel à tous les niveaux doivent y participer pour gérer les risques et fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation.

121. Chaque organisation peut choisir le mode de mise en œuvre des contrôles internes. Le système de contrôle interne d'une petite organisation pourra être moins formel et moins structuré mais néanmoins jugé efficace dans le contexte opérationnel de l'organisation.

122. L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un système de contrôle interne efficace incombe à l'équipe dirigeante du maître d'œuvre. Au niveau des maîtres d'œuvre, les objectifs des contrôles internes ont trait :

- **à l'efficacité et à l'efficience des opérations** : atteindre les objectifs de gestion de base de l'organisation, notamment les objectifs de résultats et la sauvegarde des actifs ;
- **à la fiabilité des informations financières et à leur communication** : s'assurer que les informations financières sont fiables (informations devant être communiquées périodiquement aux donateurs, états financiers annuels et autres rapports financiers) ;
- **au respect des règles et réglementations applicables** : règles régissant l'organisation telles que stipulées dans le manuel des opérations ou dans le manuel des procédures et réglementations générales en vigueur dans le pays.

123. Ce Manuel de gestion financière fournit un cadre général. Lors de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne, il incombe à l'équipe dirigeante d'élaborer les politiques, procédures et pratiques détaillées adaptées aux opérations de son organisation et de veiller à ce que ces politiques ainsi que les lois et réglementations applicables soient intégrées aux opérations.

124. Il est important de noter que les contrôles internes, même bien conçus et utilisés, ne peuvent donner aucune assurance absolue à l'équipe dirigeante ni aux parties prenantes externes quant à la réalisation des objectifs. Un système de contrôle interne efficace ne donnera qu'une assurance « raisonnable », ce qui correspond à un niveau de confiance satisfaisant concernant les coûts, les bénéfices et les risques.

Des contrôles internes adéquats aident une organisation à s'assurer :

- que les programmes ou les plans de travail sont mis en œuvre de manière efficiente et efficace pour atteindre les objectifs ou obtenir les résultats souhaités ;
- que les dépenses engagées sont raisonnables et acceptables au regard des allocations budgétaires, et que les paiements inappropriés et les dépenses non conformes²⁹ sont évités ;
- que la fraude, le détournement d'actifs, le gaspillage ou les abus et les inexactitudes dans les rapports financiers sont considérablement atténués ;
- que les domaines de risque sont identifiés et que les risques sont ramenés à des niveaux acceptables.

²⁹ Par dépenses non conformes, on entend notamment les dépenses injustifiées, les dépenses engagées en dehors du cadre ou de la période de la subvention, les dépenses associées à des pratiques interdites, et d'autres types de non-conformité et de mauvaise gestion des fonds de subvention. Pour en savoir plus, reportez-vous aux Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets.

Principales caractéristiques/composantes - Contrôles internes		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Il existe un manuel de procédures complet (incluant des contrôles spécifiques, identifiant les personnes qui effectuent les contrôles et la fréquence de ces contrôles), utilisé et mis à jour selon les besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles et responsabilités du personnel sont définis, documentés et communiqués au personnel concerné. Le principe de séparation des tâches est appliqué : les transactions sont divisées en tâches effectuées par des personnes différentes pour augmenter les chances de détecter les erreurs involontaires et de prévenir la fraude. Le lancement, l'autorisation et l'approbation des transactions et la garde des actifs associés doivent être réalisés par des unités ou personnes différentes, selon le cas. Une description des procédures constituant une documentation adéquate et précise doit être disponible et dûment archivée, conformément à de robustes procédures de gestion des documents. 	<ul style="list-style-type: none"> Un cadre de contrôle interne défini et documenté, notamment une description précise des processus et de leurs objectifs, des contrôles associés, des personnes responsables de ces processus, etc., doit être en place et mis en œuvre. Un processus formel d'évaluation des risques qui identifie, évalue, gère et contrôle les risques critiques en temps voulu doit être en place. Un registre des risques doit être tenu pour la documentation et le suivi des risques critiques. Un mécanisme doit être en place pour donner une assurance raisonnable concernant l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes et des processus de gestion des risques.

125. Cette section aidera les maîtres d'œuvre à définir des contrôles internes efficaces basés sur des cadres reconnus au niveau international, en décrivant les principales composantes d'un cadre de contrôle interne.

4.4.1 Principes et démarche pour le cadre de garantie et de gestion des risques

126. Certains des principes qui doivent guider l'élaboration du cadre de garantie et de gestion des risques d'une organisation sont présentés ci-après :

- **Culture de gouvernance globale** – la direction donne le ton en promouvant la bonne gouvernance et en démontrant en permanence qu'elle respecte les principes de gouvernance et, en particulier, le cadre de garantie et de gestion des risques. Les comportements promouvant l'importance d'une bonne gouvernance peuvent être variés, par exemple s'assurer que cette question est régulièrement abordée dans les communications internes ou contribuer de manière pertinente aux initiatives d'assurance comme les comités d'audit et de gestion des risques.
- **Responsabilité et transparence** – le cadre de garantie doit être conçu de manière à renforcer la responsabilité et promouvoir la transparence. On entend par responsabilité l'acceptation par la direction des conséquences et des récompenses des décisions qu'elle prend et des résultats qu'elle surveille. L'information financière doit être exacte, accessible en temps voulu et communiquée clairement (piste d'audit adéquate), sans entrave.
- **Indépendance et conflits d'intérêts** – l'assurance donnée par la direction ne peut être efficace que si elle est indépendante et exempte de conflits d'intérêts. Par conséquent, le cadre de garantie et de gestion des risques doit comporter des contrôles assurant que son efficacité ne peut être affaiblie par un manque d'indépendance. Par exemple, une procédure bien comprise et appliquée doit permettre à la direction de déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient avoir une incidence sur une décision.
- **Communication efficace** – la communication du cadre de garantie et de gestion des risques aux niveaux appropriés facilitera l'acceptation du cadre et la compréhension de son importance et de son contexte. Une stratégie de communication permettra à la direction de souligner l'importance du respect du cadre.
- **Aptitudes et compétences** – les aptitudes des principales parties prenantes impliquées au niveau de la direction à donner des assurances et à assurer un suivi stratégique efficace seront adaptées à la tâche.
- **Une assurance raisonnable plutôt qu'absolue** – il est rarement possible de donner une assurance absolue et, très souvent, son coût serait prohibitif. L'assurance doit donc être définie à un niveau raisonnable afin d'assurer que les risques identifiés sont gérés pour atteindre un niveau acceptable.
- **Un cadre tourné vers l'avenir** – le cadre de garantie et de gestion des risques prend en compte les événements passés mais doit être tourné vers l'avenir pour gérer efficacement les goulots

d'étranglement et les problèmes stratégiques et opérationnels affectant l'obtention de l'impact et l'absorption des financements approuvés.

127. Le tableau suivant présente un exemple de cadre idéal pour un programme du Fonds mondial, élaboré par étapes successives, qui pourrait être adapté à différents types d'organisations :

- **Première étape** – identifier les **principaux objectifs** pour obtenir des résultats avec les subventions et, le cas échéant, plus généralement obtenir les résultats globaux souhaités au niveau du pays et/ou de la maladie.
- **Deuxième étape** – identifier les **principaux risques** qui pourraient empêcher d'atteindre les objectifs et les gérer efficacement à l'aide des modalités de gestion des risques de l'organisation. Cette étape implique une évaluation formelle de ce qui pourrait mal se passer ou empêcher d'atteindre les objectifs de la subvention. Ces informations devraient ensuite être utilisées pour mettre en place des plans d'atténuation des risques. Par exemple, si un déficit de compétences aux postes techniques est un risque clé, le maître d'œuvre peut commencer à planifier des ressources supplémentaires ou mieux former et motiver le personnel. Il s'agit là d'une étape cruciale que beaucoup d'organisations n'appréhendent pas de manière formelle, ce qui les laisse démunies lorsque les risques se concrétisent.
- **Troisième étape** – documenter les **principaux contrôles** en place pour gérer les risques, notamment ceux liés au risque de fraude. Cette étape implique de préparer une stratégie d'atténuation des risques appropriée et de concevoir les étapes de contrôle spécifiques qui permettront de gérer les risques identifiés.
- **Quatrième étape** – identifier l'**assurance indépendante** requise pour une gouvernance efficace de l'organisation. Il convient de coordonner efficacement les types d'assurance disponibles et d'identifier les domaines dans lesquels l'assurance doit être renforcée. En d'autres termes, il faut adapter l'assurance aux besoins de l'organisation.
- **Cinquième étape** – **communiquer** les informations clés à l'équipe dirigeante et aux organes directeurs (y compris à l'instance de coordination nationale), notamment celles sur les contrôles et assurances existants qui fonctionnent bien, mais aussi identifier les contrôles inadéquats ou les situations dans lesquelles l'assurance donnée est insuffisante.
- **Sixième étape** – élaborer un **plan d'action** qui sera approuvé par l'équipe dirigeante et l'instance de coordination nationale, pour combler les lacunes en matière de contrôles et d'assurance en faisant des propositions pour prendre des mesures correctives, restauratrices ou de remédiation, selon le cas, et assurer un suivi actif du plan.

128. Lorsqu'il documente les contrôles, le bénéficiaire principal doit créer une matrice consolidée des risques et des contrôles cartographiant les risques, les contrôles associés, les personnes responsables de ces contrôles, la fréquence et le calendrier des contrôles, etc. Ce registre est obligatoire pour les pays « essentiels » et « à fort impact ». Cette matrice est reliée à tous les risques opérationnels financiers, y compris au risque de fraude. L'*annexe 5* propose un exemple de matrice/registre des risques.

129. Exemples d'assurances données par la direction :

Cas pays : assurances données par la direction

Cas 1 : Ministère de la Santé – Pays X

- Le ministère de la Santé du pays X est le bénéficiaire principal des subventions visant à lutter contre la tuberculose, le paludisme et le VIH. Un comité de coordination des projets a été créé pour faciliter le suivi stratégique, la coordination et la gestion financière des subventions du Fonds mondial. Il rassemble divers experts, notamment financiers. Son président rend compte régulièrement au secrétaire permanent du ministère de la Santé.
- Le comité réunit les unités de mise en œuvre chaque trimestre et leur apporte un appui technique et un soutien pour l'établissement des budgets, la gestion financière et les achats.
- Le comité assure également le suivi des principaux problèmes soulevés par l'instance de coordination nationale, l'examen des rapports sur les résultats actuels/demandes de décaissement, des audits internes et externes et vérifie que les principaux risques sont correctement gérés et que les subventions sont sur la bonne voie.

- Ce cadre fournit au Fonds mondial, à l'instance de coordination nationale et aux autres parties prenantes la précieuse assurance que les risques financiers qui pourraient menacer les objectifs des subventions sont gérés.

Cas 2 : Pays YY – Toutes les subventions

- Le pays est doté d'une instance de coordination nationale pleinement opérationnelle, aux structures renforcées. Le comité des finances fait partie des comités permanents constitués. Son président est membre du comité exécutif.
- L'instance de coordination nationale se réunit au moins une fois par trimestre et, à ces occasions, les bénéficiaires principaux communiquent les résultats financiers, dans le cadre des rapports sur les résultats actuels. Le comité des finances assure le suivi des mesures approuvées lors des réunions de l'instance de coordination nationale, examine les rapports des divers fournisseurs d'assurance (auditeur interne, auditeurs externes, etc.) et fournit un soutien et des orientations techniques pour la gestion financière, si besoin. Son président rend compte au comité exécutif.
- Dans la plupart des cas, les partenaires dans le pays sont membres de l'instance de coordination nationale et, quand des problèmes nécessitant qu'on s'y intéresse surviennent, sont en position d'assurer un suivi stratégique qui prend la forme d'une assistance technique ou d'examens.

4.4.2 Composantes du contrôle interne

130. Le Fonds mondial a adopté le cadre COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) en 2012. Reconnu au niveau international, ce cadre de contrôle interne a été conçu par un consortium d'universitaires, de dirigeants d'entreprise et d'experts. Il permet aux organisations de mettre au point des systèmes de contrôle interne pour ramener les risques à des niveaux acceptables et faciliter la prise de décision dans les contextes de gouvernance appropriés.

131. Comme l'illustre le diagramme ci-après, COSO identifie cinq composantes de contrôle interne. Celles-ci définissent une démarche recommandée pour les contrôles internes ainsi qu'une base pour leur évaluation. Ces composantes s'appliquent à tous les aspects du fonctionnement d'une organisation.

132. Il existe une relation directe entre les objectifs généraux, qui représentent ce qu'une organisation s'efforce d'atteindre, et les composantes du contrôle interne, qui représentent ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs généraux. Cette relation est illustrée par une matrice tridimensionnelle qui prend la forme d'un cube :



Cube COSO (édition 2013) www.coso.org

4.4.3 Environnement de contrôle

133. L'**environnement de contrôle** constitue le socle du système de contrôle interne et fournit la discipline, la structure et l'orientation qui influent sur la qualité globale du contrôle interne. Il inclut la fonction de gouvernance et de gestion d'une organisation. Il se concentre essentiellement sur l'attitude, la vigilance et les actes des personnes chargées de concevoir, mettre en œuvre et superviser les contrôles internes.

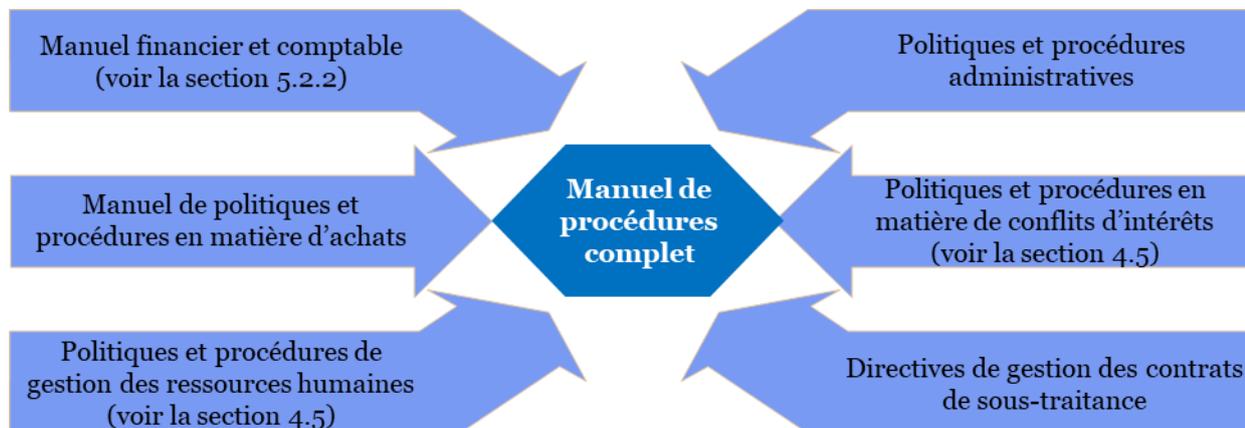
134. **Qui est responsable ?** En établissant l'environnement de contrôle, l'équipe dirigeante donne le ton pour toute l'organisation, agissant ainsi sur la façon dont son personnel perçoit le contrôle. En promouvant des valeurs clés comme l'intégrité, l'éthique, la transparence, la compétence et l'attachement aux bonnes pratiques de gestion, elle fixe un cadre qui discipline et structure.

135. L'équipe dirigeante du maître d'œuvre doit par conséquent favoriser un environnement de contrôle qui encourage :

- les plus hauts niveaux d'intégrité, de normes personnelles et professionnelles ;
- une philosophie du leadership et un style de fonctionnement qui promeut les contrôles internes partout dans l'organisation ;
- l'affectation adéquate des pouvoirs et des responsabilités ;
- l'engagement et les compétences de l'équipe dirigeante ;
- le respect des politiques et des procédures en matière de ressources humaines.

136. L'intégrité de l'équipe dirigeante du maître d'œuvre est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation et primordiale pour s'assurer que les systèmes de contrôle interne ne sont pas compromis. Il est important de vérifier que l'équipe n'est pas dominée par un individu doté d'une forte personnalité, impliqué dans des activités illégales ou douteuses ou n'ayant pas l'expérience requise.

137. Pour améliorer le système de contrôle interne d'un maître d'œuvre, il faut veiller à ce qu'un **manuel des procédures complet** soit accessible à tous les employés (sous forme papier et/ou par courrier électronique, accès à internet) à tout moment et mette l'accent sur les domaines suivants :



4.4.4 Évaluation des risques (processus de gestion des risques)

138. Pour les subventions du Fonds mondial, la finalité première des contrôles internes est 1) d'identifier les domaines de risque, 2) de proposer des mesures d'atténuation de ces risques et 3) de donner l'assurance que les mesures d'atténuation contribuent à la réalisation des objectifs du programme.

Principales caractéristiques/composantes - Évaluation des risques (Processus de gestion des risques)		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> L'équipe dirigeante et le conseil d'administration n'ont pas conscience de leurs responsabilités à l'égard du processus de gestion des risques et du suivi stratégique de ce processus, respectivement. Aucun processus formel de gestion des risques n'est en place. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe dirigeante et le conseil d'administration comprennent leurs responsabilités à l'égard du processus de gestion des risques et du suivi stratégique de ce processus, respectivement. Il existe des processus formels de gestion des risques mais ils sont inadéquats ou inefficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> Un processus formel de gestion des risques adéquat et efficace est en place. Un registre des risques couvrant tous les risques majeurs est tenu et mis à jour régulièrement. Le processus de gestion des risques est suivi au moyen d'activités de gestion continues, d'une évaluation distincte, ou des deux. L'auditeur interne est chargé de rendre compte de l'efficacité du processus de gestion des risques.

139. **L'évaluation des risques** requiert d'évaluer les risques auxquels l'organisation est confrontée et sert de base à l'élaboration d'une réponse adaptée aux risques. Les risques associés à la mise en œuvre d'une subvention ont une influence sur le mode de conception de la subvention, les modalités de gestion financière et les systèmes de contrôles internes. Identifier les risques associés à une subvention influe sur le choix de la démarche à adopter pour concevoir un solide système de gestion financière et formuler des mesures d'atténuation des risques. L'équipe du Fonds mondial en charge de la gestion financière ainsi que les agents locaux du Fonds peuvent aider l'équipe dirigeante du maître d'œuvre à identifier les facteurs de risque et à déterminer comment gérer au mieux les risques.

140. **L'évaluation des risques** consiste à identifier et analyser les risques associés à la réalisation des opérations, de la communication de l'information financière et des buts et objectifs de conformité. Elle sert ensuite de base pour déterminer comment ces risques devraient être atténués et gérés pendant la mise en œuvre de la subvention.

141. **Qui est responsable ?** Pour gérer correctement leurs programmes, les responsables de la mise en œuvre des subventions, et les bénéficiaires principaux en particulier, doivent déterminer le niveau de risque opérationnel, financier et de non-conformité qu'ils acceptent. **L'évaluation des risques** est l'une des responsabilités de l'équipe dirigeante et lui permet de limiter les mauvaises surprises en faisant preuve d'anticipation. L'incapacité à gérer consciemment ces risques peut amener à douter que les objectifs programmatiques, financiers et de conformité seront atteints.

142. **L'identification des risques** consiste à identifier tout ce qui pourrait mettre en péril la réalisation des objectifs du programme. Les risques pertinents doivent être identifiés pour chaque objectif. Les principaux risques qui menacent les subventions du Fonds mondial sont par exemple i) le risque de perte de fonds lors d'un transport d'espèces pour des programmes de formation ou pour le paiement des travailleurs lors d'une campagne à grande échelle, ii) le risque d'une faible absorption de la subvention due à l'absence de suivi des écarts budgétaires, iii) le risque de fraude suite au non-recrutement ou au recrutement tardif de personnel financier supplémentaire et iv) le risque de ruptures de stocks de produits en raison d'un suivi ou de rapprochements des stocks déficients.

143. Il est extrêmement important que **l'identification des risques** soit exhaustive et actualisée régulièrement au niveau de la mise en œuvre de la subvention, pour l'ensemble des activités et des processus, afin de mesurer les résultats et d'assurer une solide communication de l'information financière et le respect des objectifs. Les facteurs de risque externes et internes doivent être pris en compte à tout moment. Généralement, plusieurs risques peuvent être identifiés pour chaque objectif. Un registre des risques consolidé doit être tenu à jour et recenser tous les risques identifiés par le personnel, l'équipe dirigeante et le comité d'audit du maître d'œuvre. Les auditeurs interne et externe doivent aussi être mentionnés dans le registre (reportez-vous à l'[annexe 5](#) qui contient un exemple de registre des risques).

144. **Analyse des risques et établissement des priorités.** Chaque risque identifié doit faire l'objet d'une évaluation de la probabilité de sa survenue et de ses effets potentiels, et être classé en conséquence. Les réponses aux risques, notamment les activités de contrôle, doivent être basées sur les résultats de l'analyse des risques et sur l'établissement des priorités.

145. **Suivi des processus de gestion des risques.** Les processus de gestion des risques sont suivis au moyen d'activités de gestion continues, d'une évaluation distincte ou des deux. C'est la fonction d'audit interne (le cas échéant) qui doit rendre compte de l'efficacité du processus de gestion des risques.

146. L'efficacité des processus de gestion des risques est déterminée par un jugement professionnel fondé notamment sur les éléments suivants³⁰ :

- les objectifs organisationnels contribuent à la mission de l'organisation et sont cohérents avec elle ;
- les risques importants sont identifiés et évalués ;
- des réponses aux risques appropriées alignant les risques sur l'appétit au risque de l'organisation sont choisies ;
- des informations pertinentes sur les risques sont recueillies et diffusées en temps voulu dans l'organisation, permettant ainsi au personnel, à l'équipe dirigeante et au conseil d'administration d'exercer leurs responsabilités.

4.4.5 Activités de contrôle

147. Les **activités de contrôle** désignent la démarche d'atténuation des risques d'une organisation, généralement au moyen d'activités de contrôle préventives et/ou de détection. Les mesures correctives sont un complément nécessaire aux activités de contrôle interne pour atteindre les objectifs. Les activités de contrôle et les mesures correctives doivent offrir un bon rapport coût/efficacité. On attend des organisations qu'elles mobilisent des ressources importantes en faveur des contrôles préventifs, afin de réduire substantiellement leur exposition globale au risque.

148. Les **activités de contrôle** sont des actions, étayées par des politiques et des procédures qui, menées correctement et en temps voulu, gèrent ou réduisent les risques.

149. **Qui est responsable ?** L'équipe dirigeante du maître d'œuvre, principale responsable de l'identification des risques financiers et liés à la conformité qui menacent ses programmes, est également chargée de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de son système de contrôle interne.

150. **Contrôles préventifs et de détection.** Chaque maître d'œuvre doit concevoir et mettre en œuvre des contrôles préventifs et de détection pour assurer le fonctionnement efficace de son système de contrôle interne. Chaque contrôle a un objectif différent. Les contrôles préventifs sont essentiels pour décourager les erreurs, les irrégularités et les pertes tout en contribuant à garantir que les objectifs de la subvention sont atteints. Les contrôles de détection peuvent quant à eux jouer un rôle primordial en apportant la preuve du bon fonctionnement des contrôles préventifs et en prévenant les pertes pendant la mise en œuvre de la subvention.

Principales caractéristiques/composantes - Activités de contrôle interne		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'approbation (système de délégation ou grille des pouvoirs) • Approbation des transactions • Séparation des tâches (selon le cas) • Audit (externe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des actifs • Rapprochement • Examen par l'équipe dirigeante 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire physique • Audit (interne)

³⁰ D'après la norme 2120.

Les contrôles préventifs tentent d'empêcher ou de prévenir la survenue d'événements indésirables. Ce sont des contrôles proactifs qui aident à éviter une perte. Exemples :

Type	Description																		
Séparation des tâches	<p>Le traitement d'une transaction financière est réparti entre plusieurs personnes pour que le travail de l'une d'elles soit vérifié par une autre, et pour s'assurer qu'aucune ne contrôle entièrement le processus. Cela réduit le risque d'erreurs et d'actions inappropriées. En général, la fonction d'approbation, la fonction comptable ou de rapprochement et la fonction de garde des actifs doivent être exercées par des employés différents.</p> <p>Lorsque la séparation des tâches est adéquate, les responsabilités suivantes doivent être exercées par des fonctions ou personnes différentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ autorisation d'exécuter une transaction ; ✓ enregistrement de la transaction ; ✓ garde des actifs concernés par la transaction. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Exemple de séparation des tâches adéquate</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%;">La personne qui</th> <th style="width: 50%;">Ne doit pas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prépare les bordereaux</td> <td>Approuver les bordereaux</td> </tr> <tr> <td>Prépare les chèques</td> <td>Signer les chèques</td> </tr> <tr> <td>A accès aux chèques en blanc</td> <td>Imputer les paiements dans le grand livre</td> </tr> <tr> <td>Reçoit les espèces</td> <td>Enregistrer les remises d'espèces</td> </tr> <tr> <td>Prépare les dépôts en banque ou enregistre les remises d'espèces</td> <td>Préparer le rapprochement bancaire</td> </tr> <tr> <td>Est responsable de la sécurité physique des actifs</td> <td>Tenir le registre des actifs</td> </tr> <tr> <td>Tient à jour les registres des chauffeurs</td> <td>Superviser l'utilisation de carburant</td> </tr> </tbody> </table>	Exemple de séparation des tâches adéquate		La personne qui	Ne doit pas	Prépare les bordereaux	Approuver les bordereaux	Prépare les chèques	Signer les chèques	A accès aux chèques en blanc	Imputer les paiements dans le grand livre	Reçoit les espèces	Enregistrer les remises d'espèces	Prépare les dépôts en banque ou enregistre les remises d'espèces	Préparer le rapprochement bancaire	Est responsable de la sécurité physique des actifs	Tenir le registre des actifs	Tient à jour les registres des chauffeurs	Superviser l'utilisation de carburant
Exemple de séparation des tâches adéquate																			
La personne qui	Ne doit pas																		
Prépare les bordereaux	Approuver les bordereaux																		
Prépare les chèques	Signer les chèques																		
A accès aux chèques en blanc	Imputer les paiements dans le grand livre																		
Reçoit les espèces	Enregistrer les remises d'espèces																		
Prépare les dépôts en banque ou enregistre les remises d'espèces	Préparer le rapprochement bancaire																		
Est responsable de la sécurité physique des actifs	Tenir le registre des actifs																		
Tient à jour les registres des chauffeurs	Superviser l'utilisation de carburant																		
Contrôle des actifs	<p>Les liquidités (espèces), les documents vitaux, les systèmes critiques et les informations confidentielles doivent être protégés de toute acquisition ou utilisation non autorisée. Les contrôles d'accès assurent généralement une bonne protection. En voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ coffres-forts pour les espèces et les documents importants ; ✓ portes et armoires de classement fermant à clé, systèmes à clavier ou à carte, systèmes de badges, gardiens ; ✓ terminal verrouillé, ordinateur protégé par mot de passe, chiffrement des données. 																		
Approbation d'une transaction	<p>Cette opération implique que l'approbateur a examiné les pièces justificatives et juge que la transaction est adéquate, exacte et respectueuse des lois, réglementations, politiques et procédures applicables.</p> <p>Les approbateurs doivent examiner les pièces justificatives, s'interroger sur les éléments inhabituels et s'assurer de la présence des informations nécessaires pour justifier la transaction avant de la signer. La signature de formulaires vierges ne doit jamais être autorisée.</p>																		
Pouvoir d'approbation (système de délégation ou grille des pouvoirs)	<p>Ce pouvoir peut être lié à des niveaux monétaires spécifiques (limites de pouvoir). Les transactions dont le montant dépasse la limite spécifiée nécessiteront une approbation à un niveau plus élevé.</p> <p>Un approbateur ne doit en aucun cas autoriser un tiers à signer en son nom. De même, un approbateur disposant d'un pouvoir d'approbation électronique ne doit jamais communiquer son mot de passe à un tiers. Pour que la séparation des tâches soit adéquate, la personne à l'origine d'une transaction ne doit jamais être celle qui l'approuve. Les niveaux d'approbation du maître d'œuvre doivent être spécifiés dans le manuel des politiques et des procédures et mis à jour régulièrement.</p>																		

Les contrôles de détection tentent de détecter les agissements indésirables et déterminent si les contrôles internes fonctionnent correctement :

Type	Description
Rapprochement	<p>Consiste à comparer divers ensembles de données, à identifier et étudier les écarts et à prendre des mesures correctives, si nécessaire. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ vérification des charges dans le grand livre pour archiver les factures approuvées ; ✓ comparaison des dépenses mensuelles consignées dans les registres comptables du maître d'œuvre avec celles figurant sur les relevés bancaires mensuels ; ✓ rapprochement de la paie pour vérifier que tous les comptes concernés par les transactions de paie sont cohérents et comparables d'un mois sur l'autre ; identification et analyse des écarts éventuels. <p>Le rapprochement aide à garantir l'exactitude et l'exhaustivité des transactions imputées sur les comptes d'un maître d'œuvre. Pour que la séparation des tâches soit adéquate, la personne qui approuve les transactions ou gère les encaissements ne doit pas être celle qui effectue le rapprochement. Les écarts doivent être identifiés, étudiés et expliqués, et des mesures correctives doivent être prises.</p> <p>Les rapprochements doivent être documentés et approuvés par l'autorité pertinente.</p>
Examen par l'équipe dirigeante	<p>L'équipe dirigeante doit examiner les rapports de gestion, les rapports sur les résultats actuels, les états financiers, les rapprochements et d'autres informations, et fournir une base pour la détection des problèmes.</p> <p>L'équipe dirigeante doit comparer les informations sur les résultats actuels aux budgets, aux prévisions, aux périodes antérieures ou à d'autres informations de référence pour apprécier dans quelle mesure les buts et objectifs sont atteints et identifier les résultats inattendus ou les conditions inhabituelles nécessitant un suivi. Cet examen doit être documenté, ainsi que le règlement des questions qui devaient faire l'objet d'un suivi. Voici quelques exemples d'examens pertinents :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ comparaison entre les dépenses réelles et le budget ; ✓ comparaison entre les périodes actuelle et antérieures ; ✓ indicateurs de résultats ; ✓ suivi des résultats inattendus ou des éléments inhabituels.
Inventaire physique	Des contrôles réguliers et indépendants des espèces et des stocks doivent être effectués pour promouvoir la sauvegarde des actifs.
Audit	Des audits internes et externes réguliers doivent être menés pour s'assurer du bon fonctionnement des contrôles internes.

151. Les activités de contrôle doivent être mises en œuvre de manière réfléchie, scrupuleuse et cohérente ; une procédure ne sera d'aucune utilité si elle est appliquée mécaniquement sans que l'accent soit mis en continu sur les conditions visées par les contrôles. De surcroît, il est essentiel que les conditions inhabituelles identifiées par des contrôles de détection soient étudiées et que des mesures correctives appropriées soient prises au plus tôt.

4.4.6 Information et communication

152. **L'information et la communication** sont vitales pour permettre à une organisation de fonctionner et de contrôler ses opérations. La direction d'une organisation a besoin d'accéder en temps voulu à une communication pertinente, complète, fiable et correcte ayant trait à des événements internes et externes. Les systèmes d'information génèrent des rapports qui facilitent le suivi stratégique et le contrôle des activités des subventions. Les informations doivent être appropriées, opportunes et à jour, mais aussi exactes, complètes et accessibles. Elles doivent être communiquées afin que chacun puisse travailler correctement.

La direction doit préciser clairement à tous les employés leur rôle dans la structure de contrôle. De plus, une communication efficace doit être maintenue avec les donateurs, les autorités de surveillance gouvernementales, les fournisseurs et les bénéficiaires des subventions.

Principales caractéristiques/composantes - Information et communication		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Un mécanisme d'information et de communication informel est en place. Communication bidirectionnelle ascendante et descendante entre dirigeants et subordonnés. 	<ul style="list-style-type: none"> La structure organisationnelle définit clairement la communication et les rapports hiérarchiques. Communication multidirectionnelle (descendante, ascendante et horizontale) ; on attend de tous les membres de l'organisation qu'ils communiquent les uns avec les autres, pas seulement par la voie hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> Des systèmes d'information et de communication formels sont en place et génèrent des rapports qui facilitent le suivi stratégique et le contrôle des activités des subventions. Les dirigeants et le personnel ont accès en temps voulu à des informations pertinentes, complètes, fiables et correctes sur les événements internes et externes. L'information est communiquée en temps voulu pour permettre aux employés de travailler correctement.

153. **L'information et la communication** sont essentielles pour l'efficacité des contrôles. Les informations sur les plans, l'environnement de contrôle, les risques, les activités de contrôle et les résultats d'un maître d'œuvre doivent être communiquées à tous les niveaux de la chaîne de gestion des subventions. Les informations fiables et pertinentes provenant de sources internes et externes doivent être identifiées, capturées, traitées et communiquées aux personnes qui en ont besoin, en temps utile et sous une forme exploitable. Les systèmes d'information produisent des rapports contenant des informations financières et relatives aux opérations et à la conformité qui permettent de faire fonctionner et de contrôler une organisation.

154. Les systèmes d'information et de communication peuvent être formels ou informels. Les systèmes formels, des technologies informatiques sophistiquées aux simples réunions de personnel, doivent fournir des retours sur la mise en œuvre, l'absorption, la communication de l'information financière et les objectifs de conformité des subventions ; ils sont essentiels à une mise en œuvre réussie des subventions. La communication informelle avec les parties prenantes pertinentes fournit souvent des informations indispensables pour identifier les risques et les possibilités.

155. Lors de l'évaluation du contrôle interne sur une activité ou un processus importants, les principales questions à poser sur l'information et la communication sont les suivantes, qui ont trait en particulier à la gestion des informations communiquées par le Fonds mondial, les équipes de pays, l'instance de coordination nationale, et à la communication des exigences aux sous-réceptaires :

- Le maître d'œuvre obtient-il les informations dont il a besoin auprès de sources internes et externes (par exemple les données reçues du Fonds mondial et des sous-réceptaires), en temps utile et sous une forme exploitable ?
- Le maître d'œuvre obtient-il des informations qui mettent en évidence des risques internes ou externes ?
- Le maître d'œuvre obtient-il des informations mesurant ses résultats et indiquant s'il atteint ses objectifs opérationnels, de communication de l'information financière et relatifs à la conformité ?
- Le maître d'œuvre identifie-t-il, capture-t-il, traite-t-il et communique-t-il des informations dont d'autres ont besoin (informations utilisées par les sous-réceptaires, par exemple), en temps utile et sous une forme exploitable ?
- Le maître d'œuvre fournit-il à d'autres des informations qui mettent en évidence des risques internes ou externes ?
- Le maître d'œuvre communique-t-il efficacement, en interne et en externe ?

4.4.7 Suivi

156. **Suivi.** Le contrôle interne est un processus dynamique qu'il convient d'adapter en permanence aux risques et aux changements auxquels une organisation est confrontée ; le suivi du système de contrôle interne est donc nécessaire pour s'assurer que les contrôles internes restent adaptés à des objectifs, un environnement, des ressources et des risques qui ont changé.

Principales caractéristiques/composantes - Suivi		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Aucun mécanisme formel n'a été mis en place par les maîtres d'œuvre pour évaluer l'efficacité des contrôles internes. L'agent local du Fonds ou tout autre fournisseur d'assurance est mandaté par le Fonds mondial pour évaluer les contrôles internes des maîtres d'œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> L'efficacité des contrôles internes est évaluée essentiellement au moyen d'activités de suivi continues (activités de gestion et de supervision) et de l'auto-évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> Les contrôles internes sont évalués régulièrement par l'auditeur indépendant (auditeurs internes et externes). Les services des fournisseurs d'assurance (agent local du Fonds, auditeur interne et auditeur externe) sont coordonnés pour veiller à ce que chacun crée de la valeur et éviter les doublons.

157. Le **suivi** se définit comme l'évaluation des résultats des contrôles internes au fil du temps ; il prend la forme d'activités de suivi continues et d'évaluations du contrôle interne distinctes comme des auto-évaluations, des examens par les pairs et des audits internes/externes. Le suivi a pour objet de déterminer si les contrôles internes sont conçus de manière adéquate, correctement exécutés et efficaces. Les contrôles internes sont conçus de manière adéquate et correctement exécutés si les cinq composantes du contrôle interne (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, suivi) existent et fonctionnent bien. Ils sont efficaces si la direction et les parties prenantes concernées ont l'assurance raisonnable :

- que le degré de réalisation des objectifs opérationnels est bien compris ;
- que les états financiers publiés sont préparés en temps voulu, exacts et fiables ;
- que les lois, réglementations, politiques et procédures applicables sont respectées.

158. Si le contrôle interne est un processus, **son efficacité est établie en évaluant ses conditions à un ou plusieurs points dans le temps.** De même que les activités de contrôle contribuent à s'assurer que des mesures de gestion des risques sont prises, le suivi concourt à garantir que les activités de contrôle et les autres actions planifiées sont exécutées correctement et en temps voulu et se traduisent par un contrôle interne efficace.

159. Les activités de suivi continues regroupent diverses activités de gestion et de supervision qui évaluent et améliorent la conception, l'exécution et l'efficacité du contrôle interne pendant le cycle de vie de la subvention. D'autre part, les évaluations distinctes (auto-évaluations, audits...) sont des évaluations périodiques des composantes du contrôle interne qui donnent lieu à un rapport formel sur le contrôle interne. Les employés des maîtres d'œuvre sont encouragés à s'auto-évaluer régulièrement, tandis que les auditeurs évaluent l'efficacité des contrôles internes, de manière indépendante.

160. **Suivi des contrôles internes des maîtres d'œuvre par le Fonds mondial.** L'agent local du Fonds et/ou d'autres fournisseurs d'assurance mandatés par le Fonds mondial doivent examiner et tester régulièrement l'application des contrôles internes par les maîtres d'œuvre des subventions. Un récipiendaire principal peut être amené à confier des fonds de subvention à d'autres entités (sous-réциpiendaires) pour mener à bien des activités des programmes. Il doit alors apporter la preuve que les sous-réциpiendaires respectent les principes de contrôle interne décrits dans le présent document lorsqu'ils gèrent les fonds.

161. Les fournisseurs d'assurance (agent local du Fonds, auditeur interne ou externe, etc.) doivent être coordonnés par l'équipe de pays pour veiller à ce que chacun crée de la valeur et pour éviter les doublons.

4.5 Ressources humaines

162. La gestion des ressources humaines couvre le personnel de l'organisation et les activités associées : recrutement, formation, développement, récompense et fidélisation. C'est l'une des fonctions essentielles de toute organisation, qui a un impact direct et indirect sur les résultats de celle-ci. En conséquence, chaque maître d'œuvre doit disposer d'une fonction des ressources humaines adéquate et appropriée³¹ s'appuyant sur des politiques et des procédures formelles.

Des ressources humaines (personnel) appropriées et adéquates sont un préalable à la mise en œuvre efficace de la stratégie et du plan de travail d'une organisation.

Une fonction des ressources humaines efficace qui s'appuie sur des politiques et des procédures appropriées est un catalyseur essentiel pour attirer et retenir des ressources humaines appropriées et adéquates.

Principales caractéristiques/composantes - Ressources humaines		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Une structure et un personnel adéquats sont en place pour l'exécution des activités liées aux ressources humaines. Un mandat contenant la description et les exigences du poste de chaque employé est préparé, documenté et communiqué pour s'assurer que chacun connaît bien son rôle dans l'organisation ou la fonction et que les ressources humaines sont utilisées de manière optimale. La grille des salaires des employés est alignée sur les salaires locaux pour des rôles comparables. Les salaires sont fixés en fonction du rôle et doivent prendre en considération les qualifications et l'expérience de l'employé concerné. L'équipe financière chargée des subventions du Fonds mondial est sélectionnée de manière transparente selon une procédure concurrentielle et impartiale (la direction du Fonds mondial peut souhaiter participer à la procédure de sélection pour les postes clés ou déléguer sa participation à l'agent local du Fonds). 	<ul style="list-style-type: none"> Des politiques et des procédures régissant les activités des ressources humaines sont définies et fondées sur les lois et réglementations applicables, et sur les exigences des donateurs. Des politiques et des normes écrites sont en place pour régir le comportement éthique de tous les employés, qui doivent bénéficier d'une formation aux normes de comportement éthique. La paie est préparée par la fonction des ressources humaines. Des contrôles suffisants et appropriés doivent être mis en œuvre pour s'assurer que la paie est préparée de manière exacte, en fonction du contrat de travail et des données personnelles des employés. Les retenues doivent être appliquées conformément aux règles fiscales et au droit du travail local. De plus : <ul style="list-style-type: none"> la préparation et le traitement de la paie font l'objet d'une séparation des tâches adéquate ; la paie est préparée à partir des documents appropriés (contrat, feuilles de présence, lois et réglementations pertinentes) et doit être approuvée par l'autorité compétente ; les transactions de paie sont imputées correctement dans la période comptable appropriée ; le rapprochement des paiements intervient avant le décaissement de chaque cycle de paie ; le personnel financier vérifie régulièrement les frais de personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> La planification des ressources humaines garantit que les fonctions de l'organisation sont dotées du personnel adéquat. Des processus d'évaluation des résultats sont en place, notamment des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis) fixés au niveau individuel et des indicateurs clés de résultats définis au niveau des individus et du projet pour évaluer plus précisément les résultats et étayer la contribution de chacun à la réalisation des objectifs. Des politiques de fidélisation du personnel efficaces sont en place, en lien avec un processus d'évaluation des résultats, pour s'assurer que le personnel stratégique ne quitte pas l'organisation et que celle-ci ne pâtit pas d'un déficit de capacités dû à un taux de rotation du personnel élevé. Un système de planification de la succession est en place pour garantir, entre autres, que les postes essentiels à l'organisation pour remplir sa mission ne pâtissent pas d'une vacance de poste soudaine et inattendue. Les besoins en formation doivent être évalués régulièrement pour identifier les compétences à développer, ce qui facilite la définition d'un plan de perfectionnement du personnel adéquat et l'affectation du budget nécessaire. Des politiques et des procédures définissant clairement les conflits d'intérêts, les transactions entre parties liées et la dénonciation des abus sont élaborées.

163. La section suivante donne des orientations sur les principales composantes des ressources humaines, pour permettre aux maîtres d'œuvre de mettre en place une gestion efficace de ces ressources :

- établissement de la fonction des ressources humaines ;
- élaboration et mise en œuvre de politiques et de procédures en matière de ressources humaines.

164. Les orientations et les exemples que donnent cette section et les annexes associées ne sont que des suggestions. Les maîtres d'œuvre doivent avant tout respecter les lois et les réglementations applicables lorsqu'ils établissent leurs pratiques en matière de ressources humaines.

³¹ Une fonction désigne une équipe, une unité ou un département, suivant la taille et la structure de l'organisation.

4.5.1 Fonction des ressources humaines

165. La fonction des ressources humaines doit être assurée par une structure et une équipe adéquates dont la taille dépend de celle de l'organisation. La planification des effectifs doit être réalisée de manière appropriée pour garantir que les départements disposent de ressources en personnel adéquates et appropriées quand ils en ont besoin.

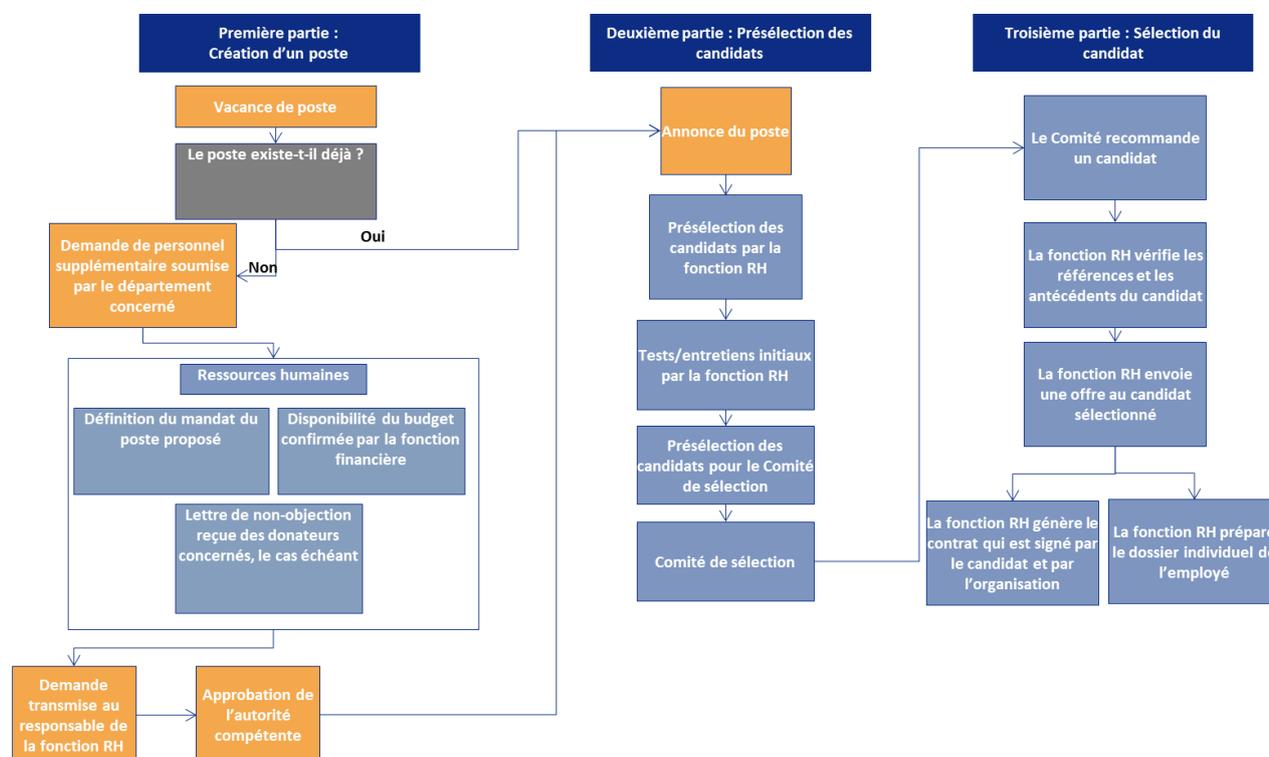
166. Les maîtres d'œuvre doivent recruter, perfectionner/former et fidéliser le personnel approprié (ce dernier possédant les qualifications, les compétences, l'expérience et la connaissance des opérations financées par des donateurs requis) pour assurer la continuité des programmes et répondre à d'autres exigences spécifiques à la subvention.

4.5.2 Politiques et procédures en matière de ressources humaines

167. Les politiques et les procédures en matière de ressources humaines doivent être définies à partir des meilleures pratiques, des lois et réglementations applicables et des exigences propres aux donateurs (le cas échéant) et être approuvées par l'autorité compétente. Les activités des maîtres d'œuvre liées aux ressources humaines doivent être régies par les politiques et procédures approuvées en matière de ressources humaines. Les sous-sections ci-après donnent des conseils fondés sur les bonnes pratiques aux maîtres d'œuvre pour définir des politiques et des procédures efficaces.

4.5.3 Processus de recrutement

168. Les politiques et procédures en matière de ressources humaines doivent décrire clairement le processus de recrutement (notamment en indiquant les différentes étapes et les membres du personnel responsables de chacune) pour en garantir la transparence et la responsabilité. Il incombe au département des ressources humaines de coordonner les processus de recrutement et de sélection. Les étapes ou processus de recrutement standard sont présentés ci-après (*l'annexe 6 propose une description détaillée*).



4.5.4 Politique relative aux avantages, à la rémunération et aux congés

169. La politique relative aux avantages et à la rémunération doit être clairement définie. En général, la grille des salaires doit être alignée sur les traitements/salaires locaux comparables du secteur d'activité et/ou du domaine fonctionnel.

170. Lors de la définition d'une politique relative aux avantages et à la rémunération, les facteurs additionnels suivants doivent être pris en compte :

- pérennité et application de la même politique pour les différentes sources de financement, y compris pour les ressources propres d'une organisation ;
- lois et réglementations applicables (relatives aux horaires de travail, etc.) ;
- responsabilités, expérience et qualifications attachées aux postes ;
- autres exigences spécifiques aux donateurs.

171. Les avantages et la rémunération proposés par l'organisation doivent lui permettre d'attirer et de fidéliser les talents idoines de manière durable. De plus, la rémunération doit être basée sur les résultats.

172. Concernant les congés, l'organisation doit se doter d'une politique formelle fondée sur les lois et réglementations applicables ainsi que sur les exigences des donateurs (le cas échéant). Cette politique doit donner des indications précises concernant les jours fériés, les congés annuels, le congé maladie, le congé parental, le congé sans solde, le congé occasionnel, etc. De plus, les procédures de demande de congé et l'autorité chargée d'approuver les congés doivent être clairement définies.

4.5.5 Responsabilité du personnel et évaluation des résultats

173. Les rôles, les responsabilités et les rapports hiérarchiques doivent être clairement définis, en tenant compte de la nécessité de contrôles internes efficaces et de la séparation des tâches. Ils doivent être communiqués à tous les membres du personnel.

174. Les membres clés du personnel qui quittent l'organisation doivent transférer leurs responsabilités de manière adéquate à ceux qui prennent la relève.

175. Un cadre d'évaluation des résultats doit être défini ; il décrira le processus et les procédures d'élaboration d'indicateurs clés de résultats aux niveaux individuel et du projet/programme. Il expliquera également comment évaluer les résultats de chacun et mesurer sa contribution à l'atteinte des objectifs du projet/programme. Les étapes clés ci-après doivent être suivies. Reportez-vous à l'[annexe 12](#) pour connaître les étapes à suivre pour fixer des objectifs et évaluer les résultats.

4.5.6 Fidélisation et rotation du personnel

176. Une politique de fidélisation du personnel efficace liée à un processus d'évaluation des résultats adéquat doit être élaborée pour retenir le personnel stratégique et s'assurer que l'organisation ne souffre pas de déficits de capacités résultant d'un fort taux de rotation du personnel. Parallèlement, l'organisation doit instituer des plans de succession pour veiller à ce que ses opérations ne soient pas perturbées si des postes clés devenaient vacants de manière inattendue.

177. Des plans de succession préparant des membres du personnel adéquatement repérés à exercer des fonctions clés favorisent la fidélisation du personnel et garantissent la continuité des opérations. Reportez-vous à l'[annexe 13](#) pour connaître les principaux éléments d'une politique de fidélisation, qui peuvent être appliqués dans le respect des lois et réglementations applicables mais aussi des exigences des donateurs.

4.5.7 Traitement de la paie

178. Les ressources humaines représentent un centre de coûts majeur d'une organisation ou d'un projet. Par conséquent, chaque maître d'œuvre doit mettre en place un système adapté pour gérer et contrôler efficacement la paie de l'organisation. Ce système, suivant la taille de l'organisation, doit idéalement être informatisé et permettre de calculer et de verser les salaires et les avantages. De plus, il doit fournir des documents complets et exacts à l'appui des paiements effectués et de leur imputation comptable.

179. La fonction des ressources humaines doit avertir la fonction comptable et financière de tout changement des conditions d'emploi de membres du personnel résultant de nouveaux recrutements, nominations/affectations, promotions, salaires (augmentations ou réductions, suspension et cessation d'emploi/licenciement, etc.). L'information doit être communiquée à l'aide de formulaires standard et tous les formulaires doivent être autorisés par la personne responsable idoine.

180. Le traitement de la paie doit être fondé sur des systèmes qui enregistrent les données relatives au contrat de l'employé, à la législation du travail nationale et à l'assiduité de l'employé (le cas échéant³²), comme les registres de présence et/ou un relevé d'heures de travail, et favorisent la comptabilisation des frais de personnel. Par exemple, chaque membre du personnel devra remettre au département des ressources humaines un relevé d'heures de travail mensuel (indiquant le temps consacré à chaque projet, les congés, les heures supplémentaires, etc.) approuvé par son superviseur/supérieur hiérarchique. Ce département doit préparer la paie à partir des relevés avant de la soumettre au département comptable et financier pour paiement.

181. Sur la base des données de paie mentionnées ci-dessus, le département comptable et financier préparera une fiche de paie pour chaque employé sur laquelle figureront clairement les informations suivantes : mois du paiement, nom et matricule de l'employé, salaire de base, indemnités éventuelles, retenues statutaires et autres retenues prévues par le contrat de travail ou les lois et réglementations locales applicables, salaire brut et salaire net.

182. Des contrôles suffisants et adaptés (préparation, examen et approbation par des personnes différentes) doivent être conçus et mis en œuvre pour garantir que la paie est préparée de manière exacte sur la base des registres du personnel et que les ajustements/retenues appropriés sont effectués, conformément aux politiques et procédures de l'organisation, à la fiscalité et aux autres lois applicables.

183. Les salaires doivent être payés par virement bancaire, dans la mesure du possible. La fonction comptable et financière doit s'assurer que les paiements proviennent de la source de financement idoine, si plusieurs donateurs soutiennent l'organisation.

184. Les frais de personnel doivent faire l'objet d'un suivi régulier pour s'assurer que les écarts par rapport au budget initial sont correctement analysés et que les paiements sont effectués au profit d'employés existants.

[Pour connaître les exigences spécifiques au Fonds mondial concernant l'établissement des budgets et l'évaluation des coûts pour les ressources humaines, reportez-vous aux Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions.](#)

4.5.8 Code de conduite

185. Chaque maître d'œuvre doit élaborer et mettre en œuvre un code de conduite formel basé sur les lois et réglementations applicables. Ce code doit notamment inclure :

- des valeurs et principes fondamentaux et la conduite attendue des employés ;
- des principes directeurs ;
- des conseils pour la conduite à adopter dans des situations particulières ;

³² Ne s'applique qu'au personnel travaillant sur plusieurs projets en plus de celui du Fonds mondial et dépend aussi du contexte national. Par exemple, si des employés font des heures supplémentaires, seront-elles financées par le projet ? Des règles claires doivent s'appliquer. Ces heures supplémentaires étaient-elles vraiment nécessaires – et qui en décide ?

- des procédures d'administration et d'application du code ;
- des règles et des procédures pour le signalement des violations du code ;
- des processus internes de résolution des différends et des litiges, complétés par la législation du travail locale applicable.

186. Le code de conduite établit des corrélations entre le mandat et les valeurs de l'organisation et le travail quotidien des employés. En l'appliquant, les employés contribuent à la culture d'entreprise que le Fonds mondial attend de ses bénéficiaires, centrée sur l'intégrité, le respect et la responsabilité. Instituer un code de conduite présente notamment les avantages suivants :

- gagner et conserver la confiance publique dont l'organisation a besoin pour remplir sa mission ;
- permettre aux employés d'assumer leurs responsabilités fiduciaires et celles de l'institution dans son ensemble ;
- créer un environnement de travail positif, productif et motivant.

187. Le code de conduite doit également donner des orientations dans les domaines suivants :

- conflits d'intérêts ;
- transactions entre parties liées ;
- dénonciation des abus.

Le Fonds mondial a publié le [Code de conduite des bénéficiaires des ressources du Fonds mondial qui définit les principes et les normes de conduite exigés de tous les bénéficiaires de fonds de subvention du Fonds mondial, notamment les bénéficiaires principaux, sous-bénéficiaires, sous-sous-bénéficiaires, instances de coordination nationale et agents d'approvisionnement.](#)

4.5.9 Sélection de l'équipe financière pour la subvention

188. Le plan global de mise en œuvre de la subvention doit aborder les questions de dotation en personnel, notamment pour la gestion financière, comme la disponibilité d'un personnel compétent et les aspects liés à la compétitivité en matière de rémunération. Les bénéficiaires principaux doivent choisir une équipe appropriée pour la mise en œuvre de la subvention, en s'appuyant sur ses qualifications, ses compétences et son expérience mais aussi sur sa connaissance des opérations financées par les donateurs et d'autres exigences spécifiques à la subvention, pour assurer la continuité, l'efficacité et l'efficience. Le personnel clé chargé de la mise en œuvre inclut généralement un coordonnateur de la subvention ou un directeur de l'unité de gestion du programme, un trésorier ou un directeur de l'unité de gestion financière de la subvention, un comptable ou un responsable financier, un responsable des achats, un responsable du suivi et de l'évaluation et un auditeur interne indépendant. Il est important d'opérer une distinction entre les responsabilités du personnel qui coordonne la subvention et le personnel financier de la subvention. L'[annexe 4](#) donne plus d'informations sur ce point. La direction de l'unité de gestion du programme doit établir des liens entre le plan et les autres processus pertinents associés à la subvention, par exemple entre les activités planifiées et la disponibilité des contractants.

189. La sélection de l'équipe financière doit s'effectuer de manière transparente selon une procédure concurrentielle, objective et impartiale. Le Secrétariat du Fonds mondial pourra souhaiter participer à la procédure de sélection pour les postes clés ou déléguer sa participation à l'agent local du Fonds. Le maître d'œuvre doit s'abstenir de recruter aux postes financiers des personnes n'ayant pas donné satisfaction dans le cadre d'activités liées au Fonds mondial.

190. Lorsque le bénéficiaire principal n'a aucune expérience de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial ou que ce bénéficiaire est une organisation gouvernementale sans personnel ni capacités financières adéquats, il peut recruter des consultants (nationaux ou internationaux) qualifiés qui lui apporteront un soutien au stade initial de la gestion financière et pour renforcer les capacités de gestion financière. Un mandat approprié doit être défini et la procédure de recrutement doit être objective et transparente. Tout possible conflit d'intérêts doit être pris en considération. Les principaux candidats, consultants compris, doivent être approuvés par le Fonds mondial. En outre, il faut accorder l'attention qu'ils méritent aux systèmes d'information ainsi qu'au suivi et à l'évaluation. L'[annexe 8](#) propose un exemple de mandat pour guider la sélection du personnel de gestion financière clé de la subvention.

4.6 Système informatisé de gestion financière

191. Un système informatisé de gestion financière implique l'utilisation d'un logiciel de comptabilité financière et de systèmes de gestion de bases de données. Il simplifie et automatise l'enregistrement des événements, le traitement des transactions et la communication de l'information financière. Lorsqu'il est approprié et efficace, ce système aide une organisation :

- à préparer et exécuter le budget, gérer les comptes de manière adéquate et communiquer l'information spécifique aux donateurs ;
- à collecter en temps voulu des informations exactes, complètes, fiables et cohérentes ;
- à faciliter la préparation des états financiers et, grâce à une piste d'audit complète, les audits et l'examen de conformité ;
- à suivre l'état et l'utilisation des fonds d'un projet à long terme pour surveiller les progrès et identifier les blocages.

Principales caractéristiques/composantes - Système informatisé de gestion financière		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe qu'un grand livre (un logiciel comptable) pour enregistrer les transactions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un système ERP regroupant tous les modules essentiels/obligatoires (recensés dans le tableau ci-après) est utilisé. • Des politiques et des procédures standardisées adéquates sont élaborées et mises en œuvre pour s'assurer que le système de gestion financière est efficient, transparent et robuste. • Une politique et des procédures formelles sont définies pour les sauvegardes régulières (conservées hors site). 	<ul style="list-style-type: none"> • Des modules additionnels/facultatifs (recensés dans le tableau ci-après) sont présents. • Le système informatisé de gestion financière est suffisamment robuste pour garantir un contrôle efficace et une responsabilité à l'égard des fonds et actifs, ainsi que la tenue de registres fiables. • L'accessibilité, la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité du système et des données de gestion financière sont protégées de manière appropriée.

4.6.1 Exigences minimales du Fonds mondial concernant le système informatisé de gestion financière

192. Idéalement, le maître d'œuvre doit être doté d'un système de gestion financière automatisé intégré aux systèmes de gestion financière du gouvernement (organisations gouvernementales) ou du siège (organisations non gouvernementales) concerné. Son système informatisé de gestion financière doit comporter les modules suivants :

Modules essentiels/obligatoires	Modules additionnels/facultatifs
Grand livre	Gestion des ressources humaines
Gestion budgétaire	Gestion des achats
Comptes débiteurs et Comptes créditeurs	Veille stratégique
Gestion des actifs et des stocks	Gestion des documents
Gestion de trésorerie	Gestion de projet
Communication de l'information	

193. Un solide système informatisé de gestion financière doit inclure les modules et sous-modules suivants ainsi que les fonctionnalités associées :

Principaux modules	Principales fonctionnalités
Grand livre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapprochement automatique du grand livre et des livres auxiliaires ✓ Ajustements comptables pour les périodes en cours et antérieures ✓ Clôture en fin de mois ✓ Réévaluation automatique des soldes d'ouverture (mensuelle ou trimestrielle) ✓ Communication de l'information (bilan de vérification, rapport personnalisé pour les donateurs basé sur la table de correspondance, etc.) ✓ Gestion des devises ✓ Gestion fiscale
Gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacité de conserver le budget convenu et le budget révisé dans le système de gestion financière ✓ Contrôle budgétaire par activité et intervention ✓ Rapports contenant des informations sur l'utilisation du budget et les écarts budgétaires ainsi que des prévisions précises
Comptes débiteurs (CD) et Comptes créditeurs (CC)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapprochement automatique des transactions des CC et CD avec le GL ✓ Intégration avec la gestion de trésorerie ✓ Réévaluation automatique des soldes d'ouverture (mensuelle ou trimestrielle) ✓ Communication de l'information (solde chronologique, factures impayées/créances recouvrables, etc.) ✓ Gestion des données de référence sur les fournisseurs et les clients (données partagées avec le module Achats)
Gestion des actifs et des stocks	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration avec le module Achats afin d'automatiser la saisie des données relatives aux actifs/stocks ✓ Enregistrement des mouvements d'actifs/de marchandises ✓ Rapports standard pour suivre les actifs et surveiller les stocks
Gestion de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration automatisée des relevés bancaires et création automatisée des fichiers de paiement ✓ Rapprochements bancaires automatiques ✓ Rapports sur le solde et les prévisions de trésorerie
Communication de l'information	<p>Le système doit être capable de gérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ les rapports nationaux réguliers (états financiers, etc.) ; ✓ les rapports spécifiques au Fonds mondial (et autres donateurs).
Gestion des achats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comptabilité d'engagement (impact sur le budget et la communication de l'information) ✓ Gestion de la chaîne hiérarchique d'approbation des bons de commande ✓ Contrôle automatique du bon de commande, du bon de réception et de la facture relatifs à un même achat ✓ Qualité des données de référence sur les fournisseurs (nettoyage des données avant la mise en œuvre du système)

Pour des orientations supplémentaires sur les exigences du Fonds mondial concernant le système de gestion financière des maîtres d'œuvre, veuillez contacter le Fonds mondial.

5 Contrôle financier

5.1 Aperçu

194. Le contrôle financier englobe l'ensemble des systèmes, structures, politiques, procédures et processus relatifs à la planification, à l'établissement des budgets et au flux des fonds ; à la gestion des achats ; au paiement et à l'enregistrement ; à la gestion de trésorerie ; à la gestion des actifs et des stocks ; et à la comptabilité financière d'une organisation.

195. L'objectif général de ce chapitre est de définir des principes clés pour la conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle financier efficace dans une organisation, en vue de garantir l'efficacité des contrôles internes et d'améliorer l'absorption du budget. Ce chapitre donne des orientations détaillées aux maîtres d'œuvre pour identifier et choisir les principes et politiques comptables appropriés, et pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes visant à améliorer la planification, l'établissement des budgets, le flux des fonds, les paiements, la gestion de trésorerie et la gestion des actifs et des stocks.

5.2 Principes de contrôle financier

196. Un système de gestion financière efficace s'appuie essentiellement sur un personnel financier adéquat, qualifié et expérimenté, et sur l'application de politiques et de procédures comptables et financières formelles.

- Un contrôle financier efficace garantit la cohérence et la fiabilité de l'information financière et renforce la transparence de l'information financière et la responsabilité associée.
- Une information financière cohérente et fiable favorise une comptabilité de gestion et renforce la confiance de toutes les parties prenantes (Fonds mondial compris) dans la gestion financière de l'organisation.

Principales caractéristiques/composantes - Comptabilité et finance		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none">• La fonction financière et comptable de l'organisation dispose d'une structure adéquate et d'un personnel possédant les compétences et l'expérience requises.• Le plan comptable formel dûment approuvé par l'autorité compétente reflète fidèlement les catégories de produits, de charges, d'actifs et de passifs. Il est suffisamment souple pour tenir compte d'exigences supplémentaires (création de nouveaux codes), si nécessaire.• Une méthode comptable formelle basée sur les normes comptables applicables et sur les exigences du Fonds mondial est adoptée et utilisée systématiquement.	<ul style="list-style-type: none">• Un cadre de comptabilité et de communication de l'information basé sur les principes comptables généralement admis, des normes internationales ou locales est en place.• Des politiques et des procédures financières et comptables sont élaborées et mises en œuvre pour garantir une gestion financière efficiente, transparente et robuste. Elles garantissent aussi un contrôle efficace et une responsabilité à l'égard des fonds et actifs, ainsi que la tenue de registres comptables fiables.	<ul style="list-style-type: none">• Des procédures garantissent que seules les personnes autorisées peuvent modifier les principes, politiques et procédures comptables, ou en créer de nouveaux.• Le plan comptable de l'organisation est dûment mis en correspondance avec les entrées de coûts du Fonds mondial pour faciliter l'enregistrement et la communication de l'information financière.

197. Cette section donne des orientations sur les composantes clés suivantes pour aider les maîtres d'œuvre à établir un système de contrôle financier efficace :

- création d'un département financier et comptable ;
- élaboration et mise en œuvre de politiques et de procédures financières et comptables ;
- identification/spécification et application d'une méthode, de politiques et de principes comptables ;
- conception et élaboration d'un plan comptable pour l'organisation.

5.2.1 Fonction financière et comptable

198. Un département financier et comptable dédié d'une taille adaptée au volume des activités et au volume financier doit être créé pour les maîtres d'œuvre et le programme. Le responsable de cette fonction rendra compte directement au directeur de l'organisation et au conseil d'administration. De plus, la structure de la fonction financière et comptable doit définir clairement la séparation des tâches, la communication de l'information et les responsabilités.

199. Le département financier et comptable doit employer un personnel compétent et qualifié qui exercera ses responsabilités de manière efficiente et efficace. Le personnel doit avoir les qualifications et l'expertise comptables adéquates et connaître les lois et réglementations pertinentes pour garantir la tenue de livres comptables fiables et une utilisation des fonds conforme aux meilleures pratiques.

5.2.2 Politiques et procédures financières et comptables

200. Chaque maître d'œuvre doit élaborer et mettre en œuvre un ensemble de politiques et de procédures financières et comptables (manuel financier et comptable/manuel de gestion financière) formelles (documentées et approuvées), basé sur les orientations du présent document (meilleures pratiques) et respectant les lois et réglementations applicables. Ces politiques et procédures doivent notamment inclure :

- la méthode, les politiques et les principes comptables (dont traite le présent chapitre) ;
- les contrôles internes (chapitre 4) ;
- le système informatisé de gestion financière (chapitre 4) ;
- la planification, l'établissement des budgets et le flux des fonds (présent chapitre) ;
- la gestion des achats³³ ;
- les factures, les paiements et l'enregistrement (présent chapitre) ;
- la gestion de trésorerie (présent chapitre) ;
- la gestion des actifs et des stocks (présent chapitre) ;
- la gestion des documents et des archives (présent chapitre) ;
- la communication de l'information financière et l'audit (chapitre 6).

201. Les procédures et les politiques financières et comptables doivent être examinées périodiquement (une fois par an au moins) en vue d'y incorporer l'évolution (s'il y a lieu) des pratiques, de la législation et/ou des techniques. Toutefois, toute modification du manuel financier et comptable doit être approuvée officiellement par l'autorité compétente³⁴.

5.2.3 Méthode, politiques et principes comptables

202. Les principes comptables sont un ensemble de règles, de normes et de directives utilisé par une organisation pour l'enregistrement et la communication de l'information financière. Le maître d'œuvre doit identifier et appliquer les normes comptables adéquates, qui peuvent inclure :

- les normes internationales d'information financière (IFRS) ;
- les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) ;
- les normes comptables locales ou nationales ;
- les principes comptables généralement admis (GAAP)³⁵.

203. Les politiques comptables sont les principes, méthodes, conventions, règles et pratiques spécifiques appliqués par une organisation pendant la préparation et la présentation des états financiers. Le maître d'œuvre doit sélectionner et appliquer de manière cohérente des politiques comptables appropriées pour des transactions similaires ainsi que pour d'autres événements et dans d'autres situations.

³³ Le présent Manuel de gestion financière ne couvre que la gestion des contrats. Pour en savoir plus sur les procédures et politiques du Fonds mondial relatives aux achats, veuillez contacter l'équipe de pays du Fonds mondial.

³⁴ Pour les entités gouvernementales, l'autorité compétente sera le comptable général ; pour les organisations non gouvernementales, il s'agira du directeur financier (siège).

³⁵ Peuvent inclure les principes comptables généralement admis aux États-Unis, au Royaume-Uni, etc.

204. Les maîtres d'œuvre sont tenus de documenter les principales politiques comptables du Manuel de gestion financière, conformément aux exigences des normes comptables, lois et réglementations applicables. Ces politiques peuvent notamment inclure :

- la méthode de constatation et de mesure des produits et des charges ;
- la constatation et la mesure des actifs immobilisés (à long terme) ;
- le traitement des devises ;
- la base d'allocation des dépenses communes ;
- le traitement des dépenses d'investissement et d'exploitation ;
- les avances aux sous-traitants/réциpiendaires, au personnel, etc.

205. Le maître d'œuvre doit clairement identifier la méthode comptable utilisée pour la préparation des états financiers et aux fins d'audit. Le tableau suivant présente brièvement les méthodes comptables couramment utilisées par les organisations gouvernementales, non gouvernementales, multilatérales et bilatérales.

Méthode comptable	Description
Comptabilité de trésorerie	Les produits/recettes sont constatés au moment des encaissements correspondants et les dépenses/charges au moment des décaissements correspondants.
Comptabilité d'exercice	Les produits/recettes sont enregistrés au moment de la vente ³⁶ et les dépenses sont comptabilisées quand les biens ou services correspondants sont reçus ³⁷ , indépendamment des dates des mouvements de trésorerie associés.
Comptabilité de trésorerie modifiée	Méthode hybride entre la comptabilité de trésorerie et la comptabilité d'exercice : <ul style="list-style-type: none"> ✓ les produits et les charges sont constatés/comptabilisés sur la base des règlements effectifs ; ✓ les postes de court terme des états financiers (actifs et passifs à court terme) sont constatés/comptabilisés sur la base des règlements effectifs ; ✓ les postes de long terme des états financiers (actifs et passifs à long terme) sont constatés/comptabilisés sur la base des transactions.
Comptabilité d'exercice modifiée	Méthode hybride entre la comptabilité d'exercice et la comptabilité de trésorerie : <ul style="list-style-type: none"> ✓ les produits/recettes sont constatés/comptabilisés sur la base des règlements effectifs ; ✓ les charges/dépenses sont constatées/comptabilisées sur la base des transactions ; ✓ les postes de court terme des états financiers (actifs et passifs à court terme) sont constatés/comptabilisés sur la base des transactions ; ✓ les postes de long terme des états financiers (actifs et passifs à long terme) sont constatés/comptabilisés sur la base des règlements effectifs.

206. Les définitions suivantes sont à connaître impérativement dans le cadre des activités du Fonds mondial (pour plus de détails, consultez les [Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions](#)).

Définitions clés dans le cadre des activités du Fonds mondial

Engagement financier : obligation contractuelle actuelle de payer un montant convenu en échange de biens et services déjà reçus, pour lesquels le paiement (intégral ou partiel) n'a pas encore été effectué.

Obligation financière : obligation contractuelle actuelle de payer un montant convenu (conformément au contrat signé ou au bon de commande) à un tiers pour la fourniture de biens/services à un moment futur (autrement dit, les biens ou services n'ont pas encore été reçus).

³⁶ Montant qu'une organisation a reçu/est en droit de recevoir pour les biens ou services fournis à une autre organisation ou personne.

³⁷ Montant qu'une organisation a payé/a l'obligation de payer pour des biens ou services reçus d'une autre organisation ou personne.

207. Le tableau suivant résume la comptabilisation de divers postes des états financiers, selon la méthode comptable utilisée.

Éléments des états financiers	Comptabilité de trésorerie	Comptabilité d'exercice modifiée	Comptabilité de trésorerie modifiée	Comptabilité d'exercice
Produit	Base des règlements effectifs (quand le paiement est reçu)	Base des règlements effectifs (quand le paiement est reçu)	Base des règlements effectifs (quand le paiement est reçu)	Base des transactions (au moment de la vente)
Charge	Base des règlements effectifs (quand le paiement est effectué)	Base des transactions (quand la dépense est engagée)	Base des règlements effectifs (quand le paiement est reçu)	Base des transactions (quand la dépense est engagée)
Actifs à court terme	Base des règlements effectifs Soldes comptables types : ✓ Solde de trésorerie et solde bancaire	Base des transactions Soldes comptables types : ✓ Trésorerie et banque ✓ Paiements par anticipation ✓ Avances ✓ Comptes débiteurs	Base des règlements effectifs Soldes comptables types : ✓ Solde de trésorerie et solde bancaire	Base des transactions (tous soldes comptables applicables)
Passifs à court terme	S/O (Base des règlements effectifs)	Base des transactions Soldes comptables types : ✓ Comptes créditeurs ✓ Autres charges à payer	S/O (Base des règlements effectifs)	Base des transactions (tous soldes comptables applicables)
Actifs à long terme (actifs immobilisés)	S/O (actifs à long terme imputés au moment de l'acquisition)	S/O (actifs à long terme imputés au moment de l'acquisition)	Base des transactions (tous soldes comptables applicables pour actifs immobilisés, dépréciation associée comprise)	Base des transactions (tous soldes comptables applicables, dépréciation associée comprise)
Passifs à long terme	S/O (Base des règlements effectifs)	S/O (Base des règlements effectifs)	Base des transactions Soldes comptables types : ✓ Emprunts ✓ Créancier (long terme) ✓ Provisions, etc.	Base des transactions (tous soldes comptables applicables)
Dépréciation et amortissement	S/O	S/O	Oui	Oui

208. Le Fonds mondial encourage les maîtres d'œuvre à appliquer les normes comptables ainsi que les lois et réglementations applicables pour sélectionner la méthode comptable. Dans tous les cas, cette dernière doit être clairement définie et décrite (notamment la constatation et la mesure des produits, charges, actifs et passifs) dans le manuel financier et comptable, et appliquée systématiquement.

209. Tout changement apporté à la méthode comptable doit être géré conformément à la norme comptable IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

210. En outre, afin d'améliorer la visibilité à court/moyen terme, le Fonds mondial recommande vivement que les maîtres d'œuvre tiennent une comptabilité à jour de l'ensemble des obligations et engagements financiers, quelle que soit la méthode comptable utilisée. Cela renforcera la fiabilité des prévisions des besoins de liquidités et facilitera une communication de l'information précise sur l'avancement du programme et le suivi de l'absorption des fonds.

211. Aux fins de communication de l'information, le Fonds mondial exige que les rapports respectifs soient ajustés comme suit, sur la base de la méthode comptable utilisée par le maître d'œuvre :

Méthode comptable	Ajustements recommandés		
	État de rapprochement (trésorerie)	Écarts budgétaires	Rapport financier annuel
Comptabilité d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour comptabilisation des charges liées aux postes hors trésorerie (dépréciation) • Ajustement pour capitalisation des actifs à long terme (immobilisés) : au Fonds mondial, pour la communication de l'information, une dépense engagée pour un actif à long terme doit être considérée comme une dépense d'exploitation (pas comme une dépense d'investissement) • Ajustement pour les engagements financiers (charges à payer et autres passifs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour comptabilisation des charges liées aux postes hors trésorerie (dépréciation) • Ajustement pour capitalisation des actifs à long terme (immobilisés) : au Fonds mondial, pour la communication de l'information, une dépense engagée pour un actif à long terme doit être considérée comme une dépense d'exploitation (pas comme une dépense d'investissement) • Ajustement pour les engagements financiers (charges à payer et autres passifs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour comptabilisation des charges liées aux postes hors trésorerie (dépréciation) • Ajustement pour capitalisation des actifs à long terme (immobilisés) : au Fonds mondial, pour la communication de l'information, une dépense engagée pour un actif à long terme doit être considérée comme une dépense d'exploitation (pas comme une dépense d'investissement)
Comptabilité d'exercice modifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour les engagements financiers (charges à payer et autres passifs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour les engagements financiers (charges à payer et autres passifs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'ajustement requis
Comptabilité de trésorerie modifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour comptabilisation des charges liées aux postes hors trésorerie (dépréciation) • Ajustement pour capitalisation des actifs à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour comptabilisation des charges liées aux postes hors trésorerie (dépréciation) • Ajustement pour capitalisation des actifs à long terme (immobilisés) : au Fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement des engagements financiers (charges à payer et autres passifs) • Ajustement pour comptabilisation des charges liées aux postes hors trésorerie (dépréciation)

	(immobilisés) : au Fonds mondial, pour la communication de l'information, une dépense engagée pour un actif à long terme doit être considérée comme une dépense d'exploitation (pas comme une dépense d'investissement)	mondial, pour la communication de l'information, une dépense engagée pour un actif à long terme doit être considérée comme une dépense d'exploitation (pas comme une dépense d'investissement)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement pour capitalisation des actifs à long terme (immobilisés) : au Fonds mondial, pour la communication de l'information, une dépense engagée pour un actif à long terme doit être considérée comme une dépense d'exploitation (pas comme une dépense d'investissement)
Comptabilité de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'ajustement requis 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'ajustement requis 	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement des engagements financiers (charges à payer et autres passifs)

Étude de cas

Scénario :

Dans le pays XYZ, le ministère de la Santé est le récipiendaire principal du programme de lutte contre le paludisme et a signé la subvention XYZ-M-MOH dotée d'un budget total de 1 130 000 dollars US pour une période de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2014.

RP	2014	2015	2016	Total
Min. Santé	\$ 360 000	\$ 320 000	\$ 450 000	\$ 1 130 000

Fin 2014, le total des dépenses du récipiendaire principal s'élevait à 300 000 dollars US. Les dépenses déclarées n'incluent pas un engagement financier de 50 000 dollars US pour la rénovation de centres de santé (composante de la subvention dédiée au renforcement des systèmes de santé). Le récipiendaire principal a aussi une obligation financière de 30 000 dollars US.

1. Quels seraient le total des dépenses déclarées avec le système de gestion financière de XYZ selon les méthodes de comptabilité de trésorerie et d'exercice, et les totaux des colonnes Rapprochement de trésorerie, Écarts budgétaires et RFA (Rapport financier annuel) pour 2014 ?

Fin 2015, vous disposiez des informations suivantes :

- paiement de 200 000 dollars US (dont 50 000 dollars US au titre de l'engagement financier du précédent exercice), dette de 80 000 dollars US ;
 - contrat d'un montant de 36 000 dollars US pour l'achat de véhicules, sur le point d'être signé.
2. Quels seraient le total des dépenses déclarées avec le système de gestion financière de XYZ selon les méthodes de comptabilité de trésorerie et d'exercice, et les totaux des colonnes Rapprochement de trésorerie, Écarts budgétaires et RFA (Rapport financier annuel) pour 2015 ? Quelles seraient les valeurs cumulées fin 2015 ?

Fin 2016, la situation était la suivante :

- 320 000 dollars US dépensés, dont 36 000 dollars US pour l'achat de véhicules (si les récipiendaires principaux tiennent une comptabilité d'exercice, un taux d'amortissement linéaire de 10 pour cent est appliqué) et 80 000 dollars US au titre d'engagements financiers du précédent exercice ;
 - dettes de 70 000 dollars US ;
 - 30 000 dollars US de charges à payer pour travail sous contrat et services publics en 2016 ;
 - contrat d'un montant de 40 000 dollars US pour l'achat d'ordinateurs destinés aux centres de santé mais non encore livrés, signé le 24 décembre 2016.
3. Quels seraient le total des dépenses déclarées avec le système de gestion financière de XYZ selon les méthodes de comptabilité de trésorerie et d'exercice, et les totaux des colonnes Rapprochement de trésorerie, Écarts budgétaires et RFA (Rapport financier annuel) pour 2016 ?
 4. Quelles seraient les valeurs cumulées fin décembre 2016 ?

Solution :

[Voir l'annexe 14](#)

5.2.4 Plan comptable de l'organisation

212. Le plan comptable est une composante essentielle de la gestion financière, qui facilite l'enregistrement, la communication et les analyses de l'information financière d'une organisation.

Un plan comptable dûment mis en correspondance (mappé) avec les catégories/entrées de coûts des donateurs (Fonds mondial compris) aide une organisation à générer automatiquement les rapports requis (et tenant compte des exigences des donateurs). Son utilisation réduit considérablement le temps et les coûts associés à la communication de l'information financière.

De plus, un plan comptable facilite la génération de rapports basés sur la stratégie/les interventions de santé au niveau national entraînant l'identification des déficits de financement, fournissant ainsi des informations utiles aux parties prenantes concernées pour classer leurs projets/programmes par ordre de priorité.

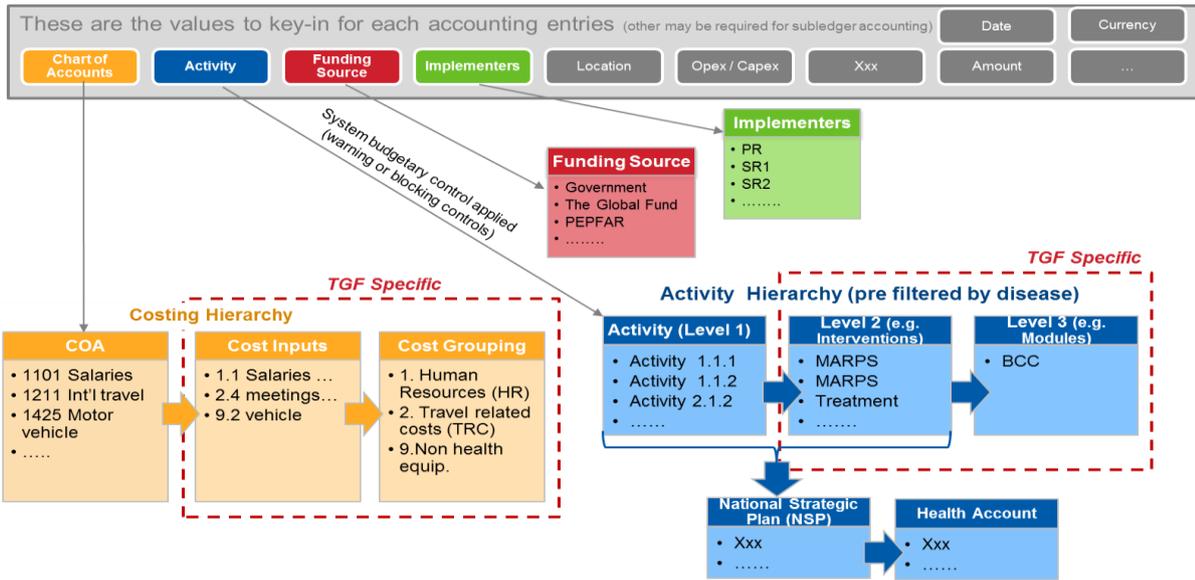
213. Le plan comptable est une liste des codes comptables utilisés dans le grand livre d'une organisation et doit inclure des informations sur les activités, maîtres d'œuvre, sources de financement, etc. Il fournit la structure qui permet d'enregistrer et de contrôler les fonctions budgétaires et comptables et synthétise les données pour le suivi et la communication de l'information.

214. Les principes de base suivants doivent être observés lors de l'établissement et de la tenue d'un plan comptable :

- les intitulés du plan comptable doivent refléter autant que possible la nature et la finalité des produits ou des charges ;
- les comptes doivent être agencés et désignés pour fournir un maximum d'informations sans que des analyses supplémentaires soient nécessaires ;
- les codes comptables doivent être structurés afin de permettre l'identification, le suivi et la communication de l'information financière, pour la gestion financière des activités des subventions ;
- des directives relatives à l'utilisation des codes comptables doivent être fournies au personnel pertinent ;
- le plan comptable doit être examiné régulièrement pour vérifier qu'il est adapté aux exigences de gestion financière et de contrôle interne de l'organisation ;
- toute modification du plan comptable doit être contrôlée et approuvée par la personne idoine, conformément à la délégation de pouvoirs de l'organisation.

215. Conformément aux principes d'appropriation par les pays et pour garantir la pérennité, le Fonds mondial encourage les maîtres d'œuvre à utiliser leur propre plan comptable/le plan comptable national pour les subventions du Fonds mondial. Toutefois, le plan comptable d'un maître d'œuvre doit être mis en correspondance avec les entrées de coûts du Fonds mondial pour permettre la génération automatique des rapports spécifiques requis.

216. Le graphique suivant illustre le principe de mappage d'un plan comptable :



Pour plus d'orientations et si vous avez besoin d'aide pour le mappage du plan comptable, veuillez contacter le Fonds mondial.

5.3 Planification, établissement du budget et flux des fonds

217. La planification et l'établissement du budget forment la base de tout projet et système de gestion financière. La planification fait référence à la définition des buts et des objectifs et à l'identification des activités associées, à l'appui de la mission d'une organisation ou d'un projet, l'établissement du budget désignant la traduction financière du plan.

Un plan et un budget crédibles sont une condition préalable à la signature d'un programme avec un donateur, y compris avec le Fonds mondial. Un mécanisme de planification et d'établissement du budget efficace aide une organisation à élaborer un plan et un budget qui satisfont aux exigences des donateurs et des autres parties prenantes.

Principales caractéristiques/composantes - Planification, établissement du budget et flux des fonds		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Des employés sont chargés de la préparation et de l'approbation des plans/budgets, et de leurs révisions ultérieures. Un mécanisme clair et transparent est en place pour le flux des fonds afin de s'assurer que les fonds des subventions parviennent à tous les maîtres d'œuvre en temps voulu et de manière efficace, sur la base de la cartographie des modalités de mise en œuvre convenue avec le Fonds mondial. 	<ul style="list-style-type: none"> Les plans et le budget contiennent des cibles organisationnelles, opérationnelles et financières et toutes les activités importantes y sont suffisamment détaillées pour fournir un outil de suivi des résultats futurs pertinent. Les activités opérationnelles sont correctement planifiées et coordonnées entre tous les partenaires de mise en œuvre/fonctions, pour garantir une mise en œuvre efficace et coordonnée des programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> Il existe une politique d'établissement de budget formelle et approuvée ; elle définit le cycle et les processus de planification et d'établissement du budget, notamment les procédures liées à la planification des activités, la collecte d'informations auprès des détenteurs de budget, la préparation des plans et du budget, l'implication du personnel technique et de la direction et l'approbation d'un plan/budget (et la réallocation, le cas échéant). Un processus formel de suivi du budget est en place.

218. Un mécanisme de planification doit être en place en vue de garantir que la démarche et les systèmes d'établissement de budget qui sous-tendent les subventions du Fonds mondial fournissent des informations et des analyses pertinentes à l'appui d'investissements stratégiques conçus pour améliorer l'impact, le rapport coût/efficacité, les résultats, la planification et les décisions d'investissement. Le budget doit donc :

- reposer sur les politiques nationales et institutionnelles existantes et adopter les meilleures pratiques des marchés locaux ;
- faciliter un lien étroit entre les intrants, les produits et les résultats en vue de maximiser l'impact ;
- être transparent et vérifiable et comprendre des définitions et des sources de données (qualitatives et financières), des hypothèses et des méthodes pour le calcul des coûts ;
- refléter l'équilibre entre les avantages d'une meilleure information et les coûts liés à son obtention, en étant axé sur la conception, la mise en œuvre et l'amélioration continue des méthodes de calcul des coûts et de la collecte de données ;
- être cohérent et permettre la comparaison des coûts dans le temps.

219. Le budget approuvé³⁸ par le Fonds mondial constitue le cadre financier pour le financement d'activités approuvées pour la mise en œuvre de subventions. Les [Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions](#) servent de référence pour l'établissement des budgets, les assouplissements et d'autres exigences concernant l'utilisation des fonds de subvention.

220. Cette section donne des orientations aux maîtres d'œuvre dans des domaines clés (cycle et processus budgétaires, contrôle, suivi et ajustements du budget) pour établir et mettre en œuvre un processus de planification et d'établissement du budget efficace.

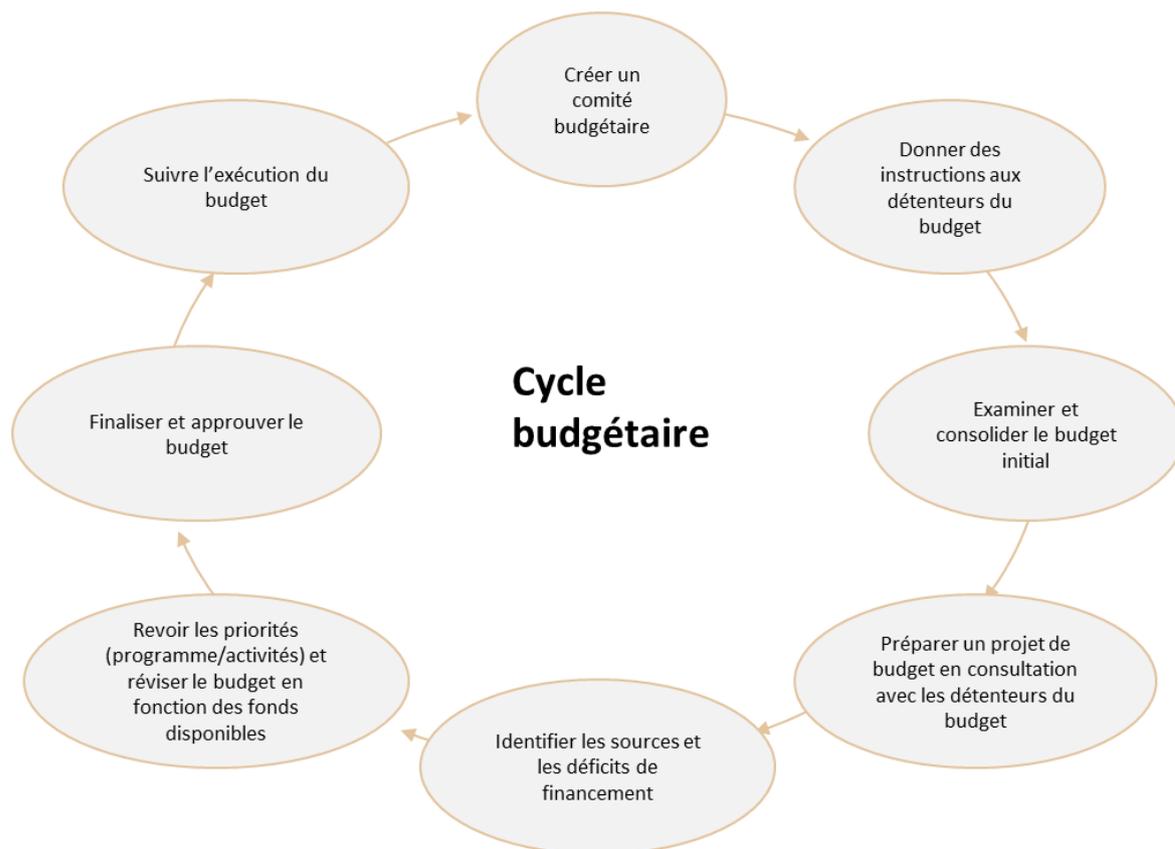
³⁸ Tel que présenté dans l'accord de subvention ou dans toute modification ultérieure résultant d'une lettre de mise en œuvre.

5.3.1 Cycle et processus budgétaires

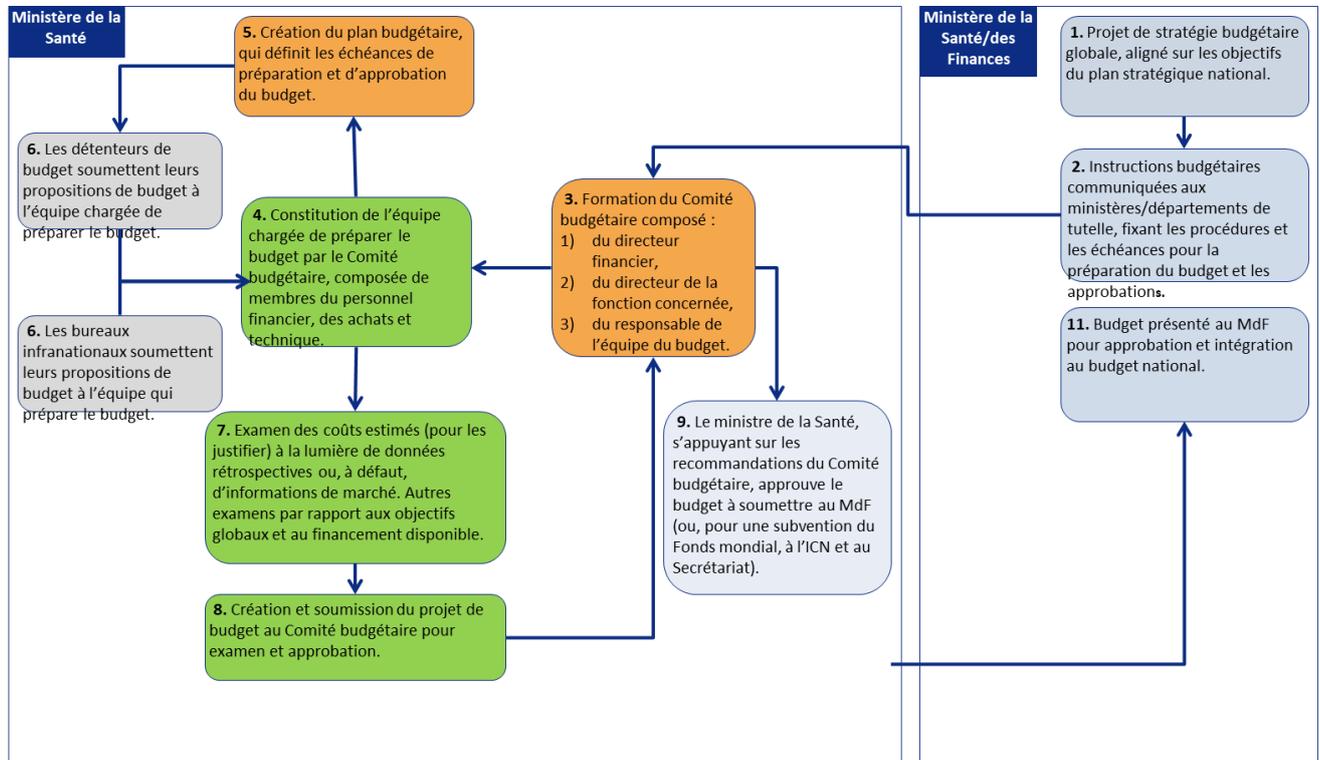
221. Les maîtres d'œuvre doivent spécifier le cycle budgétaire annuel, qui doit être aligné sur celui du pays et sur les exigences des donateurs. La préparation d'un budget doit se faire de manière structurée, à partir d'éléments provenant de diverses sources. Le processus d'établissement du budget implique de se poser un certain nombre de questions, parmi lesquelles :



222. Comme l'illustre le graphique ci-après, un cycle budgétaire type comprend les étapes suivantes :



223. Il incombe au(x) détenteur(s) du budget³⁹ d'identifier les activités et les ressources requises pour atteindre les objectifs du projet. Ce processus doit être collaboratif, c'est-à-dire associer toutes les principales parties prenantes, notamment les fonctions de support (finance, ressources humaines, technologies de l'information, etc.) et les partenaires, le cas échéant. Cela contribuera à l'établissement d'un budget réaliste tenant compte de la faisabilité, des échéances, des coûts, etc. Voici un exemple de processus de planification et d'établissement de budget pour un récipiendaire principal gouvernemental (ministère de la Santé) :



5.3.2 Contrôle et suivi budgétaires

224. Un mécanisme de contrôle et de suivi budgétaires doit être en place pour garantir la réalisation des objectifs du projet/programme et de l'organisation. Un contrôle et un suivi budgétaires réguliers aident les détenteurs du budget :

- à analyser les résultats de leur projet/activité et à prendre des décisions de gestion appropriées ;
- à contrôler leur budget de sorte que les dépenses n'excèdent pas les limites fixées dans le budget approuvé ;
- à identifier et résoudre les problèmes critiques, notamment ceux qui limitent l'absorption efficace des fonds de subvention.

³⁹ Le détenteur du budget mène à bien le projet ou l'activité spécifique dont le budget est établi.

225. Le tableau ci-après présente les responsabilités du détenteur du budget et du personnel financier concernant l'établissement et le suivi du budget :

Détenteur du budget	Personnel financier
Établissement du budget	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe aux discussions et à la préparation du budget, en particulier pendant le cycle de planification annuel ▪ Prépare les budgets pour chacune des activités à inclure dans les budgets des donateurs, conformément aux procédures et exigences pertinentes ▪ Documente les hypothèses et calculs budgétaires détaillés ▪ Réparti les budgets en mois et en trimestres, conformément aux plans d'action les plus récents ▪ S'assure que tous les postes budgétaires respectent les exigences pertinentes, y compris celles des donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procède à une analyse financière globale à partir des informations générées par le système ▪ Organise le processus budgétaire (au moyen de documents-types, etc.) et aide le détenteur du budget à préparer le budget ▪ Fournit des informations comme les taux de change et les taux d'inflation et vérifie les aspects financiers des budgets, propositions et contrats ▪ Tient à jour et gère le budget dans le système financier ▪ Consolide les budgets ainsi que les hypothèses et calculs sous-jacents fournis par les détenteurs du budget ▪ Vérifie que tous les budgets soumis par les détenteurs du budget sont correctement étayés par des hypothèses, calculs, etc. ▪ S'assure que le budget consolidé ne dépasse pas l'enveloppe disponible
Suivi des dépenses	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examine les rapports sur les écarts identifiés par le suivi budgétaire et les rapports détaillés sur les transactions ▪ Analyse, comprend, explique les écarts importants et identifie les mesures appropriées ▪ Identifie, prépare et recommande/autorise les ajustements à apporter au plan ou au budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournit en temps voulu des informations de gestion financière précises, notamment les analyses ad hoc demandées par les détenteurs du budget ▪ Prépare et enregistre les écritures pour les ajustements autorisés ▪ Informe les employés concernés si l'analyse financière suggère l'existence de problèmes, etc. ▪ Consolide les informations liées aux écarts entre le budget et les dépenses réelles, aux fins de la communication de l'information aux donateurs

5.3.3 Ajustements budgétaires

226. Les maîtres d'œuvre doivent disposer de politiques et de procédures formelles pour l'ajustement budgétaire, fondées sur les lois et réglementations applicables et sur les exigences des donateurs.

Pour en savoir plus sur les exigences du Fonds mondial relatives aux ajustements budgétaires pendant la mise en œuvre des subventions, reportez-vous aux Directives du Fonds mondial pour l'établissement des budgets des subventions et à la section 2.2 du [Manuel des politiques opérationnelles](#), consacrée à la Note de politique opérationnelle sur la révision des subventions (en anglais).

5.3.4 Flux des fonds

227. Le flux des fonds fait référence à la manière dont les ressources décaissées circulent entre le Fonds mondial et les maîtres d'œuvre des subventions pour l'exécution d'activités programmatiques, conformément aux accords de subvention et à la cartographie des modalités de mise en œuvre approuvée⁴⁰. Cela implique de comprendre comment les fonds seront transmis du Fonds mondial à un bénéficiaire principal et d'un

⁴⁰ Une cartographie des modalités de mise en œuvre est un diagramme présentant les modalités en place pour lancer un programme subventionné. Elle identifie les maîtres d'œuvre à tous les niveaux, les principaux types d'activités à mener par chacun d'eux et permet de tracer le flux des fonds, notamment les sommes transférées à chaque maître d'œuvre par le Fonds mondial.

récipiendaire principal à des sous-récipiendaires et à d'autres maîtres d'œuvre, dans le paysage de mise en œuvre.

228. Les principes suivants doivent être appliqués lors de la définition des mécanismes utilisés dans le flux des fonds :

- les modalités relatives au flux des fonds doivent identifier les prestataires de services financiers (tels les banques) primordiaux pour assurer la bonne circulation des fonds de subvention à tous les niveaux de la mise en œuvre ;
- les modalités relatives au flux des fonds doivent être économiques et perturber le moins possible la mise en œuvre des programmes ;
- dans le cadre de leurs examens du processus de contrôle interne, les maîtres d'œuvre doivent s'assurer que les modalités relatives au flux des fonds atténuent le risque fiduciaire de l'organisation et garantissent une absorption efficace des fonds de subvention ;
- les modalités relatives au flux des fonds doivent être approuvées avant la signature et la mise en œuvre de la subvention, et alignées sur la cartographie des modalités de mise en œuvre soumise au Fonds mondial. Toute modification de mécanismes de flux de fonds approuvés doit être examinée et approuvée par le Fonds mondial.

229. En général, les financements du Fonds mondial doivent être séparés de ceux des autorités publiques ou d'autres partenaires de développement (voir la section 3.4 du Règlement sur les subventions), à quelques exceptions près (subvention requérant spécifiquement la mise en commun de fonds ou recours au paiement en fonction des résultats). Dans de tels cas, il faut convenir de modalités spéciales avec le Fonds mondial et les documenter dans l'accord de financement conjoint.

230. Un flux de fonds adéquat facilite la réalisation des objectifs de gestion, comme une gestion des liquidités et de la trésorerie efficace, et améliore la fiabilité des prévisions de trésorerie. Sa finalité est double, à savoir garantir que les fonds sont disponibles là et quand cela est nécessaire pour assurer les paiements, mais aussi éviter que des fonds soient mobilisés beaucoup trop tôt ou utilisés à d'autres fins que le paiement de dépenses recevables liées à la subvention.

231. Le calendrier des besoins de trésorerie et les montants associés, notamment la contribution des pouvoirs publics et des autres partenaires de développement, doivent faire l'objet de projections et d'une planification adéquates. Il est primordial de prévoir les besoins et les soldes de trésorerie par année et par trimestre pour identifier d'éventuels déficits et les gérer.

232. Dans la mesure du possible, les fonds doivent être gérés par l'intermédiaire du Trésor ou du système bancaire, et les virements et paiements par chèque seront privilégiés. Ce recours à un tiers se traduit par une séparation des tâches renforcée et un équilibre des pouvoirs supplémentaire au niveau des contrôles internes. Ces modalités garantissent généralement la sécurité des fonds, tout en mettant les capacités du système bancaire au service du projet, moyennant un coût minime.

233. Pour être efficace, un système de flux de fonds doit présenter certaines des caractéristiques suivantes :

- il fournit des contrôles comptables internes adéquats pour les soldes de trésorerie et les encaissements, de leur réception jusqu'à leur remise au dépositaire ;
- il définit un ensemble de contrôles internes et de procédures pour s'assurer que les décaissements ne sont effectués qu'aux fins prévues ;
- il garantit que les paiements correspondent à des dépenses effectivement engagées et sont reçus par leurs bénéficiaires légitimes ;
- il comptabilise de manière adéquate les encaissements et les décaissements ;
- il utilise des technologies éprouvées pour améliorer la gestion de trésorerie, comme les transferts électroniques de fonds et d'autres procédures de paiement hors chèques.

234. **Décisions de décaissement.** Le terme « décaissement » désigne le transfert effectif d'une somme d'argent par le Fonds mondial au profit du récipiendaire principal ou de tiers (au nom du récipiendaire principal) pour le paiement de biens et de services. Les décaissements sont généralement effectués dans la ou les devises de l'accord de subvention signé mais aussi dans d'autres devises, si le Fonds mondial le juge bon.

235. **Décaissement direct au profit d'un tiers.** Ce type de décaissement peut être initié par le bénéficiaire principal ou demandé par le Fonds mondial. Les tiers suivants peuvent en bénéficier :

- agents chargés des achats ;
- agents engagés directement sous contrat par le Secrétariat du Fonds mondial (agents financiers, etc.) ;
- auditeurs et autres sociétés de services qui donnent au Fonds mondial une assurance indépendante relative à la mise en œuvre des subventions (audit externe, diagnostics et autres examens indépendants) ;
- organismes privés, organismes et prestataires de services d'assistance technique reconnus à l'échelle internationale avec lesquels le Fonds mondial a signé des accords de partenariat (y compris l'agent de voyages officiel du Fonds mondial lorsqu'il est jugé plus efficace et optimal que le Secrétariat organise le déplacement de maîtres d'œuvre à Genève lors de missions liées aux subventions) ;
- comité Feu vert (pour le paiement de l'élément de partage des coûts, conformément au protocole d'accord signé avec ce comité) ;
- sous-bénéficiaires faisant office d'agents d'approvisionnement, sous-bénéficiaires dans les pays visés par la politique de sauvegarde supplémentaire ou dans les pays dont le contexte politique et/ou financier ne permet pas au bénéficiaire principal de payer les sous-bénéficiaires directement, et sous-bénéficiaires dont l'implantation géographique est différente⁴¹ de celle du bénéficiaire principal et potentiellement exposés au risque de change et/ou à des réglementations bancaires inefficaces.

236. Les paiements au profit de tiers en dehors des cas ci-dessus doivent être solidement justifiés et validés par le Fonds mondial.

237. **Séquence et flux de documents et de fonds :** Reportez-vous à l'[annexe 15](#) qui décrit les procédures suivies, les contrôles appliqués ainsi que le flux de fonds et de documents requis par le Fonds mondial.

5.4 Gestion des contrats

238. Les achats, c'est-à-dire l'acquisition de biens, de services et/ou de travaux auprès de sources externes, sont une composante clé de chaque organisation ou subvention et ont un impact critique sur la gestion financière. C'est pourquoi l'organisation doit être dotée d'une fonction des achats efficace et d'un manuel de politiques d'achat fondé sur les lois, réglementations et politiques applicables et sur les exigences des donateurs en matière d'achats.

Des fonctions, politiques et procédures efficaces en matière d'achats aident une organisation :

- à formaliser les processus d'achat et donc à renforcer l'efficacité et l'efficacé ;
- à garantir le rapport coût/efficacité ;
- à améliorer la transparence et la responsabilité des activités liées aux achats ;
- à renforcer la confiance des donateurs et des autres parties prenantes ;
- à réduire le risque d'utilisation inadéquade des fonds lors de l'achat de biens, services ou travaux.

239. Cette section ne couvre que les activités post-contractuelles. Contactez l'équipe de pays du Fonds mondial si vous avez besoin d'orientations détaillées sur les exigences du Fonds mondial en matière d'achats.

240. Le maître d'œuvre fera l'acquisition de produits de santé de qualité garantie, conformément aux lois applicables, aux politiques d'assurance qualité du Fonds mondial et au [Guide sur la politique du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé](#) (2016, susceptible d'être modifié ponctuellement).

241. Le Fonds mondial a publié un [Code de conduite des fournisseurs](#) qui exige que tous les soumissionnaires, fournisseurs, agents, intermédiaires, consultants et contractants, y compris tous les partenaires, responsables, employés, sous-traitants, agents et intermédiaires des fournisseurs, observent les normes éthiques les plus strictes dans les activités financées par le Fonds mondial concernant la fourniture de biens et/ou de services au Fonds mondial ou à un bénéficiaire de ses subventions, notamment les bénéficiaires principaux, les sous-

⁴¹ Pour les subventions régionales, par exemple, lorsque le bénéficiaire principal et les sous-bénéficiaires sont implantés dans des pays différents.

récipiendaires, les instances de coordination nationale, les agents d'approvisionnement et les acheteurs de première ligne.

Les maîtres d'œuvre doivent s'assurer que ce code est communiqué à tous leurs fournisseurs et que ceux-ci s'y conforment.

5.4.1 Gestion des contrats

242. Le personnel désigné pour la gestion des contrats assure le suivi des résultats des contractants : il gère la documentation, valide les paiements et s'acquiesce des autres obligations prévues par le contrat. Les procédures et les politiques en matière d'achats doivent contenir une liste des informations et documents clés qui doivent être conservés au niveau opérationnel.

243. En outre, le maître d'œuvre doit s'assurer que tous les biens livrés font l'objet d'une inspection et d'une vérification par un auditeur interne, un ingénieur-superviseur ou un comité d'inspection (incluant des experts spécialisés pour l'inspection de produits spécifiques), selon le cas, et ce avant d'accepter lesdits biens.

244. Consultez l'[annexe 16](#) qui contient une liste de contrôle détaillée pour la gestion des contrats.

245. Le tableau suivant recense les principaux documents liés aux achats qui doivent être examinés par le personnel financier en vue des paiements :

Principaux documents	Description
Contrat	<p>Tout paiement de biens ou de services (y compris celui des salaires) doit s'appuyer sur des contrats formels dûment signés par l'autorité compétente et suivre le processus d'achat approprié. Des procédures et des politiques d'achat complètes doivent être élaborées et fondées sur les meilleures pratiques, les lois et réglementations applicables et les exigences spécifiques aux donateurs (le cas échéant) afin de fournir des directives pour l'achat de biens, travaux et services.</p> <p>Le paiement doit être effectué conformément aux conditions stipulées dans le contrat concerné.</p>
Bon de commande	<p>Ce document externe (annexe 17) sert à passer des commandes auprès de fournisseurs et vaut engagement à faire une dépense. Il doit être utilisé pour tous les achats, indépendamment du montant, du volume et du mode de paiement.</p> <p>Les bons de commande doivent être émis lorsque le prix des biens ou des services à acheter a été fixé au moyen du processus d'achat approprié et que le contrat associé a été signé.</p> <p>Le bon de commande est vraiment très important et doit être émis avec le plus grand soin car il peut engager l'organisation à effectuer un paiement pour le matériel ou les services fournis. Il doit indiquer clairement la description, le modèle, les spécifications, la quantité, les prix, le calendrier de livraison et le lieu de livraison des articles.</p> <p>Les bons de commande doivent être autorisés par le détenteur du budget concerné, conformément au régime de délégation. Les détenteurs de budget doivent disposer de toute la documentation pertinente relative au processus d'achat, pour s'assurer que le bon de commande est conforme aux exigences de l'organisation et des donateurs.</p> <p>Le département financier doit approuver tous les bons de commande avant leur envoi au fournisseur, pour avoir l'assurance que les fonds sont réservés et pourront être décaissés lorsque le paiement sera nécessaire.</p> <p>Pour améliorer la visibilité des engagements ou obligations résultant de l'émission de bons de commande, ces derniers doivent être enregistrés dans le système de gestion</p>

Principaux documents	Description
	financière et compensés quand l'élément de passif associé est enregistré ou que le paiement est effectué.
Accusé de réception des marchandises	<p>Ce document (<i>annexe 18</i>) doit être complété au moment de la réception des marchandises achetées, par la personne qui les réceptionne (le « réceptionnaire »).</p> <p>Le réceptionnaire inspecte et vérifie les articles sur la base des informations du bon de commande et prépare l'accusé de réception des marchandises. Celui-ci doit mentionner la description, la quantité et la date de livraison des articles, en plus des informations spécifiques figurant éventuellement sur le bon de commande (marque/modèle, spécifications, conditionnement).</p> <p>Dans le cadre d'une bonne séparation des tâches, le réceptionnaire ne doit pas faire partie de l'équipe des achats mais, dans la mesure du possible, travailler pour le programme ou le département qui a demandé les marchandises.</p>

5.5 Factures, paiements et enregistrement

246. Le processus et les procédures relatifs à la facturation et au paiement, notamment la matrice de délégation de pouvoirs, doivent être définis et documentés dans les politiques et procédures financières et comptables pour renforcer la responsabilité et la transparence. En outre, les transactions doivent être enregistrées (de préférence dans le système informatisé de gestion financière) sur une base régulière (normalement quotidienne), conformément aux normes comptables applicables et au cadre réglementaire de l'organisation, afin de s'assurer que les livres comptables sont à jour.

247. Le responsable de la fonction financière doit s'assurer que les transactions sont enregistrées régulièrement et que les processus et contrôles nécessaires sont en place. Le personnel financier, quant à lui, doit garantir que les données financières sont complètes, exactes, dûment autorisées, et qu'elles s'inscrivent dans une piste d'audit complète, y compris le respect de pratiques de gestion des archives efficaces.

Des processus de paiement adéquats garantissent que les dépenses à engager sont raisonnables et admissibles par rapport aux allocations budgétaires et évitent les paiements inappropriés et les dépenses non conformes.

Principales caractéristiques/composantes - Factures, paiements et enregistrement		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> • Des politiques, des procédures et des systèmes adéquats sont en place pour garantir un contrôle efficient, transparent et efficace et une responsabilité à l'égard des processus de paiement. • Un régime de délégation/une matrice de délégation de pouvoirs est défini(e) et approuvé(e) par l'autorité compétente. • Des contrôles adéquats sont en place pour s'assurer que les paiements sont effectués sur la base de pièces justificatives suffisantes et adéquates, et qu'ils sont raisonnables et admissibles au regard des allocations budgétaires. • Les exigences propres au Fonds mondial relatives aux paiements suivants sont satisfaites : <ul style="list-style-type: none"> ✓ paiement direct d'un tiers par le Fonds mondial (mécanisme d'achat groupé) ; ✓ paiement et liquidation des avances (aux sous-réциpiendaires, sous-traitants, personnel) et des avances sur frais de voyage ; ✓ enregistrement et paiement des engagements financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des politiques et des procédures détaillées basées sur les lois et réglementations applicables et sur les exigences des donateurs sont en place. • Les responsabilités suivantes sont exercées par des unités ou des personnes différentes : <ul style="list-style-type: none"> ✓ autorisation d'exécution d'une transaction ; ✓ enregistrement de la transaction ; ✓ garde des actifs engagés dans la transaction. • Les transactions financières sont enregistrées dans le système comptable en temps voulu, à partir des documents sources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le principe de séparation des tâches est appliqué à la commande, à la réception, à la comptabilisation et au paiement de biens et de services. • Un système de gestion des documents efficace est en place pour tous les documents sources sur lesquels les transactions sont basées. Le cas échéant, un registre des documents comptables est tenu pour gérer efficacement la circulation des documents sources.

248. Cette section donne des orientations sur les aspects clés suivants relatifs aux factures et aux paiements, pour aider les maîtres d'œuvre à définir des processus et des procédures de paiement efficaces et efficients :

- modes de paiement ;
- processus de paiement ;
- considérations spécifiques au Fonds mondial.

5.5.1 Modes de paiement

249. Les modes de paiement et les contrôles associés doivent être définis et documentés à chaque niveau de mise en œuvre. Un régime de délégation doit être prévu pour les divers types de paiement et les paiements ne doivent être autorisés que s'ils sont accompagnés de pièces justificatives suffisantes et appropriées. Le tableau ci-après recense les principaux modes de paiement disponibles, qui doivent être utilisés en tenant compte du contexte local et avec les contrôles appropriés.

Mode de paiement	Description
Espèces	Il s'agit du mode de paiement le plus risqué, qui doit être évité sauf pour régler les dépenses relevant de la petite caisse. Chaque maître d'œuvre doit définir un plafond de paiement en espèces (en tenant compte des lois et réglementations locales applicables et, si la réglementation nationale ne prévoit pas ce plafond, en définissant une politique idoine aux fins de mise en œuvre de la subvention) et concevoir les contrôles appropriés pour la gestion de la petite caisse (reportez-vous à la section Gestion de trésorerie pour plus de détails).
Paiement par chèque	<p>Ce mode de paiement ne doit être utilisé que lorsque les services bancaires électroniques ne sont pas disponibles au niveau de la mise en œuvre, à condition que les contrôles appropriés soient en place, notamment pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'obtention et le stockage des chèques : <ul style="list-style-type: none"> ✓ les chéquiers doivent être conservés dans un coffre-fort ; ✓ la personne ayant la garde des chéquiers (qui ne doit pas être un signataire) doit s'assurer avec diligence que les mentions figurant sur les chèques sont complètes ; ✓ tous les chèques doivent être pré-numérotés ; ✓ un seul chéquier par compte bancaire doit être utilisé à la fois ; ✓ le suivi des chéquiers, entre autres, doit être assuré via un registre des documents comptables ; • L'émission de chèques : <p>tous les chèques doivent être signés par deux signataires autorisés au moins. Aucun chèque non barré ou au porteur⁴² ne doit être émis et aucun chèque en blanc ne doit être signé. Des contrôles appropriés doivent être définis concernant la remise de chèques aux bénéficiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ les chèques doivent être remis au représentant autorisé (individu/organisation) en échange d'un reçu ; ✓ les chèques peuvent être envoyés par la poste si les services postaux sont fiables ; ✓ la personne ayant la garde des chéquiers peut remettre un chèque en main propre au bénéficiaire, contre reçu. • les chèques annulés/en opposition : <p>ces chèques doivent porter la mention Annulé/En opposition et être conservés aux fins d'audit. En cas de perte ou de vol d'un chèque émis, la banque doit en être avisée immédiatement, avec instruction de ne pas procéder au paiement. Un chèque ne peut être réémis que si une preuve atteste que le chèque initial a été annulé ou mis en opposition sans avoir été encaissé. Tout chèque annulé ou en opposition doit déclencher une écriture de journal approuvée pour annuler les écritures comptables initiales.</p>
Virement bancaire	<p>C'est le mode de paiement à privilégier. Les contrôles suivants doivent être en place pour les paiements par virement bancaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ il convient d'utiliser des formulaires pré-imprimés et pré-numérotés ; ✓ un régime de délégation doit être prévu ; ✓ les formulaires de virement doivent être conservés dans un coffre-fort.
Argent mobile	Ce service permet d'émettre et de recevoir des paiements via des téléphones mobiles, en l'absence de services bancaires (pour plus de détails, reportez-vous à la section 5.6.3).

⁴² Les chèques au porteur sont payables à toute personne qui les présente au guichet d'une banque.

5.5.2 Processus de paiement

250. Le processus et les procédures de paiement doivent être définis et documentés conformément aux lois et réglementations applicables et aux meilleures pratiques. Il incombe à l'équipe dirigeante, et notamment au responsable de la fonction financière, de veiller au respect de ces processus et procédures, qui doivent notamment porter sur :

- le type du paiement (dépense d'investissement, dépense d'exploitation, paiement local, national ou international, notamment en devise, etc.) ;
- les étapes du processus de paiement (lancement, autorisation, approbation, enregistrement, etc.), pour chaque type de paiement ;
- le personnel responsable de chaque type de paiement ;
- les pièces justificatives requises pour chaque type de paiement.

251. Les dépenses doivent être autorisées par l'autorité compétente, conformément au régime de délégation/à la matrice de délégation de pouvoirs approuvé(e). La fonction financière doit évaluer :

- la nécessité de la dépense (cette dernière sert-elle les objectifs de l'activité/du projet/du programme ?) ;
- le caractère raisonnable de la dépense ;
- si la dépense est inscrite au budget et si l'approbation nécessaire a été obtenue ;
- si les pièces justificatives sont suffisantes et adéquates.

252. Le processus type ci-dessous permettra de concevoir un processus de paiement efficace :

Étapes du paiement	Description
Lancement	<p>Demande de paiement (<i>annexe 19</i>) examinée et autorisée par le détenteur du budget pour lancer le processus de paiement. Elle doit être étayée par des pièces justificatives (factures, rapport d'achèvement, bon de commande, accusé de réception des marchandises, etc.) et rapprochée de celles-ci.</p> <p>Après avoir reçu la demande de paiement, la fonction financière doit préparer un bordereau de paiement (<i>annexes 24 à 28</i>) et le soumettre pour examen et autorisation avec toutes les pièces justificatives⁴³.</p>
Examen/autorisation	<p>La demande et le bordereau de paiement, assortis des pièces justificatives (voir la sous-section ci-dessous pour plus de détails), doivent être examinés par le personnel autorisé (conformément au régime de délégation/à la matrice de délégation de pouvoirs) et soumis pour approbation.</p>
Approbation	<p>Le bordereau de paiement doit être approuvé par une autorité compétente (conformément au régime de délégation/à la matrice de délégation de pouvoirs).</p> <p>Pour assurer une mise en œuvre efficace du programme, le récipiendaire principal gouvernemental peut demander de déroger aux politiques et aux pratiques du gouvernement concernant le niveau d'approbation des décaissements au profit de sous-récepteurs ou de prestataires de services (en particulier quand il existe des contrôles supplémentaires [agent financier]).</p>
Paiement	<p>Le paiement est exécuté sur la base du bordereau de paiement approuvé.</p>
Classification et enregistrement	<p>Les dépenses doivent être classées conformément au plan comptable du maître d'œuvre et comptabilisées en tant qu'activités et dans les catégories de coûts appropriées du projet/programme.</p> <p>Les transactions doivent être enregistrées⁴⁴ en temps voulu (de préférence dans le système informatisé de gestion financière), conformément aux normes comptables applicables (voir ci-dessus), afin que les livres comptables soient à jour.</p>

⁴³ Les pièces justificatives comprennent notamment les factures, un exemplaire des contrats, les bons de commande, les accusés de réception de marchandises, le connaissance, les rapports d'achèvement/rapports d'inspection, les feuilles de présence, etc.

⁴⁴ La transaction doit être enregistrée régulièrement (une fois par jour au moins), si le système du maître d'œuvre n'assure pas cet enregistrement automatiquement.

253. Reportez-vous à l'*annexe 19* qui présente un exemple à utiliser lors de l'élaboration du diagramme du processus de paiement.

5.5.3 Principales pièces justificatives

254. Le paiement de biens et/ou de services ne doit être effectué que si les pièces justificatives sont suffisantes et adéquates. Ces pièces sont des documents générés en interne (section 5.4.1) et en externe (par les clients et les fournisseurs). Elles doivent être comparées entre elles avant le traitement des paiements associés. Le tableau suivant recense les principales pièces justificatives générées en externe.

Principales pièces justificatives	Description
Facture	Ce document est utilisé par un fournisseur ou un contractant pour facturer au client la fourniture de biens et/ou de services ; il précise la nature, la quantité et le prix de ces biens/services. Les conditions de paiement de la facture doivent être celles stipulées dans le contrat concerné.
Rapport sur les résultats actuels ou rapport d'achèvement	Les factures peuvent être accompagnées d'un livrable spécifique et d'un rapport (ou attestation) d'achèvement. Le rapport sur les résultats actuels ou le rapport d'achèvement doit renseigner en détail sur le niveau d'avancement/de réalisation par rapport aux cibles/jalons spécifiés. Il doit aussi décrire les principales difficultés et les principaux enseignements tirés.
Rapport d'inspection	Le rapport d'inspection est la première étape vers le rapport final. Il traduit le mandat ou le plan de travail en jalons précis, veillant ainsi à la bonne compréhension mutuelle du plan d'action du contractant, et fixe la date à laquelle ce dernier sera déchargé des obligations stipulées par le contrat.
Bordereau de livraison ou connaissance	Un bordereau de livraison accompagne une livraison domestique de biens ; il contient la description et la quantité desdits biens. Un connaissance est un document officiel détaillant le type, la description, la quantité et la destination des biens expédiés. Il sert à superviser la livraison des biens.
Lettre de crédit	Type de garantie bancaire qui donne l'assurance que le paiement interviendra en temps voulu et que son montant correspondra aux biens livrés.

5.5.4 Considérations spécifiques au Fonds mondial

255. Les paiements effectués au titre d'une subvention du Fonds mondial doivent obéir aux considérations suivantes :

Description	Traitement comptable recommandé
 Paiement direct à un tiers par le Fonds mondial 	
<p>Dans certains cas, si l'accord de subvention le prévoit, le Fonds mondial paiera directement un fournisseur au nom du maître d'œuvre (mécanisme d'achat groupé, comité Feu vert, agent financier, prestataire d'assistance technique, etc.). Le maître d'œuvre est avisé par une lettre de notification des décaissements au profit du tiers dans le cadre d'une subvention donnée.</p> <p>À réception de cette lettre, le bénéficiaire principal doit enregistrer cette transaction dans sa comptabilité, en tant que paiement par anticipation (paiement au fournisseur) ou dépense engagée, suivant le statut de la livraison/le degré d'achèvement de la prestation de services. Dans les deux cas, il est impératif qu'il rapproche les livraisons reçues des bons de commande et/ou des rapports financiers trimestriels (ou de documents équivalents comme les relevés de compte) reçus de l'agent chargé des achats ou du fournisseur, selon le cas. Toute incohérence constatée doit être discutée avec l'agent chargé des achats et le Fonds mondial.</p>	<p><u>En tant que paiement par anticipation :</u></p> <p>Conformément aux principes de la comptabilité d'exercice et en reconnaissance des avantages qu'ils confèrent à l'organisation en matière de contrôle, le maître d'œuvre doit enregistrer le montant de la notification de décaissement en tant que financement reçu et affecter l'actif correspondant à un compte des paiements par anticipation.</p> <p>Dt COMPTE PAIEMENTS PAR ANTICIPATION (COMPTE COMPENSATION PPM) Ct PRODUITS (FINANCEMENT DONATEUR)</p> <p>(avec montant de la notification de décaissement communiqué par le Fonds mondial)</p> <p>Lorsque les biens sont réceptionnés et après vérification des articles livrés, le maître d'œuvre comptabilise la dépense correspondante. Il peut choisir de la comptabiliser à réception du rapport financier trimestriel ou d'un relevé de compte de l'agent chargé des achats ou du fournisseur, plutôt qu'attendre la livraison.</p> <p>Dt COMPTE CHARGES (STOCK) (POSTE DE DÉPENSES PERTINENT DU BUDGET) Ct COMPTE PAIEMENTS PAR ANTICIPATION</p> <p>(L'écriture doit mentionner la valeur des produits de santé et médicaments ou des autres biens et services livrés, telle qu'elle figure sur les pièces justificatives pertinentes comme les bordereaux de livraison, connaissements.)</p> <p><u>En tant que dépense :</u></p> <p>Lorsque la notification de décaissement est reçue avec ou après la livraison de biens et de services (y compris de stocks/produits dans le cadre du mécanisme d'achat groupé), le maître d'œuvre doit traiter cette transaction comme une dépense réelle engagée avec la subvention, et en même temps la comptabiliser en tant que produit perçu.</p> <p>Dt COMPTE CHARGES (STOCK) (POSTE DE DÉPENSES PERTINENT DU BUDGET) Ct PRODUITS (FINANCEMENT DONATEUR)</p> <p>(avec montant de la notification de décaissement communiqué par le Fonds mondial)</p>

Description	Traitement comptable recommandé
Païement des avances	
<p>Le Fonds mondial décourage fortement le paiement de tout type d'avance à un tiers. Toutefois, dans certaines situations, cette pratique est inévitable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ avances à des sous-traitants, y compris à des sous-réceptiendaires ; ✓ avances au personnel pour formations/ateliers ; ✓ avances à des fournisseurs (prévues au contrat), etc. <p>Dans de tels cas, les maîtres d'œuvre doivent mettre en place des contrôles supplémentaires pour le suivi de ces avances. Par exemple, les avances consenties au personnel ne devraient pas être versées plus de dix jours avant le début d'une formation ou d'un atelier, etc.</p> <p>Pour connaître les procédures et les politiques détaillées relatives aux avances sur frais de voyage, reportez-vous à la section ci-après.</p>	<p>Les avances sont enregistrées comme suit :</p> <p>Dt COMPTE AVANCES (SOUS-RÉCIPIENDAIRE) (CONTRACTANT PAYÉ EN FONCTION DES RÉSULTATS) (FOURNISSEUR) (AVANCES AU PERSONNEL)</p> <p>Ct COMPTE BANQUE</p> <p>(montant effectivement payé ou viré par la banque)</p>

Description	Traitement comptable recommandé
Régularisation/remboursement des avances	
Régularisation des avances aux sous-réceptiendaires	<p>Les avances aux sous-réceptiendaires ne doivent être remboursées que lorsque les notes de frais et pièces justificatives associées ont été reçues et vérifiées. L'écriture comptable se présentera comme suit :</p> <p>Dt COMPTE CHARGES (POSTES BUDGÉTAIRES PERTINENTS)</p> <p>Ct COMPTE AVANCES (SOUS-RÉCIPIENDAIRE)</p> <p>(montant déclaré par les sous-réceptiendaires et vérifié par le réceptiendaire principal)</p> <p>Remarque : Aucune nouvelle avance ne doit être consentie tant que les précédentes n'ont pas été régularisées à hauteur de 80 pour cent.</p>
Régularisation des avances aux fournisseurs	<p>À réception des factures et des biens/services :</p> <p>Dt COMPTE CHARGES (POSTES BUDGÉTAIRES PERTINENTS)</p> <p>Ct COMPTE AVANCES (FOURNISSEUR)</p> <p>(avec montant facturé/accusé de réception des marchandises, etc.)</p>
Régularisation des avances au personnel	<p>À réception des pièces justificatives (factures, accusé de réception des marchandises, feuilles de présence, etc.)</p>

Les avances au personnel doivent être régularisées dans les dix jours ouvrés qui précèdent la fin des activités concernées (formation ou atelier).	Dt COMPTE CHARGES (POSTES BUDGÉTAIRES PERTINENTS) Ct COMPTE AVANCES (AVANCES AU PERSONNEL) (avec montant effectivement payé d'après les pièces justificatives)
--	--

Description	Traitement comptable recommandé
Enregistrement et paiement des dettes	
Quand le contrat est signé avec un prestataire de services, les maîtres d'œuvre doivent enregistrer les engagements dans le module Achats du système informatisé de gestion financière. Le contrat doit préciser les conditions de paiement à divers stades d'achèvement du projet. Le prestataire doit soumettre les factures assorties des conditions de paiement et du rapport sur les résultats actuels/de l'attestation d'achèvement pour des activités spécifiques.	Quand une facture (assortie d'un rapport sur les résultats actuels ou d'un rapport d'achèvement) est reçue d'un prestataire de services, la double écriture se présentera comme suit : Dt COMPTE CHARGES (POSTES BUDGÉTAIRES PERTINENTS) Ct COMPTES CRÉDITEURS (COMPTE FOURNISSEUR) (avec montant effectivement facturé) Écriture comptable quand la facture est payée : Dt COMPTES CRÉDITEURS (COMPTE FOURNISSEUR) Ct COMPTE BANQUE

5.5.5 Avances

256. Chaque maître d'œuvre doit définir une politique formelle en matière d'avances, respectant les contrôles nécessaires, le principe de responsabilité, les lois du pays applicables et les exigences du Fonds mondial pour améliorer l'efficacité administrative. L'encadré suivant recense les principales exigences du Fonds mondial concernant les avances.

Exigences du Fonds mondial concernant les avances

Les avances consenties à des membres du personnel ou à des tiers (à l'exclusion des décaissements en faveur des sous-réциpiendaires) doivent être limitées, dans la mesure du possible, et réservées à des activités comme les déplacements, réunions, formations, ateliers, etc.

Les avances consenties dans le cadre de la subvention doivent respecter la réglementation gouvernementale, être approuvées par le Fonds mondial (si le réциpiendaire principal est un organisme public) et conformes aux politiques du réциpiendaire principal établies en accord avec le Fonds mondial (si le réциpiendaire est une organisation autre qu'un organisme public ou une organisation des Nations Unies).

Limites aux avances. Les maîtres d'œuvre doivent spécifier des limites minimale et maximale pour les avances, en tenant compte du contexte local et en accord avec l'équipe de pays du Fonds mondial. Ils ne doivent **PAS** consentir des avances en espèces pour les billets d'avion mais doivent mettre en place un système de paiement direct d'hôtels pré-approuvés, de lieux de réunion réservés par l'intermédiaire d'une centrale, etc.

Procédures relatives aux avances – Lancement et approbation. Les personnes ayant besoin d'avances pour des activités admissibles (telles que spécifiées ci-dessus) doivent remplir un formulaire de demande d'avance ([annexe 20](#)) qui décrira au minimum les activités visées, leur motif et leur coût estimé, et qui devra être autorisé et approuvé par l'autorité compétente.

Exigences du Fonds mondial concernant les avances

Une demande d'avance couvrant aussi un voyage doit être accompagnée du formulaire d'autorisation de voyage ([annexe 21](#)) mentionnant toutes les informations et approbations pertinentes. Le montant d'une avance liée à un voyage dépendra de la distance à parcourir et des indemnités journalières standard, décrites dans la politique applicable. Le formulaire sera ensuite transmis au responsable concerné qui prendra les dispositions nécessaires. Pour minimiser les coûts de transport aérien, l'employé remplira le formulaire dès que possible, sauf en cas de déplacement urgent. La personne autorisée, désignée par la direction du récipiendaire principal, approuve le déplacement professionnel en créant l'ordre de mission, puis un certificat de voyage est remis à l'employé.

Procédures relatives aux avances – Paiement. Lorsqu'il est inévitable, le versement d'une avance doit toujours se faire par virement bancaire ou par chèque. Les avances en espèces ne seront consenties qu'à titre exceptionnel, lorsqu'un virement bancaire est impossible ou quand les employés et les autres bénéficiaires d'avances ne peuvent pas retirer de liquide auprès de distributeurs/banques commerciales. Dans tous les autres cas, les avances sur frais de voyage doivent être virées sur le compte bancaire ou la carte de crédit professionnelle des bénéficiaires. Les frais de déplacement à l'intérieur d'un pays doivent être payés dans la devise locale, et ceux de déplacements internationaux dans la devise de la subvention (dollars US ou euros, selon le cas).

Préparation des notes de frais. Toutes les dépenses des voyageurs liées aux déplacements professionnels et activités de représentation sont régularisées/remboursées sur présentation de notes de frais de déplacement et de frais divers ([annexe 22](#)) et de notes de frais de représentation et cadeaux ([annexe 23](#)). Les employés doivent préparer et envoyer ces documents avant l'échéance indiquée ci-dessous (en nombre de jours ouvrés après leur retour) ou après que ces dépenses ont été faites.

Les employés doivent ensuite transmettre les notes de frais au responsable pertinent pour approbation. Chaque dépense déclarée soumise pour régularisation/remboursement doit être assortie de pièces justificatives suffisantes et adéquates (reçus, journaux de distribution d'espèces, justificatifs de transactions, etc.).

Lors d'un déplacement, les frais de transport et d'hébergement sont remboursés à hauteur des dépenses engagées, dans la limite des taux applicables aux frais de déplacement prévus par la législation locale. Le voyageur doit fournir les justificatifs des dépenses engagées pendant le voyage, généralement des notes d'hôtel mentionnant clairement les montants, le nom du voyageur, la date et le coût de l'hébergement. Les taxes de séjour sont remboursables mais pas les pourboires versés au personnel d'entretien ou aux bagagistes. Les indemnités d'hébergement journalières et autres frais de déplacement raisonnables doivent être calculés conformément à la politique applicable. Pour les déplacements professionnels, les indemnités journalières sont payées conformément à la législation locale. Les frais de déplacement ne doivent pas être supérieurs au prix des billets en classe économique. Les dates de départ et de retour doivent figurer dans le rapport de mission.

Toutefois, lorsqu'il est difficile d'obtenir les pièces justificatives (reçus de taxis, etc.), le maître d'œuvre doit définir des politiques spécifiques pour les dépenses concernées, en accord avec le Fonds mondial. Par exemple, si les employés ne peuvent obtenir de reçus pour les courses en taxi, le maître d'œuvre doit fixer un coût moyen au kilomètre dans une région donnée, en se basant sur son expérience, celle d'autres organismes publics ou d'organismes des Nations Unies, etc.

Après approbation, la note de frais est soumise à la fonction financière en vue du traitement et de la régularisation/du remboursement. Pour accélérer le processus, l'employé doit s'assurer que la note de frais contient toutes les informations requises, que les pièces justificatives nécessaires sont jointes, que l'autorisation idoine a été obtenue et que les dépenses inhabituelles sont correctement expliquées et documentées. L'organisation doit normalement rembourser/régulariser les notes de frais autorisées deux à trois semaines après leur réception par le spécialiste financier.

Régularisation/remboursement des avances. Pour les déplacements non sponsorisés, les employés doivent fournir les justificatifs des avances en espèces moins de vingt jours ouvrés après la fin du déplacement. Pour les déplacements sponsorisés, ils doivent les fournir moins de dix jours ouvrés après la fin du déplacement ou (si cette échéance est plus proche) avant la fin de la subvention. Les avances en espèces non dépensées doivent être restituées à l'organisation dans les délais susmentionnés.

Non-conformité. Si des dépenses ne sont pas dûment justifiées ou que les avances en espèces non dépensées ne sont pas restituées dans les délais prévus, les approbateurs peuvent rejeter tout ou partie des dépenses soumises et exiger que les avances en espèces soient restituées à l'organisation ou déduites des

Exigences du Fonds mondial concernant les avances

prochains salaires de l'employé. Dans ces cas, l'employé et le service des décaissements/comptable établiront un échéancier de remboursement et les sommes dues seront déduites du salaire de l'employé. S'il n'est pas possible de définir un tel échéancier (l'employé ayant quitté l'organisation, par exemple), les sommes en question seront comptabilisées comme revenu imposable de l'employé ou remboursées suite à une décision de justice.

5.6 Gestion de trésorerie

257. La gestion de trésorerie désigne la gestion des avoirs financiers d'une organisation, et plus spécifiquement de ses liquidités, en vue d'atténuer les risques opérationnels et financiers auxquels elle peut être exposée. Elle est mise en œuvre au moyen de la création de politiques et procédures et de la gouvernance associée, qui garantissent que l'organisation gère correctement les risques financiers. Ses fonctions premières sont la gestion des relations bancaires, le suivi des paiements et la gestion de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, de sorte qu'une organisation puisse honorer ses obligations financières en temps voulu.

- Des systèmes et des processus de gestion de trésorerie efficaces garantissent la disponibilité en temps voulu de fonds suffisants et l'utilisation efficace des fonds, et donc une mise en œuvre efficiente du programme.
- Minimiser les soldes de trésorerie permet d'optimiser le fonds de roulement et réduit le risque financier.
- La gestion de trésorerie est donc un exercice d'équilibre ; il faut disposer d'une réserve de trésorerie suffisante mais pas excessive. Une prévision de trésorerie étayée par une solide gestion financière, budgétaire et programmatique est essentielle à une bonne gestion de trésorerie.

Principales caractéristiques/composantes - Gestion de trésorerie		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> • Une structure adéquate et un personnel possédant les compétences et l'expérience requises sont en place pour gérer la trésorerie de l'organisation. • La gestion de la petite caisse fait l'objet de contrôles adéquats pour atténuer le risque de détournement de fonds. • Il existe au moins deux signataires pour les comptes bancaires et des plafonds spécifiques sont définis pour les paiements en espèces et bancaires (le recours aux espèces doit être évité s'il existe des moyens de paiement plus sûrs et plus efficaces). • Les décaissements/paiements ont lieu après examen des factures/pièces justificatives par le personnel autorisé. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ouverture, la gestion et la clôture d'un compte bancaire sont régies par une politique formelle. • Les rapprochements bancaires et de caisse sont effectués et approuvés régulièrement par le personnel adéquat, selon le principe de séparation des tâches pour éviter qu'une même personne exécute et valide les transactions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des politiques et des procédures détaillées basées sur les lois et réglementations applicables et sur les exigences des donateurs sont en place, afin de fournir des orientations pour la gestion de trésorerie. • Il existe une politique et des procédures formelles pour gérer le risque de change.

258. Cette section donne des orientations sur les composantes clés suivantes de la gestion de trésorerie, pour aider les maîtres d'œuvre à mettre en place un système de gestion de trésorerie efficace :

- gestion des comptes bancaires ;
- gestion de la petite caisse ;
- argent mobile ;
- gestion du risque de change.

5.6.1 Gestion des comptes bancaires

259. La section 3.4 du règlement sur les subventions traite de la gestion des fonds de subvention. En particulier, la section 3.4(1) stipule les exigences de définition d'un compte bancaire et précise notamment que les fonds de subvention ne doivent jamais être mêlés à d'autres fonds, sauf approbation écrite du Fonds mondial.

260. En outre, les comptes bancaires doivent être ouverts au nom de l'organisation chargée de la mise en œuvre ou du gouvernement (selon le cas).

261. Les comptes bancaires doivent être ouverts dans des institutions financières jugées acceptables par le Fonds mondial⁴⁵. Ce dernier utilisera la liste des banques commerciales admissibles de la Banque mondiale ; cependant, si cette liste est indisponible dans un pays donné, le choix d'une banque par les maîtres d'œuvre fera l'objet d'une procédure de diligence raisonnable interne au Fonds mondial. Cette procédure prendra en considération les critères suivants, et notamment que la banque :

- est financièrement solide, comme en attestent une note de crédit, des garanties formelles d'un organisme de notation ou d'autres analyses structurées de la qualité du crédit (ce critère est le plus important) ;
- respecte pleinement l'ensemble des normes et réglementations bancaires locales et internationales applicables, y compris notamment les exigences de fonds propres ;
- est capable de gérer les volumes et les types de transactions envisagés par les maîtres d'œuvre ;
- est capable d'exécuter des transactions en devises étrangères et locale, selon le cas ;
- rémunère les sommes versées sur les comptes (intérêts) à un taux commercial raisonnable proposé dans le pays hôte concerné, à condition que cela n'implique pas de choisir une institution dont la qualité du crédit est insuffisante ;
- fournit des plateformes électroniques de communication de l'information (banque en ligne) et des relevés bancaires exacts, chaque mois ou plus souvent, lorsque cela s'impose, et à la demande ;
- possède des agences là où le maître d'œuvre est implanté ;
- satisfait à la procédure de diligence raisonnable interne au Fonds mondial.

262. Les comptes doivent être libellés dans les devises des paiements que le maître d'œuvre recevra ou effectuera. Concrètement, il s'agira souvent de la devise des financements reçus du Fonds mondial et de la devise locale. En principe, les virements ne doivent se faire que du compte libellé dans la devise de la subvention vers le compte en devise locale. Le Fonds mondial aidera les bénéficiaires principaux clés à gérer leur risque de change (pour plus de détails, reportez-vous à la section ci-après consacrée à la gestion du risque de change).

263. Il convient de suivre les étapes suivantes lors de l'ouverture d'un compte bancaire :

Étapes	Description
Identification d'un besoin	Identifier pourquoi le compte est nécessaire. Par exemple, le Fonds mondial exige un compte bancaire distinct pour chacune de ses subventions (sauf information contraire), ou des comptes dans plusieurs devises sont nécessaires.
Choix d'une banque	<p>Évaluer l'offre bancaire du pays et choisir la meilleure option disponible répondant aux besoins ou exigences de l'organisation. Une procédure de diligence raisonnable complète doit être appliquée et documentée. Il convient de vérifier systématiquement les points suivants avant de choisir une banque :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La banque est-elle notée au niveau international ou local (demandez les notes à court terme et à long terme de la banque) ? Cette note est-elle appropriée ? ✓ La banque est-elle partiellement détenue par un gros actionnaire (un groupe international ou, dans le cas d'une banque publique, le gouvernement) ? Sa société mère peut-elle la soutenir en cas de difficultés financières et y est-elle prête ? ✓ L'institution est-elle réglementée ? Les dépôts bancaires bénéficient-ils de la garantie implicite ou explicite de l'État, d'un régulateur ou d'un système de garantie des dépôts ? ✓ Comment les ratios et la capitalisation de la banque se situent-ils par rapport à ceux d'autres banques du pays ? ✓ Y-a-t-il des signes qui devraient alerter ? Une couverture médiatique négative, des incidents de crédit par le passé, des retards de réception des paiements, etc. peuvent indiquer une qualité de crédit insuffisante. <p>Outre le prérequis de la stabilité financière, les facteurs suivants doivent être pris en considération lors du choix d'une banque :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ coût des services proposés par la banque ; ✓ nombre d'agences et leur lieu d'implantation ;

⁴⁵ Le Fonds mondial peut utiliser la liste des banques commerciales admissibles de la Banque mondiale (si elle est disponible dans le pays concerné).

Étapes	Description
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ accessibilité aux espèces ; ✓ crédibilité de la banque (choisie par des organisations communautaires et des partenaires locaux). <p>Le maître d'œuvre doit rester attentif à toute évolution de la qualité du crédit de la banque. En cas de crise ou de brusque détérioration de cet indicateur, il doit prendre des mesures immédiates pour atténuer le risque résultant, par exemple réduire les soldes bancaires au minimum, ouvrir un compte dans une banque plus solide ou, dans des cas extrêmes et avec l'aval du Fonds mondial, rapatrier temporairement les financements sur les comptes du Fonds mondial.</p>
Signataires	<p>Deux types de signataires sont nécessaires pour chaque compte bancaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ une autorité compétente⁴⁶ habilitée à nommer et approuver les signataires ; ✓ au moins deux personnes autorisées à signer les chèques et les virements bancaires. <p>Tout changement concernant un signataire autorisé nécessite l'approbation de l'autorité compétente et doit être communiqué par écrit à la banque.</p>
Ouverture d'un compte bancaire	<p>Ouvrir un compte suppose d'obtenir l'autorisation de l'autorité compétente et d'utiliser un formulaire standard de demande d'ouverture de compte (<i>annexe 30</i>). Sur ce formulaire doivent figurer au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ le motif d'ouverture du compte ; ✓ les coordonnées bancaires (nom, adresse, numéro de téléphone/fax, etc.). <p>Une fois l'autorisation obtenue, le compte bancaire est ouvert, dans le cadre d'un accord formel stipulant clairement les rôles et responsabilités respectifs ainsi que les conditions générales des services.</p>
Rapprochement bancaire	<p>Cette opération (<i>annexe 31</i>) implique de comparer le solde comptable d'un compte bancaire enregistré dans le système comptable au solde du compte bancaire figurant sur les relevés bancaires fournis par l'institution financière.</p> <p>La qualité de l'information financière du programme dépend de l'exactitude des données du grand livre, qui elle-même dépend de l'exactitude de la capture et de la saisie des données dans ce livre. Le rapprochement des comptes bancaires est l'un des contrôles internes les plus importants pour garantir l'exactitude des données capturées dans le grand livre et protéger les fonds.</p> <p>Les rapprochements bancaires et de trésorerie doivent être effectués et approuvés régulièrement par le personnel approprié et satisfaire aux critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ chaque compte bancaire doit faire l'objet d'un rapprochement une fois par mois au moins ; ✓ les rapprochements bancaires doivent être effectués par un employé ou un responsable qui n'a pas la garde des espèces ni accès à celles-ci et qui n'enregistre pas les encaissements, les décaissements ni les écritures ; ✓ les relevés bancaires doivent être reçus de l'institution financière au moins une fois par mois ; ✓ chaque rapprochement doit être vérifié et approuvé par un des signataires autorisés du compte bancaire ou par le directeur du département comptable et financier de l'organisation (ou son équivalent) ; ✓ le rapprochement et les pièces justificatives doivent être conservés aux fins de contrôles et d'audit ; ✓ le rapprochement doit comparer le solde de clôture du livre de compte/livre de caisse au solde de clôture du compte bancaire en fin de mois ; ✓ toutes les transactions figurant sur le relevé bancaire doivent être rapprochées des transactions correspondantes dans le système comptable. Tout écart doit être analysé et des mesures doivent être prises pour corriger la situation ;

⁴⁶ Par autorité compétente, on entend l'organe directeur (conseil d'administration/conseil de direction), le dirigeant de l'organisation ou le siège d'une organisation non gouvernementale internationale, etc.

Étapes	Description
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ les transactions inconnues figurant sur le relevé bancaire doivent être signalées sans délai à la banque qui devra fournir des explications et/ou apporter des corrections.
Clôture d'un compte bancaire	<p>L'autorisation de clôture d'un compte bancaire doit être obtenue auprès de l'autorité compétente au moyen du formulaire de demande de clôture de compte bancaire standard. Celui-ci doit mentionner au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ le motif de clôture du compte ; ✓ les coordonnées du compte ; ✓ les coordonnées bancaires (nom, adresse, numéro de téléphone/fax, etc.). <p>Après l'approbation de la clôture du compte bancaire par l'autorité compétente, les activités suivantes doivent être menées à bien avant la clôture formelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tous les chèques en attente doivent être compensés ; ✓ la banque doit traiter et enregistrer toutes les transactions en attente ; ✓ le solde final doit être transféré sur un autre compte ou remboursé au Fonds mondial ; ✓ la banque doit fournir un relevé bancaire final faisant apparaître un solde zéro ; ✓ le compte doit être rendu inactif dans le système financier.
Documentation	<p>Les informations standard suivantes doivent être conservées dans le dossier du compte bancaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ approbation d'ouverture de compte et accord de la banque ; ✓ liste identifiant l'autorité compétente/les signataires et ensemble de la correspondance et des autorisations liées à des changements de signataire ; ✓ relevés bancaires et états de rapprochement bancaire mensuels ; ✓ pour les comptes clôturés, date de clôture et copie de la confirmation de clôture de compte par la banque.

Les coordonnées bancaires doivent être communiquées au Fonds mondial à l'aide du [document-type confirmant les coordonnées bancaires du bénéficiaire principal](#), avant la signature d'un accord de subvention. Tout changement relatif au compte bancaire autorisé doit être communiqué au Fonds mondial et un nouveau [document-type](#) assorti des approbations pertinentes doit être soumis.

5.6.2 Gestion de la petite caisse

264. Avant de créer une petite caisse, l'organisation doit identifier pourquoi elle a besoin d'espèces et comment celles-ci seront utilisées, et mettre en place des procédures de gestion de la petite caisse (identification des personnes qui auront la garde des espèces et de leurs rôles et responsabilités, processus de paiement, reconstitution, etc.). Il doit être précisé pourquoi des modes de paiement plus sûrs ne sont pas utilisés et si le recours à la petite caisse est provisoire ou permanent.

265. L'autorité compétente doit approuver la demande de création d'une petite caisse transmise via un formulaire prédéfini précisant au minimum :

- le motif de la demande de petite caisse ;
- la devise qui sera utilisée ;
- les sommes maximale et minimale que contiendra la petite caisse ;
- l'identité des personnes qui auront accès au coffre-fort.

266. La petite caisse ne doit être utilisée que pour de menues dépenses engagées dans le cadre de la mise en œuvre de la subvention. Elle sert généralement pour :

- les avances sur frais de voyage (section 5.5.5 ci-dessus) ;
- les ateliers de formation et les menues dépenses dans le cadre de conférences ;
- les petites fournitures de bureau et les petites réparations ;
- d'autres dépenses diverses en espèces.

267. Le tableau suivant récapitule comment créer et gérer une petite caisse.

Étapes	Description	
Création d'une petite caisse	Une petite caisse ne doit être créée qu'après avoir été approuvée par l'autorité compétente. Elle sera conservée dans un coffre-fort à deux clés, dans une pièce séparée pouvant être verrouillée. Le responsable de la petite caisse doit tenir à jour un livre de petite caisse où toutes les transactions sont consignées au moment où elles sont effectuées.	
Reconstitution de la petite caisse	Il convient de suivre les procédures et étapes suivantes lors de la reconstitution de la petite caisse :	
	Étape	Description
	Demande de reconstitution	Le caissier doit préparer une demande de reconstitution de petite caisse quand le solde devient inférieur à un seuil prédéterminé. La demande doit être assortie d'un rapprochement de caisse à jour et soumise à l'autorité compétente pour approbation, conformément au régime de délégation.
	Examen et autorisation	L'autorité compétente ne doit signer la demande qu'après s'être assurée : <ul style="list-style-type: none"> ✓ que le rapprochement de caisse est vérifié et examiné par une personne indépendante ; ✓ que le rapprochement est assorti des justificatifs appropriés ; ✓ que la demande se situe dans les limites minimale et maximale convenues (espèces conservées dans le coffre-fort plus demande de reconstitution) ; ✓ que la demande de reconstitution semble raisonnable au vu du niveau d'activité opérationnelle attendu.
	Autorisation de paiement	Après l'approbation, des chèques doivent être préparés et soumis aux signataires qui les signeront après avoir examiné leurs mentions et les pièces justificatives.
	Réception des espèces en caisse et enregistrement	Les espèces doivent être récupérées par le personnel adéquat selon les procédures habituelles, placées dans le coffre et l'opération doit être enregistrée sur la demande de reconstitution de petite caisse.
	Classement	La demande de reconstitution et les pièces justificatives sont classées et numérotées, aux fins d'audit.
Paiements avec la petite caisse	Toutes les procédures de paiement standard (lancement, autorisation, approbation, paiement et enregistrement basés sur le régime de délégation) doivent être appliquées pour les paiements avec la petite caisse.	
Rapprochement de la petite caisse	Un rapprochement de caisse/comptage des espèces (vérifier que le montant des espèces contenues dans le coffre est celui consigné dans le livre de caisse sont identiques) doit être effectué quotidiennement. En vertu de la séparation des tâches, il doit être vérifié et autorisé par un membre du personnel qui ne participe pas à la création/reconstitution de la petite caisse ni à l'enregistrement des opérations associées (<i>l'annexe 32 présente un formulaire type de comptage des espèces</i>).	
Clôture du compte de petite caisse	Quand un compte de petite caisse n'a plus d'utilité, il doit être clôturé après approbation de l'autorité compétente. Dans ce cas, il doit faire l'objet d'un rapprochement, toutes les dépenses doivent être imputées et le solde doit être déposé sur le compte bancaire approprié.	

5.6.3 Argent mobile

268. L'argent mobile fait référence aux transferts d'argent à l'aide de technologies mobiles. Ce service s'adresse aux personnes qui ne possèdent pas de compte bancaire et leur permet d'effectuer et de recevoir des paiements à l'aide de téléphones mobiles. Ses principaux avantages sont les suivants :

- économies supplémentaires et efficacité renforcée ;
- transparence et responsabilité renforcées, amélioration de la communication de l'information ;
- recul de la fraude et accélération de la distribution des fonds ;
- réduction des risques menaçant la sécurité du personnel du programme lors du transport d'espèces ;
- gestion de la trésorerie améliorée pour les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires, grâce à une technologie sûre et moderne ;

- traçabilité renforcée, ce service permettant de communiquer l'information sur l'utilisation des fonds ;
- assurance renforcée grâce aux données biométriques/de géolocalisation, aux preuves photographiques.

269. Les clients recourent à deux canaux distincts pour accéder aux services d'argent mobile et les utiliser. Le premier est le réseau de points d'accès physiques où il est possible de déposer ou de retirer des espèces, à partir d'un compte mobile – ces points d'accès sont essentiellement les points de service des agents (*agent outlets*). Le second est le canal d'accès technique – l'interface utilisée par les clients pour effectuer des virements et des paiements directement à partir de leur téléphone mobile. Aujourd'hui, la majorité des services d'argent mobile sont disponibles via deux interfaces au moins : USSD et des applications plus modernes.

270. Les maîtres d'œuvre des subventions recourent déjà aux services d'argent mobile⁴⁷ dans plusieurs pays, à plus ou moins grande échelle. Nombre d'entre eux restent toutefois fidèles au modèle de distribution d'espèces conventionnel pour payer certains travaux et services, en se réservant la possibilité d'utiliser l'argent mobile.

271. Le Fonds mondial peut aider les maîtres d'œuvre à accéder aux services d'argent mobile dans les pays où ils opèrent grâce aux relations qu'il entretient avec les prestataires (banques et opérateurs de réseaux mobiles).

Les maîtres d'œuvre qui souhaitent adopter l'argent mobile peuvent en discuter avec l'équipe de pays du Fonds mondial, qui les mettra en relation avec l'équipe du Fonds mondial en charge de la trésorerie.

5.6.4 Gestion du risque de change

272. Les budgets des subventions du Fonds mondial sont signés en dollars US ou en euros, suivant la devise de la somme allouée, et tiennent compte de la devise de paiement associée à chaque ligne budgétaire. Dans le cadre d'une subvention, certaines dépenses peuvent être engagées dans des devises locales ou dans une devise autre que celle de la subvention. Cette dernière peut alors être exposée à des risques de change importants, qu'il convient de gérer et d'atténuer dans le cadre des budgets approuvés et pendant les décaissements ou le suivi de la subvention. Utiliser plusieurs devises expose le maître d'œuvre au risque de change, ce qui peut avoir un impact négatif sur le budget et les dépenses associées. Le maître d'œuvre doit donc élaborer et mettre en œuvre des politiques formelles pour gérer ce risque conformément aux lois et réglementations applicables et aux exigences des donateurs, dont le Fonds mondial.

273. Les **dépenses réelles** engagées dans une devise autre que celle de la subvention doivent idéalement être converties dans la devise de la subvention en utilisant le **cours au comptant applicable le jour de chaque transaction**. S'il n'est pas envisageable d'utiliser les taux journaliers, il convient d'utiliser le **taux de change moyen (mensuel ou trimestriel)** pour la période de communication de l'information. La source et les taux de change utilisés pour les calculs doivent être indiqués. Les taux de change doivent provenir d'une source crédible et peuvent être obtenus auprès de la banque centrale/nationale du pays ou d'autres sources officielles, comme le Fonds monétaire international ou d'autres institutions financières internationales. Les gains ou pertes de change doivent être enregistrés séparément et communiqués au Fonds mondial. En outre, il convient d'utiliser des canaux bancaires officiels pour la conversion (si nécessaire) et les fonds ne doivent pas être convertis de la devise de la subvention dans une autre devise ou inversement par d'autres moyens comme les bureaux de change, etc.

274. On distingue deux types de **frais liés aux opérations de change** :

- la commission de change : beaucoup de banques ne l'appliquent pas. Quand elle existe, c'est souvent une somme forfaitaire ou un petit pourcentage de la transaction ;
- la marge de change : il s'agit de l'écart entre les taux auxquels la banque vend la devise locale à ses clients et achète cette devise sur le marché (taux interbancaire). Cette marge peut représenter trois pour cent, voire plus, du montant de chaque transaction, et c'est le principal coût (caché) des opérations de change. Elle peut être estimée comme équivalant à l'écart entre le taux bancaire et le taux interbancaire (quand celui-ci est connu), ou à la moitié de l'écart entre les taux de vente et

⁴⁷ L'argent mobile est actuellement disponible sur 61 pour cent des marchés en développement. C'est en Afrique subsaharienne que le plus grand nombre de comptes mobiles ont été enregistrés : 23 pour cent des connexions mobiles y sont liées à un compte mobile.

d'achat proposés par la banque (dans l'hypothèse où le taux interbancaire se situe entre ces deux taux).

275. Le **risque de change**, effet direct ou indirect des fluctuations des devises, est l'un des principaux risques financiers auxquels les subventions sont exposées. Le calendrier et les montants des opérations de change doivent être fixés en vue d'atténuer ce risque. Les mesures adéquates pour atténuer le risque de change dépendront pour beaucoup des caractéristiques de la subvention (devises du budget de la subvention, avec prévision des besoins de trésorerie par devise) et de facteurs externes (contexte macroéconomique du pays, dévaluations monétaires passées, politique de la banque centrale, exigences réglementaires et situation politique du pays). Les frais liés aux opérations de change doivent être minimisés :

- en effectuant les opérations au meilleur taux offert aux maîtres d'œuvre et en gardant la trace des propositions des banques (important pour les audits). Les maîtres d'œuvre doivent toujours négocier avec leur banque, même s'ils pensent déjà avoir un bon taux. De nombreuses banques proposent des taux préférentiels aux gros clients ou laissent une marge de manœuvre aux banquiers dans ce domaine (le plus souvent, seuls les clients qui négocient activement bénéficieront de taux préférentiels) ;
- en comparant les taux proposés par divers prestataires à ceux d'autres sources (banque centrale, autres entités fournissant des données sur les taux de change) ;
- en faisant de la compétitivité des taux de change un facteur de sélection d'une banque ;
- en préparant un budget libellé dans la devise locale qui tient compte des fluctuations des taux de change ;
- en utilisant deux comptes bancaires (l'un en devise locale et l'autre dans une autre devise) ;
- en ne convertissant les fonds libellés dans la devise de la subvention que lorsque les activités sont prêtes à être mises en œuvre.

276. Le Fonds mondial développe des politiques, des processus, des systèmes et un accès aux marchés financiers pour aider les maîtres d'œuvre à gérer leurs risques de change, en particulier celui découlant de la volatilité de la devise locale ou de la devise des achats par rapport à celle de la subvention.

277. Quand les risques de change sont importants, le Fonds mondial s'assure qu'ils sont gérés en se rapprochant des bénéficiaires principaux, ou que les fonds de subvention sont versés aux bénéficiaires principaux dans la devise locale et dans celle de la subvention, selon les besoins.

Les outils et modalités de gestion du risque de change peuvent faire l'objet de discussions avec l'équipe de pays concernée, qui prendra contact avec l'équipe du Fonds mondial en charge de la trésorerie.

5.7 Gestion des actifs et des stocks

278. La gestion des actifs et des stocks est une autre composante clé du système de gestion financière d'une organisation. Elle désigne les activités liées à l'achat/l'acquisition, l'ajout, la cession, la dépréciation et la réévaluation des actifs à long terme (immobilisés) et des stocks. Elle englobe également les politiques et procédures mises en place pour protéger l'ensemble des actifs et des stocks et garantir que les activités d'une organisation sont menées de manière méthodique et efficace, l'aidant ainsi à remplir son mandat. Dans cette section, le terme « actifs » renvoie aux actifs à long terme.

Principales caractéristiques/composantes - Gestion des actifs et des stocks		
Fondamentales	Intermédiaires	Optimales
<ul style="list-style-type: none"> Une structure adéquate et un personnel possédant les compétences et l'expérience requises sont en place pour gérer les actifs et les stocks de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Le registre des actifs est conçu et tenu conformément aux politiques et procédures définies, et suffisamment détaillé pour permettre d'identifier facilement les actifs et leur emplacement. Tous les actifs sont consignés dans le registre des actifs, avec leur emplacement et un numéro d'identification unique. Les véhicules sont équipés de registres dûment tenus pour suivre les déplacements et la consommation de carburant. Ces registres sont analysés périodiquement pour optimiser l'utilisation des véhicules. 	<ul style="list-style-type: none"> Des politiques et des procédures détaillées basées sur les lois et réglementations applicables et sur les exigences des donateurs sont en place, afin de fournir des orientations pour la gestion des actifs et des stocks. Une vérification physique des actifs est menée une fois par an au moins pour s'assurer de leur existence réelle et de leur état. Ses résultats sont comparés aux données des livres et tout écart est analysé. Les quantités du grand livre sont rapprochées périodiquement de celles du registre des actifs.

279. Cette section donne des orientations aux maîtres d'œuvre pour élaborer et mettre en œuvre des politiques de gestion des actifs et des stocks efficaces, fondées sur les meilleures pratiques.

5.7.1 Politique de gestion des actifs et des stocks

280. Chaque maître d'œuvre doit élaborer et mettre en œuvre une politique de gestion des actifs et des stocks fondée sur les meilleures pratiques, les lois et réglementations applicables et les exigences des donateurs. Cette politique doit s'appliquer notamment aux domaines clés suivants :

Domaines clés	Description
Acquisition d'actifs et de stocks	<p>La politique de gestion des actifs et des stocks doit définir clairement les critères de classification des actifs ou des stocks, conformément aux politiques et principes comptables applicables (ainsi, les normes IAS 2 « Stocks » et IAS 16 « Immobilisations corporelles » donnent des orientations détaillées et renseignent sur les exigences concernant la constatation des actifs et des stocks, leur mesure et la communication de l'information, respectivement).</p> <p>En outre, la politique de gestion des actifs et des stocks doit spécifier clairement les critères de classification des dépenses d'investissement⁴⁸ et d'exploitation⁴⁹. En conséquence, chaque dépense doit être classée et comptabilisée en tant que dépense d'investissement ou d'exploitation au moment de l'acquisition.</p> <p>Toutefois, aux fins de communication de l'information, le Fonds mondial exige que les actifs acquis avec des fonds de subvention soient considérés comme des dépenses, quelle que soit la méthode comptable utilisée.</p>
Registres des actifs et des stocks	<p>Tous les actifs et les stocks doivent être enregistrés dans un registre des actifs ou des stocks (annexe 33), respectivement (qu'ils correspondent à des dépenses d'investissement ou d'exploitation).</p> <p>Les registres des actifs et des stocks doivent être tenus à jour pour l'ensemble des acquisitions, ajouts, cessions, réévaluations ou autres changements. Les rôles et les responsabilités pour la tenue et l'examen du registre des actifs doivent être définis. La vérification physique des actifs doit être effectuée régulièrement (au moins une fois par an) et rapprochée du registre des actifs et du grand livre (voir l'annexe 34 pour plus de détails) et les écarts doivent être analysés en vue de corrections/d'ajustements.</p>
Dépréciation et réévaluation (le cas échéant)	<p>La politique de gestion des actifs et des stocks doit prescrire la politique de dépréciation⁵⁰ et de réévaluation pour chaque classe majeure d'actifs et de stocks.</p> <p>Toutefois, le Fonds mondial exigeant que les actifs acquis à l'aide de fonds de subvention soient imputés immédiatement, ils ne sont pas concernés par la dépréciation. En outre, suivant la politique comptable du maître d'œuvre (utilisation des normes IFRS), des examens de dépréciation annuels doivent être effectués et les actifs ajustés en conséquence.</p> <p>Les maîtres d'œuvre peuvent toutefois tenir à jour un document distinct faisant apparaître la valeur nette des actifs acquis avec les financements du Fonds mondial pour inclure la valeur résiduelle des actifs. Cela est important pour renouveler ou céder des actifs.</p>

⁴⁸ Dépenses en faveur d'actifs à long terme que l'organisation prévoit d'utiliser sur plusieurs périodes comptables ou dépenses qui augmentent la valeur ou l'efficacité d'un actif existant.

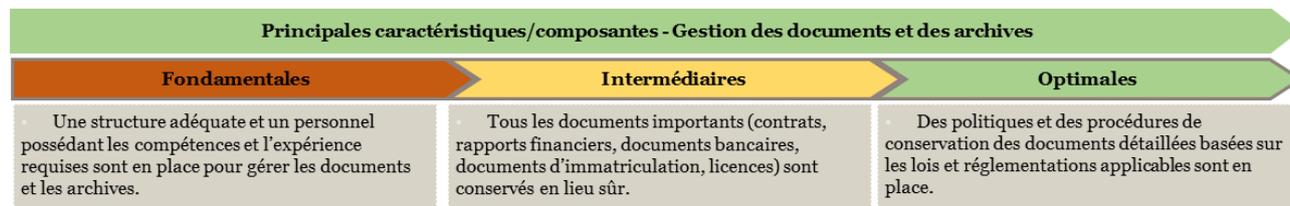
⁴⁹ Toute dépense autre qu'une dépense d'investissement est classée en tant que dépense d'exploitation.

⁵⁰ La dépréciation est l'allocation systématique d'un montant amortissable (coût moins valeur résiduelle) d'un actif pendant sa durée de vie utile.

Domaines clés	Description
Cession d'actifs	<p>Une politique et des procédures formelles doivent être définies pour la cession d'actifs immobilisés, conformément aux normes applicables et aux éventuelles exigences des donateurs. Un actif doit être radié lorsqu'il est cédé ou ne sera plus utilisé et qu'aucun avantage économique futur n'est attendu de sa cession/de son utilisation.</p> <p>Pour plus d'informations sur la cession/le transfert d'un actif du Fonds mondial, consultez les directives de la section 3 du Manuel des procédures opérationnelles consacrée à la clôture de subventions (en anglais).</p>

5.8 Gestion des documents et des archives

281. La gestion des documents implique la capture, le stockage, la modification et le partage au quotidien de dossiers physiques et/ou de fichiers informatiques dans une organisation. Ces documents peuvent être des contrats, notes d'information, dossiers papier, fichiers électroniques, rapports, courriers électroniques ou enregistrements de base de données. La gestion des archives consiste à classer, stocker, sécuriser, détruire ou préserver les documents archivés et garantit que ceux-ci restent accessibles et consultables à l'avenir. Les archives papier doivent être stockées dans des boîtes sur le site ou dans un centre de stockage. Les archives numériques peuvent être stockées sur site ou hors site.



5.8.1 Politique de gestion des documents et des archives

282. Chaque maître d'œuvre doit définir clairement sa politique de gestion des documents et des archives, dans le cadre des politiques et procédures financières et comptables ou dans un document distinct. La politique de gestion des archives doit s'appuyer sur les meilleures pratiques (recensées dans les paragraphes suivants) ainsi que sur les lois et réglementations applicables, et être dûment approuvée par l'autorité compétente.

283. Généralement, les archives doivent être créées, partagées et stockées aussi simplement que possible, en préservant leur authenticité, leur fiabilité, leur intégrité, leur facilité d'utilisation, la classification de l'information et la traçabilité.

284. Il convient de définir un système de codification clair permettant de retrouver facilement les justificatifs originaux de toutes les transactions enregistrées. L'archivage des documents implique de disposer d'un espace sécurisé et de contrôler l'accès aux documents. Le Fonds mondial prend cette question très au sérieux puisqu'il pourrait être exposé politiquement et que des dépenses pourraient être jugées non conformes, si certains documents étaient perdus ou égarés.

285. Les politiques de gestion des archives, notamment une période de conservation minimale (idéalement cinq à sept ans après la date de conclusion de la transaction ou la durée spécifiée par les lois locales ou par les politiques des donateurs, si celle-ci est plus longue), doivent être définies conformément aux lois nationales/locales applicables et aux exigences des donateurs. Le règlement sur les subventions du Fonds mondial impose de conserver les documents de subvention sept ans au moins à compter de la date du dernier décaissement, ou plus longtemps si le Fonds mondial l'exige.

286. Tous les documents à portée juridique originaux pertinents de l'organisation (documents d'immatriculation/licences, contrats, rapports financiers, bordereaux, pièces justificatives, documents bancaires, etc.) doivent être conservés en lieu sûr. Tous les systèmes informatiques (logiciel comptable compris) doivent faire l'objet de sauvegardes régulières (quotidiennes si possible) et des procédures doivent être définies pour restaurer les données et/ou les logiciels suite à une perturbation des opérations.

287. Les transactions financières sont enregistrées dans le système comptable à partir de documents sources. Ceux-ci doivent être standard et permettre des contrôles adaptés, notamment sur le lancement, l'autorisation et l'approbation des transactions. Les principaux documents sources nécessaires pour le système comptable sont répertoriés ci-après :

- reçu officiel : justifie la réception d'espèces et de chèques ;
- bordereau de paiement : justifie la réception des fonds déposés directement sur le compte bancaire ;
- bordereau de paiement : sert à enregistrer les transactions de paiement quand le paiement se fait par chèque ou en espèces ;

- bordereau de paiement avec la petite caisse : sert à enregistrer le paiement de transactions avec la petite caisse ;
- bon de commande : sert à enregistrer une commande de biens passée à un fournisseur ou à un contractant.

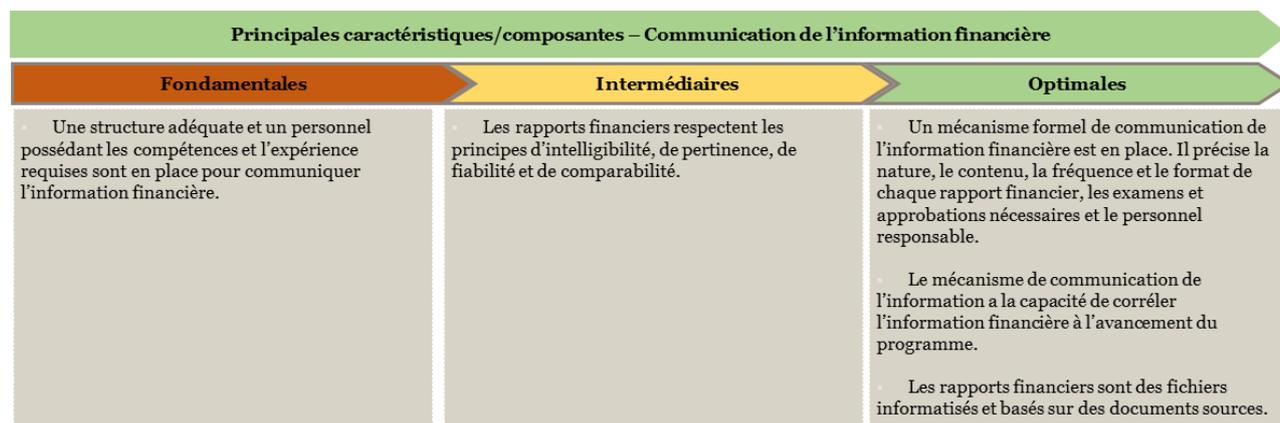
6 Communication de l'information financière et audit

6.1 Aperçu

288. La communication de l'information financière et les audits associés sont au cœur du système de gestion financière. La première a pour finalité de fournir en temps voulu une information financière exacte aux parties prenantes du programme concernées, tandis que les seconds doivent donner une assurance sur l'information financière communiquée et sur les contrôles internes. Cette section donne des orientations aux maîtres d'œuvre concernant la communication de l'information financière et les audits internes et externes, et présente les exigences du Fonds mondial.

6.2 Communication de l'information financière

289. La communication de l'information financière inclut un large éventail de rapports qui fournissent des informations financières pour le traitement des transactions, l'établissement des budgets et la prise de décisions de gestion. Les rapports fournissent des informations importantes aux maîtres d'œuvre et aux parties prenantes externes sur l'avancement et la situation financière du programme. On n'insistera jamais assez sur le rôle de la communication de l'information financière dans la comptabilité de gérance et la responsabilité ; une organisation a en effet l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds à un large éventail de parties prenantes.



290. Des rapports correctement conçus rendent des services inestimables aux responsables, qui peuvent prendre en temps voulu des décisions étayées contribuant à la réalisation des buts et objectifs des programmes et de l'organisation. Bien qu'il n'en existe aucun qui soit prêt à l'emploi pour chaque application, il est possible de créer un système de communication de l'information de gestion efficace et efficient pour chaque organisation. Ce système devra permettre la circulation de l'information et répondre aux besoins de l'organisation concernée. Les principes ou procédures suivants doivent être utilisés pour la communication de l'information :

- les rapports doivent être générés par le système, à partir des documents sources ;
- les rapports doivent être examinés et rapprochés des documents sources ;
- les rapports doivent être rapprochés d'autres rapports associés pour garantir la cohérence ;
- les rapports doivent être autorisés et approuvés par l'autorité compétente avant leur diffusion.

291. Le système de communication de l'information doit être géré, mis à jour, évalué et contrôlé en permanence, comme tout autre domaine fonctionnel clé d'une organisation. La préparation et la diffusion des rapports de gestion, statutaires, spécifiques aux donateurs et ad hoc doivent être régies par des mécanismes formels, en vue d'un suivi efficace de la situation financière de la subvention et à l'appui d'une prise de décision solide par la direction.

292. Ces rapports clés permettront d'assurer le suivi des résultats financiers du programme et d'identifier les problèmes nécessitant l'intervention des responsables. Les états financiers annuels donnent aussi l'assurance que les ressources financières sont utilisées à bon escient et gérées conformément à l'accord de subvention.

6.2.1 Rapports de gestion

293. Les rapports suivants doivent être préparés chaque mois et communiqués aux responsables du programme (d'autres rapports peuvent être produits si nécessaire) :

- balance de vérification mensuelle ;
- suivi budgétaire ;
- états de rapprochement bancaire et de trésorerie et rapprochement de la petite caisse ;
- prévision de trésorerie basée sur des périodes convenues (un trimestre à l'avance) ;
- liste des avances restant à régulariser ;
- liste des engagements et des passifs.

294. Les budgets annuels s'appuient sur le budget approuvé pour la subvention (plans d'achat inclus). Les rapports de gestion réguliers doivent être préparés et présenter les résultats financiers réels comparés au budget ainsi que les écarts par rapport au budget, dûment justifiés.

295. Une analyse des écarts doit indiquer les motifs de ces écarts, les conséquences et les dépenses prévues, sur la base des résultats financiers réels à ce jour.

296. Les écarts par rapport au plan de travail doivent être analysés et communiqués pour permettre aux responsables de suivre les progrès de la mise en œuvre et les problèmes associés qu'il convient de régler.

6.2.2 Communication de l'information statutaire

297. Le type, la nature, le contenu essentiel et la fréquence de la communication de l'information statutaire doivent respecter l'ensemble des lois et réglementations applicables. Cette communication peut notamment inclure :

- les états financiers audités ;
- la communication de l'information au Parlement ou à la commission de contrôle parlementaire ;
- la communication de l'information au ministère, au département ou à l'organisme pertinent, comme le ministère des Finances ou le ministère de l'Économie ;
- la communication de l'information à l'auditeur général/l'institution supérieure de contrôle des finances publiques.

6.2.3 Communication de l'information spécifique aux donateurs

298. En plus de satisfaire aux exigences de communication de l'information statutaire, il convient de prendre en considération le type, la nature, le contenu essentiel et la fréquence de la communication de l'information spécifique aux donateurs, qui seront identifiés à partir des modalités contractuelles avec ces donateurs.

299. Le Fonds mondial a besoin d'un ensemble minimal d'informations financières fiables sur la mise en œuvre des subventions. Ces informations sont importantes pour :

- aider à la gestion des subventions : l'utilisation de ventilations financières et d'analyses des écarts, ainsi que la mise en corrélation des informations financières avec les résultats programmatiques, renforcent la capacité à prendre des décisions averties en matière de financement et d'investissement (sommes allouées, décisions de financement annuelles et décaissements) ;
- identifier les domaines présentant un risque financier : la comparaison entre les dépenses et les budgets débouche sur une analyse des écarts qui aide à identifier les causes premières qui contribuent aux risques financiers sur l'ensemble du portefeuille de subventions. Par exemple, dans quels domaines la plus grande proportion de crédits est-elle allouée et utilisée ou non utilisée ? Les crédits sont-ils dépensés dans les domaines prévus ? Existe-t-il des goulets d'étranglement financiers liés à des soldes de trésorerie très élevés entraînant une faible absorption (retards d'approvisionnement, par exemple) ? En outre, l'analyse des résultats financiers pourrait aussi mettre en évidence des domaines où les contrôles doivent être renforcés (balance chronologique révélant des avances régularisées tardivement, absence de corrélation entre résultats financiers et résultats programmatiques indiquant un risque de fraude, etc.) ;

- les rapports externes et la mobilisation des ressources : pouvoir prouver l'efficacité des investissements du Fonds mondial et démontrer clairement que les crédits sont dépensés conformément à l'accord de subvention approuvé pour optimiser l'impact du programme de lutte contre la maladie est essentiel, dans le cadre des rapports externes et de la mobilisation des ressources ;
- la transparence et la responsabilité : pouvoir communiquer une information exacte sur l'utilisation des crédits aux donateurs, au grand public et aux autres parties prenantes de manière efficace et en temps voulu est l'un des principes fondateurs du Fonds mondial.

Divers rapports programmatiques et financiers doivent donc être remis périodiquement au Fonds mondial. Les rapports financiers relèvent des catégories suivantes (*pour connaître le détail des exigences du Fonds mondial en matière de communication de l'information, reportez-vous au document [Rapport sur les résultats actuels et demande de décaissement du bénéficiaire principal - Directives du Fonds mondial](#)*) :

- informations sur la trésorerie ;
- informations sur les dépenses ;
- prévisions ;
- informations fiscales.

6.2.4 Rapports ad hoc

300. La nature, le contenu et la fréquence des rapports ad hoc varient au cas par cas mais les procédures doivent être définies et identifier les membres du personnel responsables ainsi que le processus de validation et d'approbation.

6.3 Audit

301. Le système de gestion financière (politiques et procédures comprises) est inefficace s'il n'est pas mis en œuvre et respecté, dans sa lettre et son esprit. En conséquence, chaque maître d'œuvre aura mis en place des modalités d'assurance appropriées pour avoir la garantie que le système de gestion financière est mis en œuvre et respecté. Cette section traite de deux services d'assurance essentiels, à savoir l'audit interne et l'audit externe.

6.3.1 Audit interne

302. Un audit interne est une activité destinée à fournir des conseils et une assurance indépendants et objectifs, conçue pour apporter de la valeur et des améliorations aux activités d'une organisation. Il permet à une organisation d'atteindre ses objectifs par le biais d'une démarche systématique et rigoureuse d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance (Institut des auditeurs internes).

303. Un audit interne donne l'assurance indépendante que les processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne d'une organisation sont conçus et fonctionnent de manière efficace. L'auditeur interne a une mission avant tout financière (contrairement à l'auditeur externe normalement tenu d'exécuter des tâches d'audit statutaire) mais peut aussi, au-delà des risques financiers et des états financiers, s'intéresser à des questions plus larges comme l'efficacité opérationnelle.

304. Une fonction d'audit interne efficace et adéquate (disposant d'un effectif idoine et financée par le budget de la subvention) assure à l'organisation qu'elle dispose de la couverture requise pour assurer le suivi stratégique du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires. Elle doit rassurer la direction sur le fait que les risques sont gérés et donner la même assurance au Fonds mondial.

305. Le Fonds mondial recommande vivement que tous les maîtres d'œuvre qui gèrent des fonds (un budget) importants⁵¹ aient une fonction d'audit interne ou puissent justifier pourquoi cette fonction n'est pas nécessaire ou disponible. Pour les plus petites organisations souhaitant gérer des fonds plus importants, un

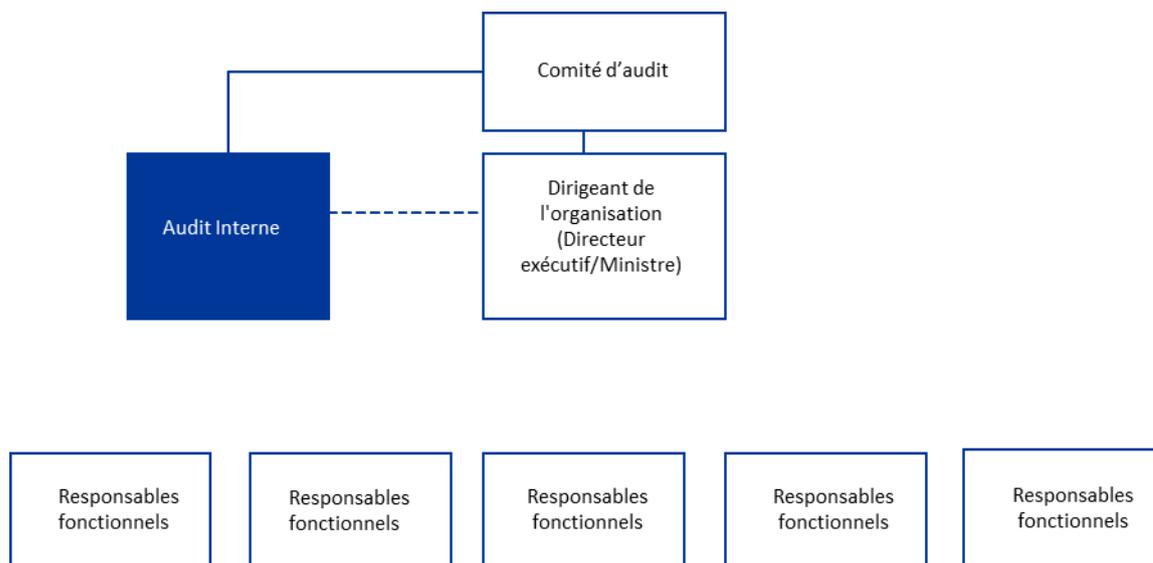
⁵¹ L'importance des fonds/du budget sera déterminée par l'équipe de pays du Fonds mondial au cas par cas, en prenant en considération d'autres facteurs de risque associés.

plan doit être en place pour développer une fonction d'audit interne sur une période donnée. Les organisations ne disposant pas d'une telle fonction peuvent aussi envisager de sous-traiter l'audit interne à un prestataire de services qualifié dont le mandat prévoira aussi le renforcement des capacités de cette fonction pour la rendre pérenne.

306. La fonction d'audit interne doit respecter des normes similaires à celles prescrites par des organismes de normalisation internationaux comme l'[Institut des auditeurs internes](#). Le Fonds mondial n'impose pas de normes particulières mais reconnaît l'importance de la qualité et de la normalisation du travail. Il est donc attendu d'une fonction d'audit interne qu'elle respecte un ensemble de normes reconnu.

307. L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs doivent remplir leur mission de manière objective. Pour garantir l'**indépendance** et l'**objectivité** de la fonction d'audit interne :

- le directeur de l'audit interne doit rendre compte au conseil d'administration (et/ou à d'autres organes de suivi stratégique et de gouvernance comme un comité d'audit) et bénéficier d'un accès direct et non limité au conseil d'administration ;
- du point de vue administratif, le directeur de l'audit interne doit rendre compte au directeur général ou à un dirigeant de même niveau de l'organisation ou à un autre niveau organisationnel. La fonction d'audit interne doit pouvoir déterminer la portée de sa mission, remplir sa mission et communiquer les résultats sans ingérence ;
- les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et neutre et éviter les conflits d'intérêts ;
- l'organisation doit s'assurer que la fonction dispose de ressources adéquates, notamment d'un personnel qualifié et expérimenté.



Rattachement fonctionnel	Rattachement administratif
<p>Exemples d'activités illustrant le rattachement fonctionnel au conseil d'administration/comité d'audit ou impliquant ce conseil/comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ approuver la charte d'audit interne ; ✓ approuver le plan d'audit interne basé sur les risques ; ✓ approuver le budget d'audit interne et le plan de ressources ; ✓ recevoir des communications ou des rapports du directeur de l'audit interne sur les résultats de l'activité d'audit interne par rapport aux plans et d'autres aspects ; ✓ approuver les décisions concernant la nomination et la révocation du directeur de l'audit interne ; ✓ approuver la rémunération du directeur de l'audit interne ; 	<p>Rapport hiérarchique au sein de la structure de direction de l'organisation qui facilite les opérations quotidiennes de la fonction d'audit interne, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ l'établissement du budget et la comptabilité de gestion ; ✓ l'administration des ressources humaines, notamment l'évaluation et la rémunération du personnel ; ✓ la communication interne et la circulation de l'information ; ✓ l'administration des politiques et des procédures d'audit interne.

✓ demander à la direction et au directeur de l'audit interne d'identifier d'éventuelles limitations quant à la portée ou aux ressources.	
--	--

308. L'équipe d'audit interne doit posséder et conserver un niveau de connaissances et de qualifications professionnelles garantissant que l'organisation bénéficie de services professionnels adéquats, fondés sur les pratiques, la législation et les techniques actuels.

309. Il incombe à la fonction d'audit interne de fournir à l'organisation des services d'assurance et de conseil et d'améliorer le fonctionnement et les processus de l'organisation. Plus précisément, elle doit évaluer et améliorer l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle de l'organisation. Les principales responsabilités qui incombent au directeur de l'audit interne sont notamment les suivantes :

- communiquer le plan de mission ;
- faire part des problèmes significatifs identifiés par l'audit ;
- communiquer régulièrement les indicateurs clés de résultats au conseil d'administration/comité d'audit ;
- discuter des domaines présentant des risques significatifs ;
- aider le conseil d'administration à évaluer les risques dans l'organisation ;
- vérifier le respect du code de conduite/des pratiques de fonctionnement ;
- communiquer sur l'efficacité du cadre de contrôle interne ;
- évaluer le climat éthique au sein du conseil d'administration et de l'organisation ;
- assurer le suivi et rendre compte des réponses de la direction aux examens de l'organisme de réglementation ;
- assurer le suivi et rendre compte des réponses de la direction à l'audit externe ;
- évaluer l'adéquation du système de mesure des résultats et la réalisation des objectifs organisationnels ;
- promouvoir une culture qui éradique la fraude et encourage le signalement des irrégularités.

310. La fonction d'audit interne assurera normalement des tâches routinières (services d'assurance) et non routinières (formation aux contrôles internes, cartographie et comparaison des processus de fonctionnement, examens de l'élaboration des systèmes, conception d'un système de mesure des résultats, etc.).

311. Le tableau suivant recense les principales missions d'assurance de l'audit interne.

Mission d'assurance	Description
Audit financier	Examen de l'activité économique d'une organisation telle que mesurée et communiquée par les méthodes comptables. Il vise à déterminer si les informations financières sont correctement enregistrées et justifiées et si les affirmations des états financiers concernant les résultats passés sont fidèles, exactes et fiables.
Audit opérationnel	Examen d'une fonction ou d'un processus pour évaluer l'efficacité et l'économie des opérations, mais aussi l'efficacité avec laquelle la fonction/le processus atteint ses objectifs.
Audit de conformité	Examen des contrôles financiers et d'exploitation pour évaluer le respect des diverses exigences (lois, normes, réglementations, plans, procédures, contrats, donateurs, etc.).

312. La démarche et la méthodologie d'un audit interne doivent inclure les deux niveaux suivants :

- i. **planification** : analyse stratégique, évaluation des risques et élaboration d'un plan d'audit interne ;
- ii. **exécution** : plan d'exécution d'un audit interne, communication de l'information et suivi de la résolution des problèmes.

313. La **gestion de projet** s'applique à ces deux niveaux et englobe des activités liées au lancement, à la planification, à la coordination et à la clôture du projet.

314. Le tableau suivant décrit les étapes clés d'un audit interne.

Principales étapes	Description
Élaborer et approuver la charte d'audit interne	<p>La charte d'audit interne doit être approuvée par le comité d'audit et/ou le conseil d'administration. Elle énonce de manière formelle la finalité, le champ d'application, les pouvoirs et les responsabilités de la fonction d'audit interne. Elle doit contenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la vision, la mission et les valeurs fondamentales de l'audit interne ; ✓ le rôle et l'étendue des activités ; ✓ les principes et responsabilités de fonctionnement (pouvoirs, redevabilité) ; ✓ les liens hiérarchiques et les droits d'accès à toutes les opérations de l'organisation.
Effectuer l'analyse stratégique	<p>L'analyse stratégique permet d'acquérir une compréhension initiale des domaines fonctionnels, selon une approche descendante. Elle englobe les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ conduire des entretiens avec les membres clés de la direction ; ✓ identifier les objectifs, stratégies et processus ; ✓ documenter la compréhension d'un domaine d'activité ; ✓ confirmer cette compréhension avec les membres clés de la direction ; ✓ mettre à jour périodiquement l'analyse stratégique.
Gérer les risques institutionnels	<p>Identifier les risques stratégiques liés aux objectifs, stratégies et processus mentionnés ci-dessus. Les activités suivantes doivent faire partie de l'évaluation des risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ définir et approuver des critères d'évaluation des risques stratégiques ; ✓ identifier les risques institutionnels ; ✓ convenir d'une démarche d'évaluation des risques et faciliter les discussions ; ✓ évaluer les risques institutionnels ; ✓ définir les catégories de risques et classer les risques stratégiques par catégorie ; ✓ identifier les principaux processus ; ✓ examiner les mesures de contrôle ; ✓ documenter les problèmes et les valider avec les membres clés de la direction.
Élaborer le plan d'audit interne	<p>Le plan d'audit interne définit l'étendue des activités que la fonction d'audit interne doit exécuter, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ identifier les domaines et les processus à examiner, et les classer par ordre de priorité ; ✓ identifier le nombre et le type des projets d'audit à mener à bien, ainsi que les ressources associées requises ; ✓ obtenir les contributions et l'approbation des hauts dirigeants et du conseil d'administration/comité d'audit ; ✓ définir un processus pour évaluer, mettre à jour et gérer le plan en continu.
Exécuter le plan d'audit interne	<p>L'exécution de l'audit interne, et notamment l'élaboration du programme d'audit, intervient après l'approbation du plan d'audit interne et implique les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ analyser les processus ; ✓ créer un programme d'audit interne ; ✓ exécuter le programme (test des contrôles internes et tests liés aux contrôles internes à l'égard de la communication de l'information financière) ; ✓ recueillir les éléments probants et signaler les problèmes.

315. Les maîtres d'œuvre doivent parfaitement comprendre le rôle de l'audit interne et son importance pour une organisation. Ils doivent promouvoir une culture d'entreprise attachée à identifier les risques et les faiblesses des contrôles en vue d'apporter des améliorations dans ces domaines, de sorte que les objectifs de la subvention soient atteints.

316. L'équipe dirigeante du maître d'œuvre doit créer un environnement propice à un audit interne indépendant et entretenir des rapports clairs et positifs avec l'équipe d'audit interne pour permettre à ses membres de s'exprimer ouvertement et en toute confiance, sans crainte de répercussions.

317. Les maîtres d'œuvre doivent s'assurer que la fonction d'audit interne dispose des ressources nécessaires pour remplir sa mission et d'un accès sans restriction à toutes les informations dont elle a besoin, y compris au personnel à tous les niveaux.

318. Si le Fonds mondial juge l'équipe d'audit interne du récipiendaire principal compétente, il peut y faire appel en tant que fournisseur d'assurance. S'il prévoit de s'appuyer sur le travail d'audit interne d'un récipiendaire principal, il peut examiner le plan d'audit interne directement avec l'équipe d'audit interne et demander à celle-ci d'étudier certains aspects problématiques. De plus, dans le cadre d'une gestion financière efficace des subventions, le Fonds mondial peut demander aux maîtres d'œuvre de lui communiquer des rapports d'audit interne périodiques qui lui permettront de prendre des décisions étayées en matière de gestion des subventions.

319. Pour pouvoir s'appuyer en confiance sur les travaux de la fonction d'audit interne, le Fonds mondial doit les évaluer. Pour ce faire, il utilise un questionnaire de haut niveau et s'entretient avec les responsables de l'audit interne ou peut choisir de mener des évaluations plus approfondies, notamment d'examiner et de tester des aspects comme la gestion administrative et opérationnelle du département, le profil des employés, les systèmes, outils et manuels d'audit. Il peut également examiner la documentation d'audit, y compris les dossiers de travail.

320. L'évaluation nécessitera de pouvoir accéder aux rapports d'audit interne confidentiels pour apprécier leur qualité. Le Fonds mondial pourra sous-traiter l'évaluation à l'agent local du Fonds ou à un autre prestataire externe. Des outils d'évaluation standard pourront être fournis aux maîtres d'œuvre pour qu'ils préparent ces évaluations.

321. Lorsque la fonction d'audit interne est déficiente, le Fonds mondial peut la sous-traiter et fournir une assistance pour renforcer les capacités d'audit interne sur le long terme, en vue de préserver les acquis de ses investissements.

322. Les maîtres d'œuvre doivent également s'assurer que le renforcement des capacités et le développement professionnel permanent du personnel de l'unité d'audit interne sont pris en compte dans les subventions, en particulier s'il existe une composante Systèmes résistants et pérennes pour la santé⁵². Les activités de renforcement des capacités doivent être justifiées dans le cadre d'un plan cohérent assorti de cibles d'amélioration précises.

6.3.2 Audit externe

323. Les audits annuels sont un aspect important du processus garantissant l'utilisation appropriée des subventions du Fonds mondial et une solide source d'information pour la prise de décision concernant le décaissement de ces fonds. Ils jouent aussi un rôle majeur dans le processus de reconduction des subventions, dans le cadre des principes de financement en fonction des résultats du Fonds mondial. En outre, l'audit externe est un aspect important du cadre de gestion des risques liés aux subventions du Fonds mondial.

324. Ces audits doivent en premier lieu donner l'assurance au Fonds mondial que les fonds décaissés ont été utilisés aux fins prévues, conformément à l'accord de subvention, y compris le budget approuvé et le cadre de résultats. Ils garantissent également que les états financiers reflètent fidèlement les transactions et les soldes

⁵² Il faut discuter et convenir de cela avec le Fonds mondial, seulement si celui-ci juge que la fonction d'audit interne est indépendante et compétente.

financiers de la subvention et que les contrôles internes sont suffisants pour gérer les fonds. En outre, un audit vise à examiner de façon indépendante les contrôles internes liés aux processus clés et à rendre compte de cet examen à la direction (notamment au moyen d'une évaluation de leurs faiblesses), de sorte que la qualité et la fiabilité des rapports financiers soit assurée.

325. Chaque programme du Fonds mondial doit faire l'objet d'audits financiers annuels de ses recettes et dépenses, menés par un ou plusieurs auditeurs indépendants conformément aux exigences des [Directives en matière d'audits annuels des états financiers des programmes financés par le Fonds mondial](#) (section 7.2 du règlement sur les subventions)⁵³.

326. Les auditeurs externes sont indépendants du maître d'œuvre et recrutés par l'organisation ou en son nom (par le Fonds mondial) et mettent leur professionnalisme et leur objectivité au service de l'examen des contrôles internes et des états financiers. Leur travail est encadré par des normes et des organismes de réglementation.

327. Il incombe au maître d'œuvre de préparer des états financiers exacts dans l'optique d'un audit, et l'organisation doit avoir mis en place des politiques et des procédures pour garantir la fiabilité et l'adéquation de ces états, notamment un processus d'audit efficace conduit dans les délais prévus par l'accord de subvention.

328. Le choix d'un auditeur est un aspect critique de la gestion du processus d'audit externe. Il incombe au maître d'œuvre qui doit s'assurer que l'auditeur répond de manière satisfaisante aux critères de contrôle qualité de son organisme d'accréditation ou de réglementation. De surcroît, le Fonds mondial pourra souhaiter exercer un droit de non-objection vis-à-vis de certains bénéficiaires principaux clés (en particulier dans les régions à fort impact). Sauf si une autre démarche est imposée, le Fonds mondial recommande vivement qu'un seul auditeur externe soit sélectionné pour tous les maîtres d'œuvre d'un pays. Cela favorisera les synergies et facilitera la négociation des livrables, des coûts, des conditions, etc.

329. Les services d'assurance de l'auditeur externe, des agents locaux du Fonds, des agents financiers (le cas échéant) et d'un audit interne du bénéficiaire principal doivent être coordonnés pour garantir le rapport coût/efficacité et une démarche d'audit basée sur les risques cohérente.

330. Le maître d'œuvre doit s'assurer de l'existence d'un système de communication efficace avec les auditeurs externes. Cela est crucial à chacune des phases suivantes du processus d'audit et doit être réalisé en priorité :

- demande de documentation ;
- planification de l'audit, en particulier validation du plan d'audit par le maître d'œuvre ;
- première réunion ;
- travail de terrain ;
- réponse au projet de rapport ;
- réunion de clôture.

331. Les maîtres d'œuvre doivent s'assurer que les auditeurs externes ont accès sans restriction à toutes les informations dont ils ont besoin, notamment au personnel à tous les niveaux, ce que décrit en détail la section 7.6 du règlement sur les subventions. De plus, ils doivent communiquer de manière transparente et approfondie avec ces auditeurs et s'assurer que les dirigeants et le personnel répondent de manière claire et concise aux demandes d'éclaircissement.

332. Les problèmes doivent être réglés rapidement et les documents demandés fournis au plus tôt. Quand un temps d'attente est inévitable avant d'obtenir les documents ou éclaircissements demandés, les maîtres d'œuvre doivent s'assurer que les auditeurs en sont informés et préciser quand les informations demandées seront communiquées.

333. Les maîtres d'œuvre doivent avoir l'assurance que leurs états financiers et contrôles internes sont régulièrement examinés par les auditeurs externes. L'organisation doit promouvoir une culture d'identification des risques et des faiblesses des contrôles, en vue d'apporter des améliorations dans ces domaines pour garantir la réalisation des objectifs des subventions.

⁵³ Sauf pour les organisations ayant conclu un accord avec le Fonds mondial concernant la démarche d'audit.

334. Le Fonds mondial attend des récipiendaires principaux qu'ils mettent en œuvre les recommandations en temps voulu et de manière efficace et s'investira à leurs côtés pour mettre en avant les recommandations prioritaires. Les récipiendaires principaux doivent s'assurer qu'un mécanisme de suivi est mis en place pour examiner régulièrement les problèmes et les recommandations des auditeurs décrits dans la lettre de recommandation et y réagir en temps voulu. Le comité d'audit ([section 4.3.2](#)), s'il existe, doit s'assurer que la direction et le personnel accordent l'attention qu'ils méritent à ces problèmes et recommandations.

335. Pour chaque programme du Fonds mondial, ce dernier se réserve le droit de conduire lui-même ou par l'intermédiaire d'un agent (en utilisant des fonds de subvention ou d'autres ressources disponibles à cet effet) les audits requis par l'accord de subvention pertinent et/ou de mener un examen financier, un audit judiciaire ou une évaluation, ou de prendre d'autres mesures qu'il juge nécessaire pour garantir la responsabilité du récipiendaire principal et des sous-réceptaires à l'égard des fonds de subvention. Le Fonds mondial vérifiera également que le récipiendaire principal respecte les conditions de l'accord de subvention pertinent (section 7.5 du règlement sur les subventions).

336. Lorsque le Fonds mondial évalue les modalités d'audit ou la qualité attendue avant le lancement du processus d'audit et constate qu'elles sont non conformes ou non satisfaisantes, trois options s'offrent à lui :

- a) accepter les modalités avec l'assurance que les problèmes seront traités de manière adéquate – cela n'est probable que lorsque les problèmes sont mineurs ;
- b) demander que les modalités soient modifiées mais autoriser le maître d'œuvre à proposer des révisions ;
- c) prendre en charge les modalités d'audit, ceci à titre exceptionnel et seulement quand l'évaluation signale de sérieux problèmes de conformité ou de qualité. Dans ce cas, le Fonds mondial recrutera directement l'auditeur externe via son mécanisme d'achat interne.

337. De même, les trois options suivantes s'offriront au Fonds mondial si, au terme de la mission d'audit, le rapport d'audit est jugé non satisfaisant :

- a) accepter le rapport après avoir corrigé les problèmes soulevés ;
- b) conseiller au maître d'œuvre de refaire l'audit, en faisant appel au même auditeur ou à un autre ;
- c) prendre en charge les modalités d'audit et organiser directement un nouvel audit.

Glossaire et annexes

Glossaire

Normes comptables applicables	Normes comptables applicables à une organisation.
Taux moyen	Taux de change moyen pour une période spécifique (hebdomadaire, mensuel, trimestriel, annuel, etc.).
Directives pour l'établissement des budgets et la communication de l'information	Orientations destinées à toutes les parties prenantes concernées par l'établissement, l'examen et la mise en œuvre des budgets des programmes de lutte contre les maladies et des budgets spécifiques aux subventions du Fonds mondial.
Autorité compétente	Personne ou groupe de personnes possédant l'autorité, la capacité et le pouvoir requis, qui lui ont été délégués officiellement, pour exercer une responsabilité donnée.
Demande de financement	Proposition écrite préparée pour un programme ou, le cas échéant, pour plusieurs programmes, conformément aux exigences du Fonds mondial. Un candidat soumet au Secrétariat une demande de financement reflétant le financement indicatif alloué (tel que déterminé par le Secrétariat), sa stratégie nationale et les résultats d'un dialogue au niveau du pays multisectoriel et approfondi entre le candidat, les partenaires techniques, les donateurs (y compris le Secrétariat) et les organisations de la société civile.
Instances de coordination nationale	Partenariats public-privé au niveau des pays qui a) coordonnent l'établissement de demandes de subvention au Fonds mondial fondées sur les besoins prioritaires au niveau national et b) supervisent la mise en œuvre des activités des programmes.
Système informatisé de gestion financière	Système centré sur la gestion des systèmes d'information pour assurer une prise de décisions stratégiques efficiente et efficace.
Accord-cadre	Accord conclu par le Fonds mondial avec un bénéficiaire, auquel le règlement sur les subventions est intégré par renvoi et dans le cadre duquel le bénéficiaire et le Fonds mondial s'attendent à établir une ou plusieurs confirmations de subvention aux fins de la mise en œuvre de programmes.
Accord de subvention	Dans le cadre d'un programme, l'accord de subvention se rapporte collectivement à l'accord-cadre, à la confirmation de subvention et à toutes les modifications de l'accord-cadre ou de la confirmation de subvention.
Comité d'approbation des subventions	Ce comité fournit des mécanismes de gouvernance et de suivi stratégique des reconductions, de l'examen des financements par le Secrétariat et des propositions d'investissement et recommande des subventions au Fonds mondial pour qu'il les approuve, en s'appuyant sur les éléments clés du nouveau modèle de financement.

Fonds de subvention	Fonds spécifiés dans une confirmation de subvention, que le Fonds mondial, conformément aux conditions de l'accord de subvention, accepte de mettre à la disposition du bénéficiaire (ou de son récipiendaire principal désigné dans la confirmation de subvention) sous la forme d'une subvention pour la mise en œuvre du programme pertinent.
Confirmation de subvention	Confirmation écrite contenant un plan de mise en œuvre et un budget détaillés pour un programme et préparée, émise et dûment signée par le Fonds mondial et le bénéficiaire (agissant directement ou à travers son récipiendaire principal concerné) conformément aux conditions de l'accord-cadre.
Établissement de la subvention	Transformation de la demande de financement, examinée et évaluée par le Comité technique d'examen des propositions et par le Comité d'approbation des subventions, en subventions prêtes au décaissement à soumettre au Fonds mondial pour qu'il les approuve et les signe.
IFRS	Normes internationales de communication de l'information financière publiées par le Conseil des normes comptables internationales (IASB). Cet organisme définit les normes comptables internationales pour le secteur privé et, depuis sa création en 2001, a adopté toutes les normes comptables internationales (IAS) préalablement édictées par son prédécesseur, le Comité des normes comptables internationales (IASC).
Maître d'œuvre	Entité responsable de la mise en œuvre de la subvention du Fonds mondial. Les récipiendaires principaux, les sous-récipiendaires et les sous-sous-récipiendaires sont des maîtres d'œuvre.
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public. Il s'agit de normes comptables applicables aux entités publiques/gouvernementales. Elles sont édictées par le Conseil des normes comptables internationales du secteur public de l'IFAC (Fédération internationale des experts-comptables).
ISA	Normes internationales d'audit élaborées par le Conseil international des normes d'audit et d'assurance (IAASB). Elles contiennent les principes fondamentaux et les procédures essentielles, ainsi que les orientations afférentes, sous forme de documents explicatifs et d'autres informations.
Lettre de recommandation	Document préparé par l'auditeur à l'attention de la direction de l'organisme audité, mettant en évidence toutes les conclusions découlant directement des travaux d'audit réalisés pour se forger une opinion sur les états financiers. Elle présente également les conclusions (telles que les faiblesses des contrôles internes, entre autres), les conséquences et les recommandations, et sollicite la réponse de la direction de l'organisme audité aux conclusions et recommandations découlant de l'audit.
Manuel des politiques opérationnelles	Manuel qui décrit comment le Fonds mondial gère les différentes activités et étapes du cycle de la subvention. Il contient les politiques approuvées par le Conseil d'administration ainsi que les démarches de mise en œuvre de ces politiques qui ont été avalisées au niveau du Secrétariat.
Notes de politique opérationnelle	Notes qui expliquent comment gérer une étape donnée du cycle de la subvention. Elles intègrent dans un seul document les politiques approuvées par le Conseil d'administration et les décisions du Secrétariat précisant comment ces politiques seront mises en œuvre.

Réципиendaire principal	Dans le cadre d'un programme, entité désignée par l'instance de coordination nationale pour mettre en œuvre le programme conformément à l'accord de subvention, pour chaque confirmation de subvention signée et exécutée conformément à l'accord-cadre.
Programme	Programme conçu pour mettre les fonds de subvention au profit de la lutte contre le sida, la tuberculose ou le paludisme, notamment du renforcement des systèmes de santé liés, dans un ou plusieurs pays hôtes.
Taux au comptant	Taux de change en vigueur à la date ou à l'heure de la transaction.
Sous-réципиendaire et sous-sous-réципиendaire	Un sous-réципиendaire reçoit, directement ou indirectement, des fonds de subvention de la part du réципиendaire principal pour mettre en œuvre certaines activités dans le cadre du programme financé. Le réципиendaire principal signe un accord avec un sous-réципиendaire afin d'officialiser les conditions juridiques du sous-accord de subvention. Un sous-sous-réципиendaire est un réципиendaire de crédits de la subvention versés par le sous-réципиendaire selon des modalités similaires.
Comité technique d'examen des propositions	Équipe indépendante et impartiale d'experts nommés par le Conseil d'administration du Fonds mondial pour garantir l'intégrité et la cohérence du processus d'examen des propositions, qui doit être ouvert et transparent. Ce comité examine les demandes des candidats et formule des recommandations au Conseil d'administration pour le financement de propositions techniquement viables.

Annexes

Annexe 1 : Types de modalités de mise en œuvre avec un récipiendaire principal gouvernemental

Modalités de mise en œuvre avec les récipiendaires principaux gouvernementaux			
Type	Description	Principaux avantages	Principaux inconvénients
Intégration partielle ou totale au système national	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre incombe au personnel existant (fonctionnaires). Le personnel existant chargé de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial peut bénéficier de primes de résultats (pour plus d'informations sur les incitatives financières, consultez les directives d'établissement des budgets). Le personnel existant peut bénéficier d'un appui technique à court et long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> Promotion de l'appropriation par le pays Promotion de la pérennité Renforcement des capacités du personnel national Économies d'échelle Ne crée pas d'inégalités dans le secteur public 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de retards dans la mise en œuvre des programmes en raison de capacités inadéquates et de processus et procédures inefficaces Non-respect de l'exigence du donateur
Services partagés	<ul style="list-style-type: none"> Une unité dédiée à la mise en œuvre d'un programme de lutte contre une maladie ou pour des systèmes résistants et pérennes pour la santé est créée pour plusieurs donateurs. La mise en œuvre est assurée par un personnel nouvellement recruté et très compétent. L'unité est incorporée à une entité gouvernementale existante et partiellement intégrée à ses processus clés d'assurance et de contrôle. L'unité sert à développer les capacités des personnes, des processus et des systèmes dans l'optique d'un transfert de ces capacités à la structure d'envergure nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> La coordination entre les donateurs peut créer l'impact d'un investissement conjoint Efficiences et économies d'échelle Politiques et procédures homogènes 	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'un transfert de capacités inefficace à l'appui de l'appropriation par le pays et de la pérennité
Unité de gestion du programme	<ul style="list-style-type: none"> Une unité est créée spécialement pour la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial. La mise en œuvre incombe en partie aux fonctionnaires en place mais aussi à des collaborateurs ou consultants nouvellement recrutés. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des subventions efficace Réduction des risques liés à la gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'appropriation par le pays et de pérennité Absence d'efficacité et d'économies d'échelle

	<ul style="list-style-type: none"> • L'unité est incorporée à une entité gouvernementale existante, partiellement intégrée et fait donc l'objet de contrôles et de processus d'assurance parallèles. • Idéalement, une unité de gestion du programme assure la mise en œuvre de plusieurs composantes de maladie du Fonds mondial. • L'unité doit être chargée de développer les capacités des fonctionnaires pour, à terme, transférer à ces derniers la responsabilité de la mise en œuvre des subventions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de coordination entre les donateurs pour créer un impact • Crée des inégalités dans le secteur public
--	--	--

Annexe 2 : Phases clés des contrats de type Paiement en fonction des résultats

Phases clés : Paiement en fonction des résultats	
Phase	Description
Choix du contractant	<ul style="list-style-type: none"> • Le contractant payé en fonction des résultats (<i>activity based contractor</i>) doit être sélectionné selon une procédure appropriée, ouverte et transparente. • Les capacités techniques et financières du contractant doivent être évaluées selon la règle 70/30 (capacités techniques et financières : 70 pour cent, proposition financière : 30 pour cent). • Pendant l'évaluation des capacités techniques et financières, les maîtres d'œuvre doivent prendre en considération les facteurs suivants (liste non exhaustive) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ expérience et antécédents du contractant (3 à 5 ans au moins) ; ✓ méthodologie et démarche suivies pour fournir les biens ou services demandés ; ✓ capacités, structure de direction et qualifications du personnel clé du contractant ; ✓ activités à mettre en œuvre et risques inhérents (niveau des paiements en espèces, produits vérifiables ?) ; ✓ mécanisme d'examen de l'assurance qualité technique (procédures de suivi stratégique et de conformité) du contractant ; ✓ mesures d'atténuation des risques ; ✓ communication de l'information et suivi ; ✓ capacité financière (états financiers audités de deux exercices au moins et chiffre d'affaires annuel d'un million de dollars US au moins). • Le contrat doit être signé avec le contractant proposant la meilleure offre (note la plus élevée pour la proposition technique et prix le plus bas) pour la fourniture de biens ou services spécifiques et/ou l'obtention de résultats programmatiques spécifiques. • Le contrat doit notamment inclure : <ul style="list-style-type: none"> ✓ les calendriers de mise en œuvre assortis de jalons et produits précis ; ✓ les conditions générales applicables aux services professionnels ; ✓ le mandat (services) ou les spécifications (biens) ; ✓ les tarifs ; ✓ les procédures d'acceptation et d'approbation, notamment la base convenue qui permettra de confirmer de manière indépendante la fourniture du service ou l'obtention du produit ; ✓ la proposition technique du contractant. • Outre ce qui précède, le maître d'œuvre doit définir un plan d'assurance, en accord avec le contractant (ce plan devra être approuvé par l'équipe de pays ou le bénéficiaire principal, selon qu'il concerne le bénéficiaire principal ou un sous-bénéficiaire,

	<p>respectivement), pour qu'un suivi stratégique et une supervision appropriés des services à fournir soient assurés dans le cadre du contrat. Ce plan inclura un ou plusieurs des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ visites de suivi et de supervision ; ✓ audit interne ; ✓ audit externe ; ✓ évaluation finale des travaux/produits, etc.
Exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Le contractant doit fournir le calendrier de mise en œuvre détaillé et le rapport initial mentionnant les dates de livraison effective dans les 30 jours qui suivent l'attribution. • Le contractant doit fournir les services convenus conformément aux exigences de diligence raisonnable, de qualité et d'efficacité du contrat. • Le contractant doit s'assurer que le personnel clé décrit dans la proposition technique exerce ses responsabilités pendant toute la durée de mise en œuvre du contrat. Tout remplacement d'un membre du personnel clé pendant la durée du contrat doit être justifié par le contractant et décidé d'un commun accord avec le bénéficiaire principal. Les compétences professionnelles du remplaçant doivent être au moins équivalentes à celles de la personne remplacée. • Le contractant est garant des compétences professionnelles et techniques de son personnel et sélectionne des individus fiables qui travailleront efficacement et observeront des règles strictes de conduite morale et éthique. • Le maître d'œuvre doit donner l'assurance que le service est fourni conformément au plan d'assurance.
Paiement	<ul style="list-style-type: none"> • Le contractant doit présenter les factures⁵⁴ correspondant aux services fournis à chaque jalon approuvé. • Le contractant doit être payé après acceptation des factures présentées, lorsque les jalons correspondants sont atteints. • Dans des circonstances particulières, en tenant compte de la trésorerie et des capacités du contractant, une avance de 30 pour cent au maximum peut être autorisée. Pour les contrats prévoyant le versement d'une avance, le contractant doit avoir un garant (gouvernement, ONG internationale, organisme des Nations Unies ou banque locale de bonne réputation).
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> • Un certificat d'achèvement doit être remis aux maîtres d'œuvre par le contractant après la réalisation de tous les jalons/l'obtention de tous les produits prévus au contrat. • Les derniers paiements doivent intervenir après acceptation du certificat d'achèvement et présentation des factures et des documents attestant des coûts engagés et des jalons atteints.

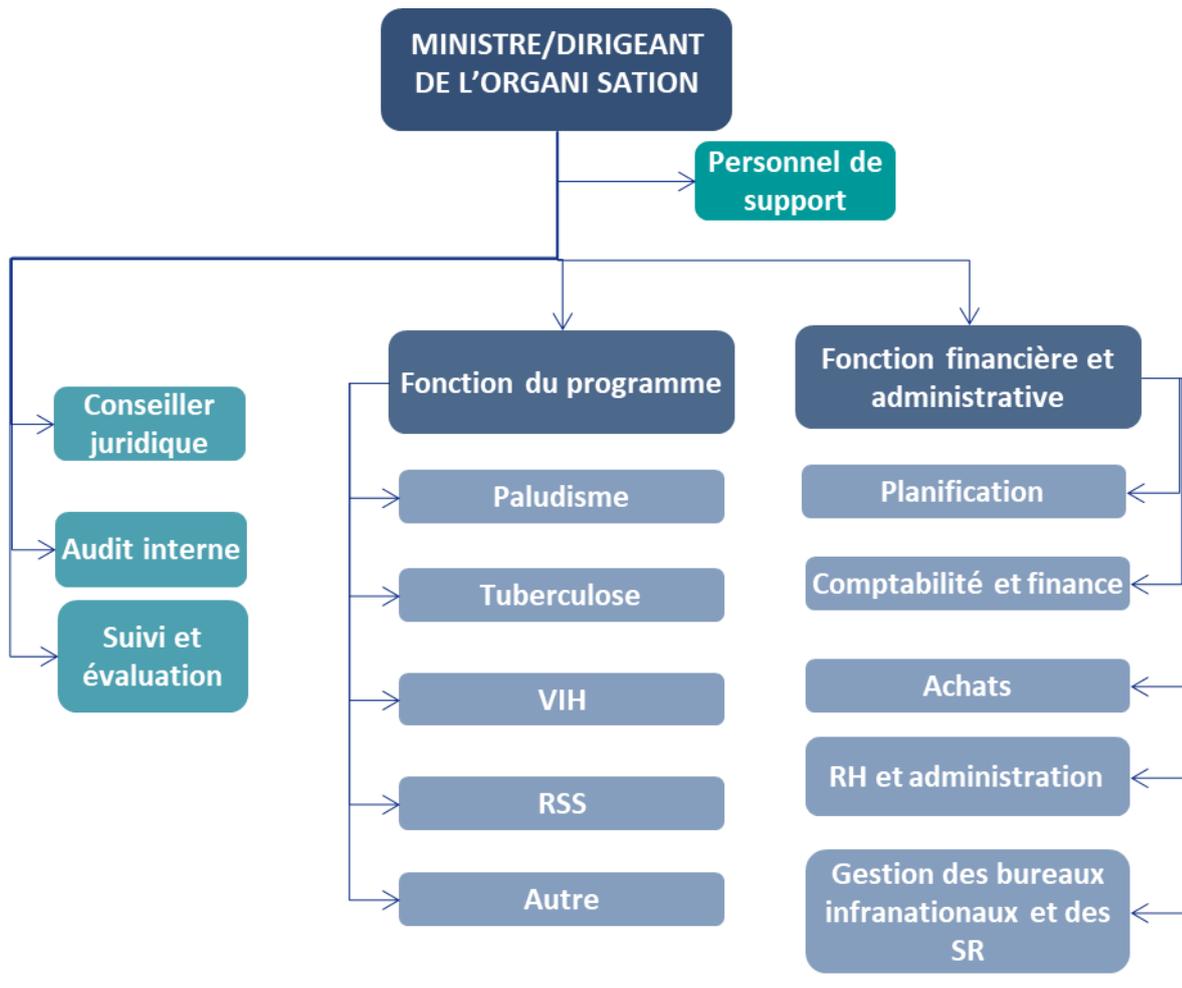
Païement en fonction des résultats (contractants payés en fonction des résultats)

Type	Conditions préalables	Principaux avantages	Principales activités
Prestation de services vérifiable	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement est lié exclusivement aux unités de service fournies, sur la base d'un coût unitaire prédéterminé. • Le coût unitaire peut être mesuré de façon fiable. • Le coût de la vérification est raisonnable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les prestataires de services, l'accent se déplace de la gestion des intrants vers la gestion des produits (démonstration du résultat) • Amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation et de surveillance du pays/du bénéficiaire principal/des sous-bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Formations • Achat de produits de santé et de produits non sanitaires • Distribution de produits de santé (moustiquaires imprégnées d'insecticide/d'insecticide de longue durée, etc.)
Transferts monétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les personnes ayant atteint des objectifs spécifiques (qui restent scolarisés plus longtemps, ne contractent 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification rapide du changement de comportement au niveau individuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à la subsistance des clients/populations clés (soutien aux orphelins et enfants vulnérables,

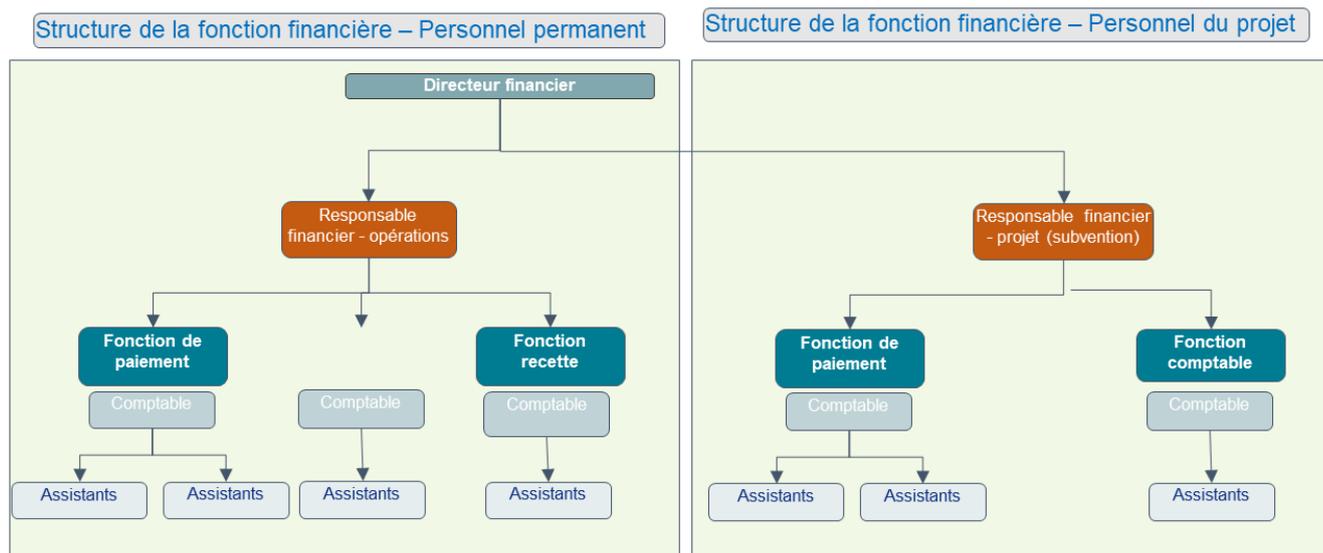
⁵⁴ Inclut une facture assortie de l'énoncé des travaux effectués dans le cadre du contrat ; n'inclut pas les reçus que le contractant conserve à l'appui de sa comptabilité.

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

Annexe 3 : Exemple de structurelle organisationnelle globale



Annexe 3 : Exemple d'organigramme de la fonction comptable et financière



Remarque : L'idée est d'incorporer la fonction financière des projets financés par des donateurs (notamment par des subventions du Fonds mondial) à la fonction financière de l'organisation. En dernier ressort, le directeur financier de l'organisation devrait exercer l'autorité et assumer la responsabilité.

Annexe 4 : Orientations relatives à la délimitation des responsabilités entre l'équipe du programme et l'équipe de gestion financière

Responsabilités de l'équipe du programme	
<p>Coordonnateur de la subvention / Directeur de l'unité de gestion du programme / Chef de programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la liaison avec le Fonds mondial sur tout ce qui a trait à la subvention Gérer la subvention selon un plan de travail convenu avec le Fonds mondial et assurer le suivi, la communication et l'évaluation de l'avancement et des résultats de la subvention Mettre en œuvre le plan de travail conformément aux normes et échéances convenus Gérer et suivre les budgets de subventions ou modules spécifiques Assurer la transparence des activités de la subvention, accroître la visibilité des processus et des résultats de la subvention Approuver et autoriser les demandes de paiement des contractants et fournisseurs pour les travaux effectués, les biens et services de conseil fournis Veiller à la préparation et à la tenue de tous les événements et réunions liés à la subvention, et à la production de toute la documentation nécessaire Prendre la responsabilité de la bonne circulation de l'information entre les membres de l'équipe, les parties prenantes et le Fonds mondial Prendre la responsabilité de l'évaluation continue des activités de la subvention et de la communication de l'information sur l'avancement de la subvention au Fonds mondial et aux autorités nationales pertinentes Prendre la responsabilité de la soumission de rapports de suivi et d'évaluation réguliers au Fonds mondial Examiner les rapports financiers et informer le niveau d'encadrement supérieur Signer et soumettre les rapports financiers et les demandes de décaissement Préparer les projections et les prévisions de trésorerie pour les demandes de décaissement et les demandes de programmation du budget, avec les contributions du personnel financier Participer aux réunions et représenter la subvention
<p>Personnel du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> Établir les budgets de subvention à partir des plans de travail et des cibles programmatiques de l'accord de subvention et du cadre de résultats pour s'assurer que tous les coûts sont pris en compte Contrôler les budgets pour s'assurer que l'argent est dépensé conformément à ce qui est convenu et travailler avec le personnel financier pour s'assurer que les politiques et les procédures sont suivies, que les dépenses sont codées et font l'objet de rapports exacts

- Travailler avec le personnel concerné pour s'assurer que les achats offrent le meilleur rapport coût/efficacité

Responsabilités de l'équipe de gestion financière

- Développer, analyser et interpréter l'information financière nécessaire pour évaluer les résultats de la subvention, et assurer sa diffusion en interne
- Fournir des services d'audit interne pour s'assurer que les contrôles sont appliqués
- Travailler en étroite collaboration avec l'équipe de la subvention pour préparer les rapports financiers
- Mettre en route et préparer toutes les demandes de paiement des contractants et fournisseurs pour les travaux effectués et s'assurer que toutes les pièces justificatives sont jointes
- Tenir et mettre à jour régulièrement le registre des immobilisations de la subvention
- Tenir tous les registres financiers de la subvention
- Payer les contractants et fournisseurs après que le coordonnateur de la subvention/responsable de l'unité de gestion du programme/directeur du département a donné son accord
- Vérifier que tous les coûts engagés sont identifiés et les fonds débloqués avant de procéder au paiement
- S'assurer que les données actuelles et prévisionnelles sur le flux de trésorerie sont exactes et disponibles en temps voulu
- Assurer la liaison avec les auditeurs externes de la subvention
- Tenir des registres à jour et précis afin de suivre les dépenses de la subvention
- Gérer toutes les bases de données comptables de la subvention pour garantir leur maintenance, leur sécurité et leur contrôle en temps opportun
- Communiquer directement l'information financière à toutes les parties concernées, et notamment soumettre les rapports financiers au Fonds mondial
- Assurer d'autres activités et responsabilités spéciales sous la direction du coordonnateur de la subvention/responsable de l'unité de gestion du programme/directeur du département
- Préparer les documents et rapports financiers
- Participer aux réunions

Annexe 6 : Procédure de recrutement standard

Étapes de recrutement	Description
Identifier le besoin	Quand un poste devient vacant, il faut d'abord évaluer s'il correspond à un besoin. Une demande de recrutement (<i>annexe 7</i>) doit être soumise à la fonction des ressources humaines pour examen et approbation.
Vérifier les disponibilités budgétaires	La fonction comptable et financière vérifie les disponibilités budgétaires. Si aucun budget n'est disponible, il faut obtenir l'approbation du donateur (lettre de non-objection).
Approuver le poste à pourvoir	Si le budget est disponible ou que le donateur a fourni une lettre de non-objection, une demande (formulaire de demande de recrutement dûment signé par le responsable du recrutement, le directeur des ressources humaines et celui de la fonction comptable et financière) est transmise à l'autorité compétente pour approbation du poste.
Rédiger la description du poste	Pour chaque poste, le responsable/la fonction chargé(e) du recrutement, en étroite collaboration avec la fonction des ressources humaines, rédige avec soin une description du poste (<i>reportez-vous à l'exemple de l'annexe 8</i>), en veillant à ce que les exigences et responsabilités spécifiques à chaque poste soient clairement définies et les ressources humaines utilisées de manière optimale.
Publier l'avis de vacance du poste	La fonction des ressources humaines doit publier un avis pour tous les postes à pourvoir, à l'aide d'un formulaire standard (<i>annexe 9</i>).
Recevoir et enregistrer les candidatures	Après réception des candidatures par les ressources humaines, il convient de créer un document recensant les candidats (précisant au minimum leur nom et la date de réception des candidatures), conformément à la politique ou aux règles de conservation des documents applicables.
Présélectionner les candidats	Les ressources humaines présélectionnent les candidats selon les critères minimaux spécifiés dans la description du poste, et au moyen d'un test écrit, si nécessaire (<i>reportez-vous à l'annexe 10 pour plus de détails</i>).
Désigner un comité de sélection	Un comité de sélection est désigné pour chaque poste à pourvoir, composé de représentants de la fonction demandeuse (généralement le responsable du recrutement) et de la fonction des ressources humaines (généralement le recruteur RH), d'une tierce partie neutre et d'un expert technique membre du personnel (si le responsable du recrutement n'a pas cette expertise), etc.
Mener les entretiens	Les candidats présélectionnés sont reçus en entretien. Les membres du comité doivent les noter en toute indépendance, sur la base de leurs réponses et des points suivants : présentation et précédent poste du candidat, qualités et motivations personnelles, résultats et réalisations, planification du programme ou du projet, mise en œuvre du programme ou du projet, communication et gestion des conflits, aspirations.
Sélectionner les candidats et leur adresser une proposition	Le candidat est sélectionné, sur la base des recommandations du comité de sélection (<i>reportez-vous à l'annexe 11 pour plus de détails</i>), et une lettre de proposition d'emploi officielle est préparée. Elle décrit clairement les conditions de travail du candidat retenu et contient un message de bienvenue officiel ainsi que les informations relatives à l'intégration du nouvel employé.
Vérifier les références et les antécédents	Après l'envoi de la lettre de proposition d'emploi, la fonction des ressources humaines vérifie les références/antécédents. Si cette fonction donne son accord, l'autorité compétente approuve définitivement le recrutement, puis un contrat de travail est proposé au nouvel employé.
Dossier individuel	Un dossier individuel doit être tenu à jour pour chaque employé et contenir, entre autres, le contrat de travail, le CV, la description du poste, les diplômes,

les résultats du test écrit et de l'entretien, le rapport du comité de sélection, les documents relatifs à la vérification des références et des antécédents et une lettre de non-objection du précédent employeur, s'il y a lieu. Il contiendra également les autres documents liés au parcours professionnel et à tout changement de situation personnelle/familiale de l'employé.

Annexe 7 : Formulaire de demande de recrutement

FORMULAIRE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT

(Joindre le projet de description du poste et d'exigences du poste et les soumettre à la fonction RH)

DESCRIPTION DU POSTE	
Poste	[Comptable]
Fonction et Lieu	[Finance] [Genève]
Nombre de postes	[Deux]
Catégorie d'emploi ou type de contrat : {durée indéterminée, durée déterminée, courte durée (moins de 12 mois), occasionnel, bénévole, stagiaire, consultant}	[Durée déterminée]
Financement	[Subvention du Fonds mondial]
Classe/Grille des salaires	[Classe C]
Superviseur	[Responsable financier]
Durée prévue du contrat	[Un an (renouvelable)]
Date de prise de fonction prévue	[1 ^{er} janvier 2017]
Nouveau poste ou remplacement	[Nouveau ou remplacement de M. ABC]
En cas de remplacement, motif de départ de l'employé	[M. ABC a été promu responsable financier]
Candidats internes suggérés	[Le cas échéant, joindre la liste]
APPROBATIONS	
Superviseur demandeur	Nom : _____ Signature et date : _____
Directeur des ressources humaines	Nom : _____ Signature et date : _____
Responsable administratif/RH	Nom : _____ Signature et date : _____
Responsable financier (si le poste proposé ne relève pas de la fonction financière et comptable)	Nom : _____ Signature et date : _____
Autorité compétente/Ordonnateur (dirigeant de l'organisation)	Nom : _____ Signature et date : _____

Annexe 8 : Mandat type pour l'équipe dirigeante/le personnel

Responsabilités du personnel du programme	
Ministre du gouvernement (des Finances ou de la Santé, par exemple) ou Comité de direction d'une ONG/ Comité d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi stratégique du récipiendaire principal pendant la mise en œuvre, en tant que principale instance décisionnaire en matière de politique pour la subvention • Faciliter la coordination entre les agents d'exécution et les autres parties prenantes • Former les comités nécessaires, y compris le Comité des finances et de la vérification • Examiner et approuver les budgets annuels • Piloter les contrôles financiers et garantir la responsabilité • Approuver les politiques financières, y compris la délégation des pouvoirs • Examiner et approuver les rapports financiers et les états financiers audités
Coordonnateur de la subvention/Directeur de l'unité de gestion du programme/Directeur de département	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger et superviser la mise en œuvre globale de la subvention pour s'assurer que les plans de travail annuels sont réalisés • Diriger l'élaboration de programmes de travail, de plans d'achat et d'un budget annuels pour la subvention • Se mettre en contact et collaborer avec les équipes dirigeantes et les responsables de secteur (<i>desk officers</i>) des entités travaillant pour le maître d'œuvre pour s'assurer qu'ils préparent et mettent en œuvre des plans d'action basés sur la subvention • Fournir des orientations techniques au Conseil d'administration et à ses comités • Préparation et soumettre des rapports sur les résultats actuels/demandes de décaissement et d'autres rapports sur la mise en œuvre de la subvention au Fonds mondial et aux autorités gouvernementales nationales concernées • Tenir les supérieurs informés des principaux problèmes liés à la subvention • Suivre et évaluer les activités de la subvention • Rendre compte périodiquement au Fonds mondial, au Conseil d'administration et à ses comités ainsi qu'aux autorités gouvernementales nationales concernées et conseiller les comités sur les stratégies qui accéléreront et renforceront la mise en œuvre de la subvention • Superviser le personnel affecté à l'exécution des activités liées à la subvention, s'il y a lieu • Bien connaître les outils de résolution des problèmes et conseiller des solutions aux difficultés de mise en œuvre de la subvention • Créer une équipe de suivi et d'évaluation de la subvention pour assurer le suivi des activités de la subvention • Assumer la responsabilité de la subvention, approuver les rapports financiers et d'audit
Directeur de la gestion financière des subventions (assisté d'agents comptables dûment qualifiés)	<ul style="list-style-type: none"> • Préserver des modalités de gestion financière adéquates à l'appui d'un déploiement économique, efficient et efficace des ressources de la subvention, pour atteindre l'objectif souhaité • Mettre en place des systèmes de contrôle interne et les améliorer, si nécessaire • Déterminer et élaborer la stratégie financière • Garantir le respect des exigences de gestion financière du Fonds mondial et des réglementations gouvernementales pertinentes • Coordonner les rapports périodiques dans les formats approuvés • Diriger la préparation des budgets et des plans de travail annuels avec l'équipe du programme du récipiendaire principal • Veiller à ce que les fonds destinés aux bénéficiaires et contractants soient débloqués rapidement, dès lors que leur versement a été approuvé • S'assurer que les livres et registres pertinents sont tenus pour chaque subvention • Examiner et approuver les états de rapprochement mensuels pour tous les comptes du Fonds mondial

	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichir et mettre à jour régulièrement le manuel des procédures financières, avec l'équipe dirigeante du récipiendaire principal • Se rapprocher des auditeurs internes et externes et faire le point sur les questions et problèmes liés à l'audit décrits dans les lettres de recommandation • Être signataire des comptes du Fonds mondial, pour chaque subvention • Superviser l'ensemble des fonctions et le personnel de gestion financière de l'unité financière et comptable, et s'assurer que les normes de service restent satisfaisantes • Veiller à ce que les rapports mensuels, trimestriels et annuels pertinents relatifs à la mise en œuvre parviennent en temps voulu à toutes les parties prenantes
Trésorier de la subvention/Responsable financier de la subvention	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger la communication de l'information financière et la gestion de trésorerie de la subvention, et veiller au respect des procédures • Développer et mettre en œuvre l'amélioration des processus, mettre en place des procédures financières et de trésorerie, renforcer les systèmes • Gérer le budget et contrôler énergiquement les coûts de la subvention • S'assurer que l'ensemble des registres comptables et des comptes du Fonds mondial sont à jour • Élaborer des formats standardisés de communication de l'information financière que les récipiendaires principaux, sous-réceptaires et bénéficiaires pourront utiliser • Préparer les rapprochements mensuels du Fonds mondial pour tous ses comptes • Rédiger et tenir à jour le manuel des procédures financières dans le temps imparti • Mettre en place et améliorer, si nécessaire, les systèmes de contrôle interne (pour les biens, services de conseil, actifs immobilisés) • Préparer les prévisions des flux de trésorerie/prévisions budgétaires en consultation avec le coordonnateur de la subvention/dirigeant du récipiendaire principal • Préparer les rapports sur les résultats actuels/demandes de décaissement et les états financiers annuels pour la subvention • Se rapprocher des auditeurs internes et externes et faire le point sur les questions et problèmes liés à l'audit décrits dans les lettres de recommandation • Assurer le suivi de la gestion financière des achats de biens et de services conformément aux directives établies, avec le responsable des achats et le comité de gestion financière • Mettre en œuvre de solides programmes de renforcement des capacités et de développement pour le personnel de la subvention • Assurer le suivi des résultats par rapport aux indicateurs de résultats financiers approuvés
Comptable de la subvention	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que l'ensemble des registres comptables et des comptes du Fonds mondial sont à jour • Examiner et autoriser les rapprochements mensuels du Fonds mondial pour tous ses comptes • Gérer les procédures et les systèmes financiers du Fonds mondial • S'assurer que tous les registres comptables sont tenus conformément aux normes comptables approuvées, aux exigences du Fonds mondial et aux réglementations gouvernementales • Fournir des rapports périodiques (mensuels, trimestriels ou annuels) dans les formats approuvés par le Fonds mondial et les autorités publiques pertinentes • Participer à la préparation des budgets et des plans de travail annuels, avec le personnel du récipiendaire principal en charge du programme, le spécialiste des achats et d'autres membres de l'équipe financière • S'assurer que les livres et registres pertinents sont tenus pour chaque subvention • S'assurer que tous les registres comptables sont mis à jour rapidement • S'assurer que les états de rapprochement mensuels du Fonds mondial sont préparés pour tous ses comptes • S'assurer avec les autres parties prenantes du strict respect des systèmes de contrôle interne, pour toutes les opérations liées à la subvention

	<ul style="list-style-type: none"> • Se rapprocher des auditeurs internes et externes et faire le point sur les questions et problèmes liés à l'audit décrits dans les lettres de recommandation • Exercer d'autres tâches ou missions spéciales, conformément aux directives du directeur de la gestion financière des subventions
Auditeur interne	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser et suivre la mise en œuvre des plans d'audit interne annuels couvrant les activités de la subvention • Définir un échéancier, un objectif, un champ d'application et des procédures pour la mission d'audit interne, et vérifier qu'ils sont respectés ou modifiés, selon le cas, pour garantir une utilisation efficiente et efficace des ressources d'audit interne • Mener un audit interne couvrant les aspects financiers, de conformité, techniques et de gestion des activités de la subvention, conformément aux directives de travail établies, et évaluer l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes ; appliquer des procédures d'audit spécifiques et préparer des documents de travail les documentant • Rédiger les rapports d'audit interne préliminaires et discuter des conclusions et des recommandations avec le niveau de direction approprié • Lancer l'examen programmé de la structure de contrôle interne • Coordonner les programmes d'audit annuels en mettant l'accent sur les domaines de risque identifiés de la subvention • Superviser la fonction d'audit interne de toutes les activités de la subvention et fournir des examens de l'assurance qualité • Élaborer des programmes et des procédures d'audit et en assurer le suivi pour couvrir toutes les opérations financières du bénéficiaire principal • Donner les orientations et conseils nécessaires au personnel chargé de l'audit interne de la subvention et à la formation sur le terrain • En collaboration avec le responsable de la gestion financière de la subvention, se rapprocher des auditeurs externes et s'assurer que leurs recommandations et celles du personnel du Fonds mondial sont mises en œuvre sans délai ; apporter l'assistance nécessaire aux auditeurs externes • Examiner et évaluer l'adéquation de la structure de contrôle interne, enregistrer et rendre compte en vue de recommander des améliorations pertinentes des systèmes • Évaluer les conclusions des audits ; préparer et présenter les résultats des travaux d'audit et les recommandations au comité et à la direction. Préparer des rapports d'audit écrits complets sur la base des activités mises en œuvre • Auditer régulièrement (et ponctuellement) les comptes, dossiers, actifs et stocks de la subvention • Assurer un suivi pour déterminer l'adéquation des mesures correctives • Analyser les besoins de gestion de la subvention

Annexe 9 : Formulaire d'avis de vacance de poste (avec mandat)

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Contact : Téléphone :

Ligne 1.....

Fax :

Ligne 2.....

Email :

Formulaire d'avis de vacance de poste

Informations générales

Code du poste	
Intitulé du poste	
Fonction/département	
Lieu d'affectation	
Type de contrat	
Durée du contrat	
Rémunération et avantages	
Période de recrutement	

Informations générales – Organisation

[Insérer les informations générales sur l'organisation : vision, mission, buts, programme clé, zones couvertes, principes de fonctionnement et valeurs fondamentales.]

Informations générales – Projet/Programme

[Insérer les informations générales sur le projet/programme : buts et objectifs, principales initiatives/activités, zones couvertes, date de début, date de fin, financement estimé, etc.]

Description du poste

[Insérer une description détaillée du poste mentionnant toutes les activités et responsabilités clés qui lui sont attachées, cohérentes avec les stratégies, la structure et les ressources de l'organisation. Une description réaliste explique de manière exhaustive les implications du poste, aspects négatifs compris, pour limiter ou éliminer les décalages par rapport aux attentes.]

Exigences du poste

[Indiquer les principales exigences concernant ce poste, notamment les qualifications, l'expérience, la formation, etc.]

Autres considérations ou exigences

[Indiquer les autres exigences (langue, préférences, etc.).]

Annexe 10 : Formulaire de présélection

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Formulaire de présélection

Poste :

Référence :

Présélection effectuée par :

Date :

N° d'ordre	Nom	Genre	Nationalité	N° contact	Exigences minimales du poste				Classement
					1	2	3	4	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Remarques/commentaires

Examiné et approuvé par :

Date :

Annexe 11 : Formulaire d'évaluation du candidat

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Formulaire d'évaluation du candidat

Poste :

Préparé par :

Date :

N° d'ordre	Nom	Présélection initiale	Test/Entretien initial	Comité de sélection				Classement
				Critère I	Critère II	Critère III	Critère IV	
1								
2								
3								
4								
5								

Remarques/commentaires

.....

Examiné et approuvé par :

Date :

.....

Annexe 12 : Formulaire d'évaluation des résultats

Étapes d'évaluation des résultats	Description
Définition des objectifs de résultats	<p>Avant le début de chaque projet/programme et exercice fiscal, des objectifs de résultats⁵⁵ précis et les livrables associés, ainsi que des indicateurs clés de résultats, doivent être définis pour chaque projet/programme et employé, respectivement. L'employé et l'équipe de projet doivent discuter de ces objectifs et indicateurs et les définir par écrit d'un commun accord.</p> <p>Un <i>performance manager</i> (superviseur ou supérieur hiérarchique) doit être désigné pour chaque employé.</p>
Préparation d'un mécanisme d'évaluation des résultats	<p>Un formulaire d'évaluation des résultats doit être préparé par la fonction des ressources humaines et comporter deux sections au moins : l'une sera remplie par l'employé et l'autre par le <i>performance manager</i>.</p>
Fréquence d'évaluation des résultats	<p>Les évaluations des résultats doivent être menées une fois par an au moins, et de préférence tous les six mois.</p>
Auto-évaluation	<p>Le formulaire d'évaluation des résultats doit être rempli par l'employé pour attester des progrès par rapport aux objectifs fixés et être communiqué au <i>performance manager</i> avant un entretien individuel.</p>
Examen de l'évaluation des résultats et discussion	<p>Le <i>performance manager</i> doit examiner le formulaire d'évaluation des résultats rempli par l'employé pendant l'auto-évaluation. Il peut aussi choisir d'examiner l'évaluation avec son supérieur pour prendre connaissance de ses commentaires et de la note attribuée à l'employé avant de rencontrer ce dernier.</p>
Entretien d'évaluation des résultats	<p>Un entretien individuel doit être organisé entre le <i>performance manager</i> et l'employé pour discuter des résultats par rapport aux objectifs.</p>
Finalisation du formulaire d'évaluation des résultats	<p>Après l'entretien d'évaluation des résultats, le <i>performance manager</i> remplit la seconde section du formulaire d'évaluation des résultats, signe le document et le communique à l'employé avant d'envoyer l'original à la fonction des ressources humaines qui le classe dans le dossier de l'employé.</p>
Issue de l'évaluation des résultats	<p>Le processus d'évaluation des résultats doit déboucher sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <u>un plan de formation et de développement</u> : des domaines de développement doivent être identifiés et un plan de formation annuel doit être défini, identifiant les ressources et les échéances pour les formations requises. Ces formations doivent être cohérentes avec la politique de l'organisation et du donateur et contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. b) <u>des augmentations périodiques et des incitations</u> : elles dépendront des résultats de l'employé et du budget qui leur est alloué.

⁵⁵ Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART).

Annexe 13 : Politique de fidélisation du personnel

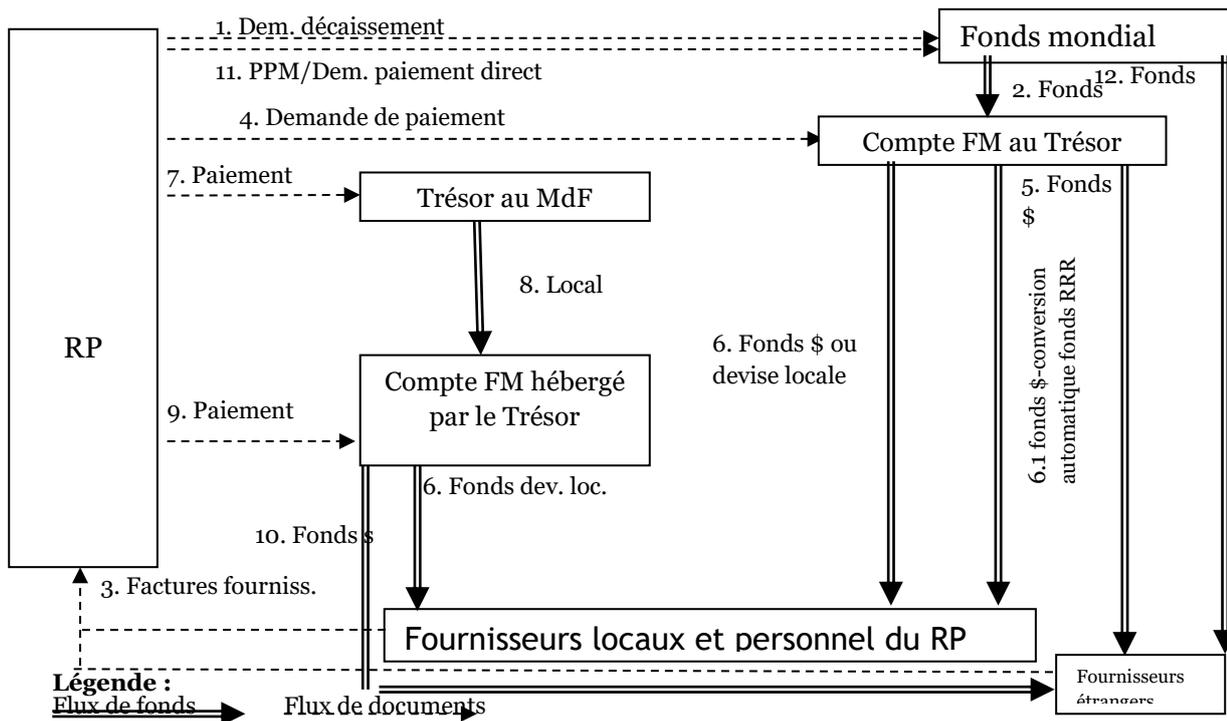
Composantes clés	Description
Salaire et avantages compétitifs	Un salaire et des avantages compétitifs aident une organisation à attirer et fidéliser les employés possédant les compétences requises. En outre, une rémunération qui s'inscrit dans une grille de salaires peut contribuer efficacement à fidéliser le personnel.
Augmentations de salaire et incitations en fonction des résultats	Les augmentations de salaire et les incitations en fonction des résultats sont aussi un facteur majeur de fidélisation du personnel clé.
Plan de croissance et de développement personnel	Quand un employé se développe professionnellement et progresse au sein d'une organisation, il est plus probable qu'il y restera plus longtemps.
Mécanismes de promotion ou parcours professionnels clairement définis	Un mécanisme de promotion et un parcours professionnel clairement définis sont susceptibles d'encourager un employé à planifier une carrière longue dans une organisation.
Engagement à rester dans l'organisation	Au moment du recrutement, une organisation peut faire signer à l'employé un engagement à rester dans l'organisation pendant une période minimale donnée (si les lois et réglementations applicables l'autorisent).

Annexe 14 : Case Study Solution – Basis of Accounting

Étude de cas - Solution							Remarques
Description	Rappro. trésorerie	Écarts budgétaires	FRA	Rappro. trésorerie	Écarts budgétaires	FRA	
	Comptabilité d'exercice						
	Exercice 2014 - Courant			Exercice 2014 - Cumulé			
Dépenses déclarées	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	Selon la comptabilité d'exercice, le passif de 50 000 \$ US devrait être déclaré comme une dépense et, dans les états financiers de XYZ, le total des dépenses déclarées s'élèverait donc à 350 000 \$ US.
Ajustements :							
Passif lié à la rénovation de centres de santé	50,000	50,000	-	50,000	50,000	-	Si le maître d'œuvre utilise la comptabilité d'exercice, un ajustement portant sur le passif serait nécessaire pour les rapprochements de trésorerie et les écarts budgétaires.
Engagement	-	-	-	-	-	-	L'engagement ne devrait pas être déclaré dans les rapports financiers du maître d'œuvre ni dans les rapports destinés au Fonds mondial. Il devrait toutefois être correctement documenté et inclus dans la prévision de trésorerie.
Dépenses nettes déclarées	300,000	300,000	350,000	300,000	300,000	350,000	
	Exercice 2015 - Courant			Exercice 2015 - Cumulé			
Dépenses déclarées	230,000	230,000	230,000	580,000	580,000	580,000	Selon la comptabilité d'exercice, les dépenses déclarées pour 2015 devraient s'élever à 230 000 \$ US (paiement de 200 000 \$ US, moins paiement des dépenses du précédent exercice plus sommes à payer de la période en cours).
Ajustements				-	-	-	
Passif (à payer)	80,000	80,000	-	80,000	80,000	-	Si le maître d'œuvre utilise la comptabilité d'exercice, un ajustement portant sur le passif serait nécessaire pour les rapprochements de trésorerie et les écarts budgétaires.
Contrat sur le point d'être signé	-	-	-	-	-	-	
Paiement (passif du précédent exercice)	50,000	50,000	-	-	-	-	
Dépenses nettes déclarées	200,000	200,000	230,000	500,000	500,000	580,000	
	Exercice 2016 - Courant			Exercice 2016 - Cumulé			
Dépenses déclarées	307,600	307,600	307,600	887,600	887,600	887,600	Si le maître d'œuvre utilise la comptabilité d'exercice, le total devrait s'élever à 387 600 \$ US dans le système de gestion financière du maître d'œuvre, soit : a) paiement de 320 000 \$ US b) moins : coût des véhicules, soit 36 000 \$ US, et paiement correspondant aux dépenses du précédent exercice c) plus : 3 600 \$ US (coût de l'actif capitalisé et dépréciation imputée en tant que charge) d) plus : somme à payer de 70 000 \$ US et charges à payer de 30 000 \$ US.
Ajustements							
Achat de véhicules	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	Pour les rapprochements de trésorerie et les écarts budgétaires, les dépenses déclarées devraient être ajustées afin de tenir compte des postes hors trésorerie, des dettes et des charges à payer.
Dépréciation des véhicules	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	
Dettes	70,000	70,000	-	70,000	70,000	-	Pour le rapport financier annuel, les dépenses déclarées devraient être ajustées afin de tenir compte des dépenses capitalisées et des postes hors trésorerie.
Charges à payer	30,000	30,000	-	30,000	30,000	-	
Paiement (dettes du précédent exercice)	80,000	80,000	-	-	-	-	
Contrat signé	-	-	-	-	-	-	
Dépenses nettes déclarées	320,000	320,000	340,000	820,000	820,000	920,000	

Étude de cas - Solution							Remarques
Description	Rappro. trésorerie	Écarts budgétaires	FRA	Rappro. trésorerie	Écarts budgétaires	FRA	
	Comptabilité de trésorerie						
	Exercice 2014 - Courant			Exercice 2014 - Cumulé			
Dépenses déclarées	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	Selon la comptabilité de trésorerie, seul le paiement de 300 000 \$ US devrait être déclaré par le système de gestion financière du maître d'œuvre.
Ajustements :							
Passif lié à la rénovation de centres de santé	-	-	50,000	-	-	50,000	
Engagement	-	-	-	-	-	-	
Dépenses nettes déclarées	300,000	300,000	350,000	300,000	300,000	350,000	
	Exercice 2015 - Courant			Exercice 2015 - Cumulé			
Dépenses déclarées	200,000	200,000	200,000	500,000	500,000	500,000	Selon la comptabilité de trésorerie, seul le paiement de 200 000 \$ US devrait être déclaré par le système de gestion financière du maître d'œuvre.
Ajustements	-	-	-	-	-	-	
Passif (à payer)	-	-	80,000	-	-	80,000	
Contrat sur le point d'être signé	-	-	-	-	-	-	
Paiement (passif du précédent exercice)	-	-	50,000	-	-	-	
Dépenses nettes déclarées	200,000	200,000	230,000	500,000	500,000	580,000	
	Exercice 2016 - Courant			Exercice 2016 - Cumulé			
Dépenses déclarées	320,000	320,000	320,000	820,000	820,000	820,000	Selon la comptabilité de trésorerie, seul le paiement de 320 000 \$ US devrait être déclaré par le système de gestion financière du maître d'œuvre.
Ajustements							
Achat de véhicules	-	-	-				
Dépréciation des véhicules	-	-	-				
Dettes	-	-	70,000			70,000	
Charges à payer	-	-	30,000			30,000	
Paiement (passif du précédent exercice)	-	-	80,000				
Contrat signé	-	-	-	-	-	-	
Dépenses nettes déclarées	320,000	320,000	340,000	820,000	820,000	920,000	

Annexe 15 : Séquence et flux de documents et de fonds



Étape	Description
1-2	<p>Réapprovisionnement du compte</p> <p>Le Fonds mondial approuve la demande de décaissement du récipiendaire principal et donne instruction à la banque commerciale en Suisse de virer le montant approuvé sur le compte en dollars US du ministère des Finances hébergé par le Trésor ou par une banque commerciale locale.</p>
3-10	<p>Paiement des contractants, fournisseurs, etc.</p> <p>Les paiements seront effectués de deux manières, suivant la source de financement : i) avec les crédits du Fonds mondial – un ordre de paiement du Trésor/d’une banque commerciale à partir du compte du Fonds mondial est préparé et les fonds sont transférés du compte du Fonds mondial vers ceux des fournisseurs étrangers (en dollars US) ou des fournisseurs locaux (en devise locale après conversion directement à partir du compte du Fonds mondial et transfert immédiat) et ii) avec des fonds publics – des ordres de paiement sont préparés et présentés au Trésor pour paiement, et les fonds sont transférés à partir du compte du Trésor.</p>
11-12	<p>Mécanisme d’achat groupé (PPM)/Paielements directs.</p> <p>Les demandes de paiement direct sont envoyées au Fonds mondial par le récipiendaire principal quand cela est nécessaire. Les demandes de paiement sont préparées et autorisées par le Fonds mondial, qui traite ensuite les paiements directs aux fournisseurs.</p> <p>Le choix de rejoindre ou non le mécanisme d’achat groupé incombe au récipiendaire principal. Dès qu’il est enregistré, celui-ci collabore avec l’agent chargé des achats pour les achats de produits de santé (soumission de demandes d’achat, étude des devis, etc.). L’agent négocie ces achats à la demande du récipiendaire principal. Le Fonds mondial traite ensuite les achats dans le cadre du mécanisme d’achat groupé.</p>

Annexe 16 : Liste de contrôle - Gestion des contrats

LISTE DE CONTRÔLE - GESTION DES CONTRATS				
Énoncés	Oui	Non	PI	Commentaires
Généralités				
L'accord contractuel a été rédigé à partir du document-type standard de la société.				
Un plan du projet complet et validé est joint à l'accord.				
La direction et l'équipe du projet ont bien compris les clauses du contrat.				
Des procédures sont prévues pour faire remonter et régler les problèmes en cas de désaccord.				
Des procédures sont définies pour autoriser les travaux, gérer les modifications du contrat et les ordres de modification, et obtenir l'autorisation écrite de toutes les parties, concernant les modifications.				
Il existe un mécanisme de résolution permettant de déterminer si les modifications entrent dans le champ contractuel.				
Il existe un mécanisme de résolution pour la clôture des problèmes d'acceptation détaillés.				
Il existe des procédures permettant de résoudre d'autres problèmes fréquents comme les retards, les problèmes de dotation en personnel et de rotation du personnel, les problèmes de productivité, les budgets de réserve (déblocage), les besoins de gestion et de suivi stratégique, les besoins de support et de formation continue.				
Il existe un recours pour les retards causés par le client.				
Toutes les obligations contractuelles avec les sous-traitants et fournisseurs sont prévues par les contrats et correctement synchronisées (dates de livraison, prorogations, périodes de garantie, licences).				
Les informations confidentielles des deux parties sont correctement protégées.				
Le contrat a été étudié et approuvé par le conseiller juridique de l'entreprise, le cas échéant.				
Le contrat a obtenu les autorisations requises, telles que définies dans le système qualité.				
Le contrat original signé est classé dans les dossiers comptables/de gestion des contrats, et une copie du contrat est archivée dans le dossier du projet.				
Les informations relatives au plan financier mis à jour ont été communiquées à la comptabilité.				
Si le travail sur le projet a commencé sans contrat formel, il existait un accord équivalent à un contrat ou une exception avait été autorisée conformément aux procédures du système qualité.				
Cahier des charges				
Le cahier des charges, notamment les spécifications et les échéances, est cohérent avec la proposition telle que modifiée par la négociation.				
Le champ contractuel est clairement défini.				
Les procédures d'acceptation sont claires et précisément définies.				
Les critères de qualité et d'acceptation spécifiés sont suffisants pour guider l'achèvement et l'acceptation de tous les livrables et débloquer tous les paiements.				
Tout a été mis en œuvre pour réduire les risques (et présenté comme réduisant les risques pour le client).				
Il existe une liste détaillée d'hypothèses spécifiques.				
Licences				
Les conditions générales des licences pour les matériels et les logiciels sont spécifiées de manière précise.				
Les conditions générales des licences pour les matériels et les logiciels sont adéquates (en particulier, par exemple, dans un contexte international).				
Durée du contrat				
Des modalités sont prévues pour que le contrat reste en vigueur.				
Des modalités sont prévues pour prolonger les délais fixés par le contrat, si nécessaire.				
La durée d'exécution du contrat est définie.				
Responsabilités du client				
Les jours de repos et de fermeture du client sont identifiés.				
Des modalités sont prévues pour interdire le recrutement de notre personnel.				
Si le client fournit des biens, les calendriers et quantités correspondants sont adéquats.				
Des dispositions ont été prises pour les récepteurs de radiomessagerie, téléphones cellulaires, fonctionnalités d'accès à distance (lignes à partir du domicile ou d'autres lieux, par exemple).				
Des dispositions ont été prises pour les postes de travail : PC, outils pour PME, logiciels, etc.				
Des dispositions ont été prises pour les établissements, notamment pour le soutien administratif et le traitement de texte.				

Fixation des prix, facturation et modalités de paiement				
Les tarifs sont basés sur un modèle de tarification connu de la direction et adapté au marché.				
Le nombre d'heures de travail a été défini si des tarifs journaliers sont indiqués.				
Il existe un accord pour les heures supplémentaires.				
Nous pouvons facturer les heures supplémentaires directement au client.				
Les barèmes de taux sont joints.				
Les tarifs des ressources spécialisées sont inclus.				
Les taux pour le soutien administratif sont inclus si nous fournissons le traitement de texte.				
La date d'expiration des taux/tarifs actuels est indiquée.				
Il existe des modalités pour les heures supplémentaires dans le cadre du support à la demande.				
Les temps de trajet jusqu'aux sites du client sont compris dans les frais.				
Les frais de déplacement et de séjour sont définis et remboursables.				
Nous pouvons facturer directement au client les appels téléphoniques longue distance.				
Nous pouvons facturer directement au client les gros volumes de photocopies (de plus de 10 pages, par exemple).				
Nous pouvons facturer directement au client les frais de taxi et de parking et/ou le kilométrage liés aux visites sur des sites du client.				
Nous pouvons facturer les frais directement au client si certains de ses employés travaillent dans nos locaux.				
Nous pouvons facturer un supplément au client en cas de recours à une expertise particulière.				
Nous pouvons facturer au client des suppléments interservices pour l'utilisation de ressources non locales.				
Nous pouvons facturer au client les frais de voyage et d'hébergement de ressources non locales.				
Nous pouvons facturer des intérêts au client s'il ne s'acquitte pas de ses paiements en temps voulu, ou recevoir des intérêts sur les comptes en souffrance.				
Nous pouvons facturer le client directement en cas de recours à une expertise fonctionnelle dans des domaines comme la finance, les contrats, les ressources humaines, le marketing et l'encadrement.				
Les conditions de paiement nous permettent de promouvoir et d'augmenter nos employés (notification de promotion, par exemple).				
Une disposition prévoit une augmentation annuelle des tarifs ou des forfaits indexée sur l'indice des prix à la consommation.				
Si des pénalités ou des dommages-intérêts forfaitaires sont facturés, la direction et l'équipe du projet comprennent leur impact financier.				
Si des pénalités ou des dommages-intérêts forfaitaires sont facturés, nous avons tout fait pour ne pas y être exposés (ou au moins pour repousser la date à partir de laquelle ils s'appliqueraient).				
S'il existe un système de primes, il est correctement structuré.				
Mode de paiement				
Les procédures de facturation sont spécifiées (numéro de bon de commande, nom, fréquence).				
Les conditions de paiement sont définies.				
Les taxes sont en sus.				
Des pénalités peuvent être appliquées en cas de retard de paiement.				
Clauses essentielles				
La clause de limitation de responsabilité est acceptable (conforme à la politique de sous-traitance standard).				
Les dispositions relatives à la garantie sont acceptables (conformes à la politique de sous-traitance standard).				
Les modalités de protection de notre propriété intellectuelle sont adéquates (conformes à la politique de sous-traitance standard).				
Une notice standard figure sur la page de couverture de chaque document pour protéger les informations confidentielles ou propriétaires, par exemple celles des propositions et du cahier des charges, les données de chiffrage des coûts, de fixation des prix ou les tarifs, et les données que nous générons à l'aide de nos méthodologies propriétaires.				
Sur chaque page figure une légende standard rappelant que l'utilisation est soumise aux restrictions mentionnées sur la page de couverture.				

Sous-traitance				
Un responsable unique de l'exécution du contrat a été identifié pour chaque contrat de sous-traitance.				
Un acceptant unique a été identifié pour chaque contrat de sous-traitance. Il s'agit du chef de projet, de l'architecte des applications, de l'architecte technique ou du responsable de l'assurance qualité.				
Des dispositions claires ont été définies en cas de défaillance d'un sous-traitant.				
Nous avons des recours en cas de retards imputables au sous-traitant.				
La portée, les livrables et les responsabilités ont été clairement définis pour chaque contrat de sous-traitance.				
Le contrat de sous-traitance était finalisé avant la soumission de la proposition/du contrat à notre client.				
Le contenu du plan de projet du sous-traitant est similaire à celui de notre document-type.				
Les dates indiquées dans le contrat de sous-traitance le sont aussi, de manière systématique, dans la proposition/le contrat soumis(e) à notre client.				
La section Responsabilités du plan de projet du sous-traitant expose toutes les exigences de notre client (temps consacré aux réunions ou aux essais, par exemple).				
Notre plan de projet prévoit un temps suffisant pour gérer les sous-traitants.				
Un plan d'urgence est en place pour chaque sous-traitant.				
Des procédures équivalentes à celles de notre système qualité sont appliquées par le sous-traitant pour les activités du cycle de vie, l'assurance qualité et le contrôle du projet.				
Les règles de demande de modification et de demande de décision sont appliquées pour chaque sous-traitant.				
Des modalités sont prévues pour que les accords restent en vigueur.				
Toutes les composantes sous-traitées ont été testées pour acceptation et approuvées à l'aide de documents d'acceptation personnels.				
Le transfert de propriété et le transfert des risques sont concordants dans le contrat principal et les contrats de sous-traitance.				
Évaluation de la qualité des fournisseurs				
(inutile pour les fournisseurs certifiés ISO 9000, ceux qui font partie de nos partenaires stratégiques, ceux dont la contribution représente moins d'un pour cent de la valeur du contrat ou ceux qui font partie de l'équipe du projet)				
Les principes relatifs à la qualité des fournisseurs définis dans le système qualité ont été communiqués aux fournisseurs.				
Nos attentes concernant le produit ou service acheté ont été clairement spécifiées et communiquées aux fournisseurs.				
Les fournisseurs ont répondu aux questions sur la qualité des fournisseurs définies dans le système qualité, et leurs réponses ont été notées.				
Les pratiques des fournisseurs en matière de qualité ont été évaluées sur site pour les contrats de sous-traitance concernés (comme le prévoit le système qualité).				
Les fournisseurs ont été sélectionnés sur la base :				
â€¢ de leur capacité à respecter les spécifications ;				
â€¢ de la compétitivité de leurs prix ;				
â€¢ de la note obtenue lors de l'évaluation de la qualité des fournisseurs ;				
â€¢ de leur attachement à la qualité démontré lors d'une visite sur site.				
Les partenariats et les alliances ont été approuvés conformément à la politique de l'entreprise si le recours au partenaire ou à la technologie concernera plusieurs projets.				
Les modes de paiement ont été examinés avec chaque fournisseur, et le mode le mieux adapté au service ou produit a été identifié.				
Acquisition de matériels/logiciels				
Des demandes d'achat ont été préparées pour toutes les acquisitions de matériels/logiciels.				
Les approbations requises sont documentées dans le système qualité, pour les demandes d'achat et les demandes de dépenses d'investissement.				
Une demande de dépense d'investissement accompagne chaque demande d'achat pour les acquisitions qui doivent être amorties (dont le coût dépasse le seuil défini dans le système qualité).				

Facturation mensuelle				
Des informations à l'appui des factures portant sur des articles de l'inventaire physique sont produites à partir d'ITS (Integration Tracking System) ou d'un système équivalent et communiquées à la comptabilité chaque mois.				
Toutes les notes de frais sont communiquées à la comptabilité chaque fin de mois.				
Chaque mois, les factures destinées au client sont préparées, approuvées, remises au client et saisies en comptabilité.				
Considérations propres aux contrats de gestion d'actifs logiciels				
Les exigences de couverture, niveaux de service, temps de réponse, garanties de résultats sont clairement définies.				
Une formule d'amendement est prévue si des modifications entraînent la croissance du système (les coûts de maintenance des actifs logiciels ne baissent pas si la taille du système augmente).				
Des seuils sont définis pour la taille des demandes de modification par jours-personne (20, par exemple).				
Un nombre d'heures minimum peut être facturé pour chaque intervention.				
Un supplément de prix est prévu pour les demandes de modification classées comme urgentes pour décourager le recours excessif à cette procédure et éviter le stress associé au travail dans l'urgence permanente.				
Évaluation des insuffisances (à réaliser par l'examineur du projet)				
Description des points d'inaptitude (PI)				
0 Sans objet (l'énoncé ne concerne pas le projet en cours d'examen) ou aucune insuffisance (l'énoncé est conforme à la réalité, dans la lettre et l'esprit).				
1 Insuffisance mineure (l'énoncé est vrai pour l'essentiel).				
3 Insuffisance majeure (l'énoncé est en partie vrai).				
5 Insuffisance sérieuse (l'énoncé est plutôt faux).				
10 Insuffisance critique (l'énoncé est faux) ou impossibilité d'évaluer l'énoncé à ce stade (ce qui vaut l'attribution de 20 points d'inaptitude en raison des risques qui pourraient être associés à l'élément examiné et pour encourager l'évaluation de tous les énoncés relatifs à la conformité).				
Nombre maximum de points d'inaptitude possible (A)				1010
Nombre total de points d'inaptitude attribués (B)				
Note (1-B/A)				

Annexe 17 : Bon de commande

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation
 Ligne 1.....
 Ligne 2.....

Contact : Téléphone :
 Fax :
 Email :

Bon de commande

Référence :
 Date :

Fournisseur :

Nom :
 Adresse :

 Contact :

Destinataire :

Nom :
 Adresse :

 Contact :

N° d'ordre	Description de l'article	Code compte	Code projet	Code donateur	Quantité	Unité de mesure	Devise \$ US	Total
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
							Sous-total	
							Taxes	
							Total	

Demandé par : Vérifié par : Examiné par : Approuvé par :

Remarques :

Annexe 18 : Accusé de réception des marchandises

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Accusé de réception des marchandises

N° d'accusé :

Date :

Référence Bdc :

Fournisseur :

Nom :

Adresse :

Contact :

Détails de la livraison :

Lieu de livraison :

N° ordre	Description de l'article	Référence Bdc	Unité de	Quantité commandée	Quantité livrée	Articles endommagés	Articles acceptés	Remarques
			mesure	Nombre				
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

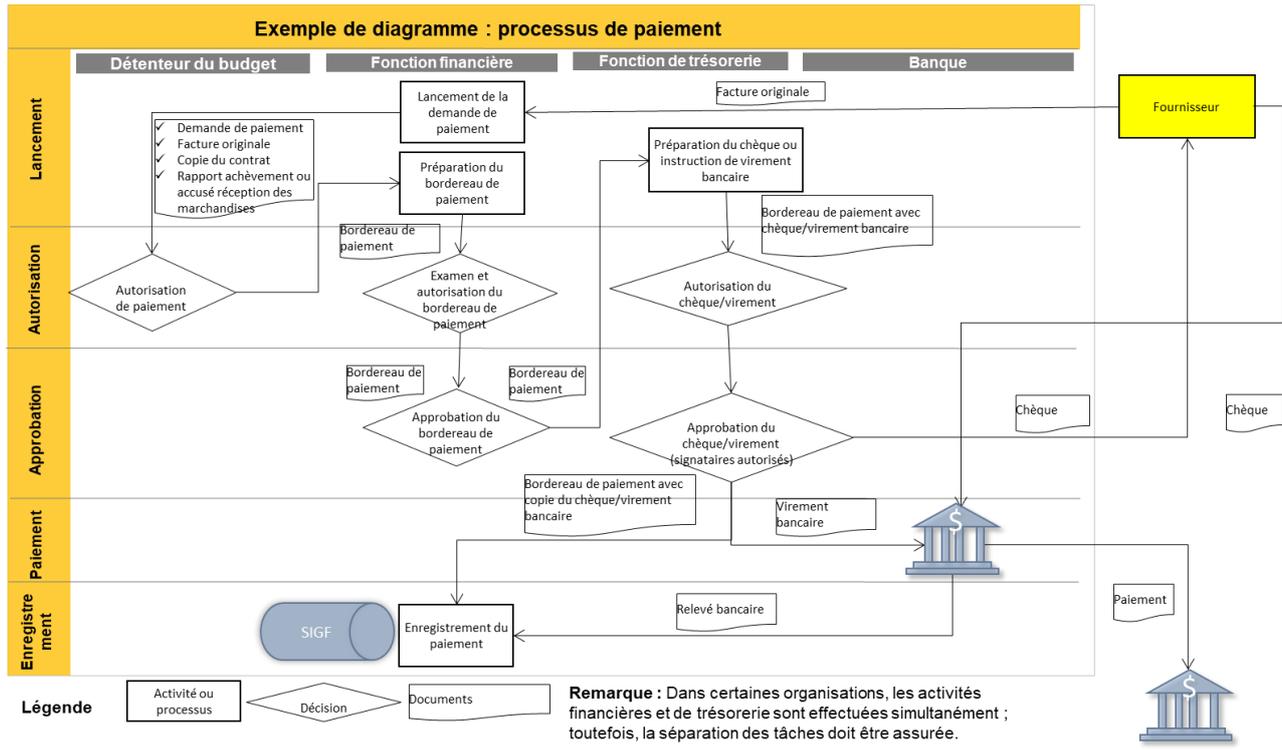
Réceptionné par : Vérifié par : Approuvé par :

Remarques :

Notes : L'accusé doit être en trois exemplaires

- i. Un pour le fournisseur
- ii. Un pour les archives
- iii. Un pour la fonction financière

Annexe 19 : Exemple de diagramme : processus de paiement



Annexe 19a : Demande de paiement

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Contact : Téléphone :

Ligne 1.....

Fax :

Ligne 2.....

Email :

Demande de paiement

Lieu :

Date :

Fonction :

Référence :

Détenteur du budget :

Candidat :

N° d'ordre	Description	Bénéficiaire	Référence facture/BdC	Code compte	Code projet	Code donateur	Montant <\$ US>	Remarques
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

Demandé par : Vérifié par : Examiné par : Approuvé par :

Remarques :

Annexe 20 : Formulaire de demande d'avance

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Contact : Téléphone :

Ligne 1.....

Fax :

Ligne 2.....

Email :

Formulaire de demande d'avance

Lieu :

Date :

Fonction :

Référence :

Détenteur du budget :

Candidat :

N° d'ordre	Description	Bénéficiaire	Motifs	Code compte	Code projet	Code donateur	Montant <\$ US>	Remarques
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

Demandé par : Vérifié par : Examiné par : Approuvé par :

Remarques :

Annexe 22 : Modèle de note de frais de déplacement et de frais divers

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Contact : Téléphone :

Ligne 1.....

Fax :

Ligne 2.....

Email :

Note de frais de déplacement et de frais divers

Lieu :

Date :

Fonction :

Référence :

Détenteur du budget :

Candidat :

Motif du voyage :

Dates et détails du voyage :

FRAIS DE DÉPLACEMENT						HÉBERGEMENT		REPAS		DIVERS (décrire ci-dessous)	TOTAUX
Date	Km	Kilométrage remboursé	Parking	Avion	Voiture, taxi	Hôtel	Téléphone	Num.	Montant		
Totaux											

Montant brut _____

Moins avance _____

Signature : _____ Date : _____ Montant brut _____

Approuvé par : _____ Date : _____ Moins avances _____

Reçu par : _____ Date : _____ Montant net dû _____

_____ Employé

Joindre les principaux justificatifs

Annexe 23 : Modèle de note de frais : représentation et cadeaux

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Note de frais : représentation et cadeaux

Lieu :

Date :

Fonction :

Référence :

Détenteur du budget :

Candidat :

Date	Lieu (Nom et ville)	Description du type de représentation ou cadeau	Motif professionnel / Explication	Personne / Société (Nom, titre, etc.)	Montant
Totaux					

Signature : _____ Date : _____ Montant brut : __

Approuvé par : _____ Date : _____ Moins avances : __

Reçu par : _____ Date : _____ Montant net dû : __

_____ Employé

Annexe 24 : Bordereau de paiement par chèque effectué par l'organisation (BPV)

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Bordereau de paiement par chèque effectué par l'organisation (BPV)

N° bordereau :

Détails facture :

N° facture :

Date :

Fournisseur :

Détails BdC :

N° BdC :

Date :

Détails paiement :

N° chèque :

Date :

N° d'ordre	Description	Code compte	Code activité	Code financement	Code maître d'œuvre	Débit	Crédit	Remarques
						\$ US		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

Préparé par :

Signature :

Date :

Examiné/Vérifié par :

Signature :

Date :

Approuvé par :

Signature :

Date :

Remarques :

Annexe 25 : Bordereau de paiement par chèque reçu par l'organisation (BRV)

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Bordereau de paiement par chèque reçu par l'organisation (BRV)

N° bordereau :

Détails facture :

N° facture :

Date :

Client :

Détails paiement reçu :

N° chèque :

Date :

N° d'ordre	Description	Code compte	Code activité	Code financement	Code maître d'œuvre	Débit	Crédit	Remarques
						\$ US		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

Préparé par :

Signature :

Date :

Examiné/Vérifié par :

Signature :

Date :

Approuvé par :

Signature :

Date :

Remarques :

Annexe 26 : Bordereau de décaissement (CPV)

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Bordereau de décaissement (CPV)

N° bordereau :

.....

Détails facture :

N° facture :

Date :

Fournisseur :

Détails BdC :

N° BdC :

Date :

N° d'ordre	Description	Code compte	Code activité	Code financement	Code maître d'œuvre	Débit	Crédit	Remarques
						\$ US		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

Préparé par :

Signature :

Date :

Examiné/Vérifié par :

Signature :

Date :

Approuvé par :

Signature :

Date :

Remarques :

Annexe 27 : Bordereau d'encaissement (CRV)

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Bordereau d'encaissement (CRV)

N° bordereau :

Détails facture :

N° facture :

Date :

Client :

Détails encaissement :

Réf. avis de réception :

Date :

N° d'ordre	Description	Code compte	Code activité	Code financement	Code maître d'œuvre	Débit	Crédit	Remarques
						\$ US		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

Préparé par :

Signature :

Date :

Examiné/Vérifié par :

Signature :

Date :

Approuvé par :

Signature :

Date :

Remarques :

Annexe 28 : Pièce de journal (JV)

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Pièce de journal (JV)

N° de pièce :

Date :

Objet :

N° d'ordre	Description	Code compte	Code activité	Code financement	Code maître d'œuvre	Débit	Crédit	Remarques
						US\$		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
	Total							

Préparé par :

Signature :

Date :

Examiné/Vérifié par :

Signature :

Date :

Approuvé par :

Signature :

Date :

Remarques :

Annexe 29 : Traitement comptable proposé et déclaration des coûts de gestion des achats et des stocks

Phase du processus	Écritures proposées
Passation de commande	Dt Marchandises en transit Ct Compte courant mécanisme d'achat groupé ou compte fournisseur (si achat direct) Ct Compte économies sur les achats
Permis d'importation/assurance qualité requis(e) – le cas échéant	Dt Charges (coût de l'assurance qualité) Ct Compte courant mécanisme d'achat groupé ou compte fournisseur (si achat direct)
Réception de commande (à l'entrepôt central)	Dt Charges (coût des marchandises) Ct Compte marchandises en transit Dt Charges (frais d'entreposage) Ct Compte banque
Expédition des marchandises (aux établissements de santé)	Dt Charges (coûts de distribution) Ct Compte banque
Décaissement du Fonds mondial au profit du bénéficiaire principal	Dt Compte banque Ct Compte produits
Transfert de fonds du bénéficiaire principal au profit de l'agent d'approvisionnement ou du fournisseur	Dt Compte agent d'approvisionnement ou fournisseur Ct Compte banque
Décaissement direct du Fonds mondial au profit de l'agent du mécanisme d'achat groupé ou du fournisseur	Dt Compte courant mécanisme d'achat groupé ou compte fournisseur Ct Compte produits
Après la livraison/Clôture du devis/de l'estimation de prix (mécanisme d'achat groupé ou fournisseur)	Dt Charges (autres coûts de gestion des achats et des stocks facturés par l'agent du mécanisme d'achat groupé ou par le fournisseur) Ct Compte courant mécanisme d'achat groupé ou compte fournisseur

Annexe 30 : Formulaire d'ouverture de compte bancaire

<u>Nom et logo de l'organisation</u>	
Adresse légale de l'organisation	Contact : Téléphone :
Ligne 1.....	Fax :
Ligne 2.....	Email :
<u>Formulaire d'ouverture de compte bancaire</u>	
	Référence :
	Date :
Cher XX,	

Annexe 31 : État de rapprochement bancaire

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Contact : Téléphone :

Ligne 1.....

Fax :

Ligne 2.....

Email :

État de rapprochement bancaire

Au JJ/MM/AA

Numéro de compte :

Nom de la banque :

Date :

Description	Montant		Commentaires
	\$ US		
Solde du livre de caisse		XXXX	
Plus :			
Chèques non présentés (AB xxx)	XXX		
Chèques non présentés (BB xxx)	XXX		
Chèques non présentés (CB xxx)	XXX		
Virement/Ordre de paiement permanent (le cas échéant)	XXX		
Autres ajustements (le cas échéant)	XXX	XXXX	
Moins :			
Chèques non crédités (DB xxx)	XXX		
Chèques non crédités (EB xxx)	XXX		
Frais bancaires (imputation à venir)	XXX		
Prélèvement/Ordre de paiement permanent (le cas échéant)	XXX		
Autres ajustements (le cas échéant)	XXX	XXXX	
Solde du relevé bancaire		XXXX	

Documents joints :

- ✓ Copie du relevé bancaire
- ✓ Copie du livre de caisse (GL)

Préparé par :

Examiné/Vérifié par :

Approuvé par :

Signature :

Signature :

Signature :

Date :

Date :

Date :

Remarques :

Annexe 32 : Formulaire de comptage des espèces

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Formulaire de comptage des espèces

Lieu :

Date :

Fonction :

Référence :

Description	Devise	Dénomination	Unité	Total	Remarques
Billets	\$ US	XXX	XX	XXX	
Billets	\$ US	XX	XXX	XXX	
Billets	\$ US	X	XX	XX	
Billets/Pièces					
Billets/Pièces					
Pièces					
Pièces					
Total				XXXX	
Solde du livre de caisse				XXXX	
Écart				XX	

Justification :

Préparé par :

Examiné/Vérifié par :

Approuvé par :

Signature :

Signature :

Signature :

Date :

Date :

Date :

Annexe 33 : Registre des actifs

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Registre des actifs

Lieu :

Date :

Fonction :

Référence :

N° d'ordre	Description actif	Code actif	Date d'achat	Lieu	Classification	Coût total	Durée de vie utile estimée	Valeur comptable	Remarques
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Préparé par :

Examiné/Vérifié par :

Approuvé par :

Signature :

Signature :

Signature :

Date :

Date :

Date :

Remarques :

Annexe 34 : Formulaire de vérification physique des actifs

Nom et logo de l'organisation

Adresse légale de l'organisation

Ligne 1.....

Ligne 2.....

Contact : Téléphone :

Fax :

Email :

Formulaire de vérification physique des actifs

Lieu :

Date :

Fonction :

Référence :

N° d'ordre	Description de l'article	Code actif	Date d'achat	Lieu	Classification	Quantité physique	Quantité fiche de stock	Écart	Remarques
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Préparé par :

Examiné/Vérifié par :

Approuvé par :

Signature :

Signature :

Signature :

Date :

Date :

Date :

Remarques :