

Païement en fonction des résultats

Note d'information technique

Période d'allocation 2023-2025

Date de publication : 22 novembre 2024

Table des matières

Introduction	3
Le paiement en fonction des résultats dans le contexte du Fonds mondial	3
Les avantages attendus du paiement en fonction des résultats	4
La conception d'une demande de financement ou d'une subvention assorties d'une modalité de paiement en fonction des résultats	4
Dresser un état des lieux du programme national de lutte contre la maladie	6
Déterminer si le paiement en fonction des résultats amènera le pays à atteindre les objectifs énoncés dans la demande de financement ou la subvention	7
Définir les indicateurs liés aux décaissements associés aux objectifs du programme	9
Définir les conditions des paiements associés aux indicateurs liés aux décaissements (montant, calendrier et modalités de décaissement)	12
Définir l'approche conceptuelle de mise en œuvre	18
Gestion des risques et contrôle externe dans le contexte du paiement en fonction des résultats	19

Introduction

Le présent document d'orientation sur les pratiques exemplaires s'adresse aux candidats, aux bénéficiaires principaux et aux équipes de pays du Fonds mondial souhaitant inclure une modalité de paiement en fonction des résultats dans une demande de financement ou une subvention. Bien qu'il contienne des informations sur tous les éléments qui doivent être pris en compte dans la conception d'une subvention assortie d'une telle modalité, le présent document ne constitue pas une liste de vérification de la conformité. Il constitue plutôt un complément à d'autres documents du Fonds mondial, notamment le [Manuel du candidat](#), la note de politique opérationnelle sur la conception et l'examen des demandes de financement ([OPN on Design and Review of Funding Requests](#)) et la note de politique opérationnelle concernant l'élaboration, l'approbation et la signature des subventions ([OPN on Make, Approve and Sign Grants](#)).

Le paiement en fonction des résultats dans le contexte du Fonds mondial

Le paiement en fonction des résultats est une **modalité de financement basé sur les résultats** selon laquelle le Fonds mondial effectue des paiements aux bénéficiaires principaux à l'issue d'une comparaison entre les résultats et les indicateurs de performance correspondants. Cette approche encourage l'utilisation de la subvention selon des paramètres convenus. Elle n'est pas basée sur le suivi et la gestion des intrants. Le paiement en fonction des résultats peut s'appliquer à une subvention entière ou à une composante d'une subvention. Les subventions assorties d'une modalité de paiement en fonction des résultats peuvent être mises en œuvre par tous les types de bénéficiaires principaux (gouvernements, organisations de la société civile, organisations multilatérales, secteur privé, etc.).

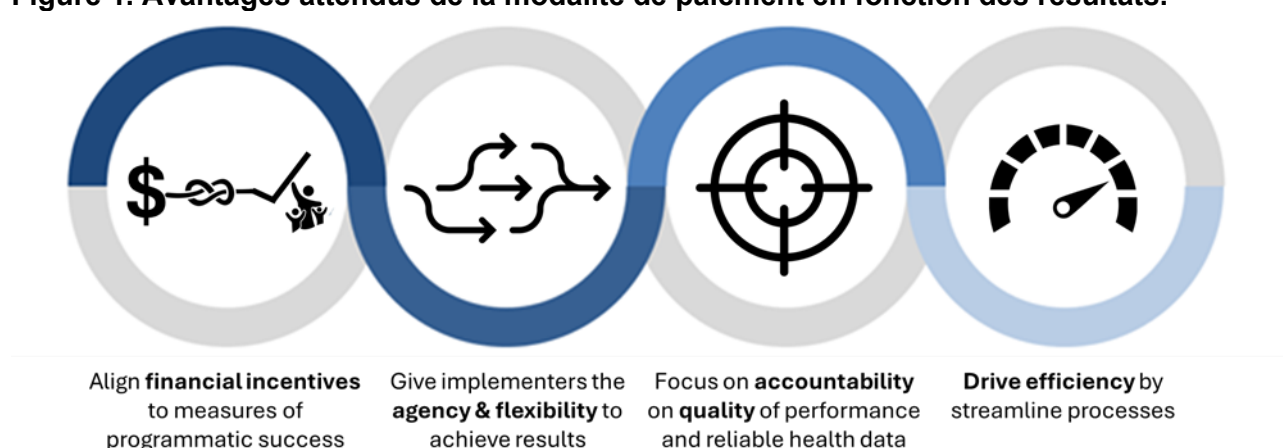
D'autres modalités de financement basé sur les résultats peuvent être utilisées dans le cadre des subventions du Fonds mondial. Les **contrats axés sur les résultats** sont une modalité similaire selon laquelle un bénéficiaire principal ou un sous-bénéficiaire effectue des paiements aux sous-bénéficiaires/sous-sous-bénéficiaires ou aux fournisseurs au terme d'une comparaison entre les résultats et les indicateurs de performance correspondants.

La présente note d'information technique porte sur la modalité de paiement en fonction des résultats. Cependant, certaines de ses sections peuvent aussi s'appliquer aux contrats axés sur les résultats, comme l'approche générale de conception, ainsi que la gestion et le contrôle externe des risques tout au long du cycle de vie de la subvention.

Les avantages attendus du paiement en fonction des résultats

La **Figure 1** illustre les avantages attendus du paiement en fonction des résultats pour tout ou partie d'une subvention du Fonds mondial. Premièrement, le paiement en fonction des résultats sert à aligner les incitations financières sur les indicateurs de réussite programmatique qui sont importants à la fois pour le programme national de lutte contre la maladie et pour le Fonds mondial. Deuxièmement, le paiement en fonction des résultats procure aux récipiendaires principaux l'autonomie et la flexibilité dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs nationaux et internationaux. Troisièmement, le paiement en fonction des résultats permet aux récipiendaires principaux de se concentrer sur une performance de qualité tout en appuyant les mécanismes de redevabilité (c.-à-d. des données fiables sur la santé) essentiels pour la réussite à long terme des programmes de lutte contre les maladies. Enfin, le paiement en fonction des résultats favorise l'efficacité en simplifiant les processus (p. ex. budgets détaillés, rapports financiers), lorsqu'il convient d'aider le récipiendaire principal et le programme à mieux se concentrer sur leurs objectifs prioritaires.

Figure 1. Avantages attendus de la modalité de paiement en fonction des résultats.



La conception d'une demande de financement ou d'une subvention assorties d'une modalité de paiement en fonction des résultats

Pour concevoir une demande de financement ou une subvention assortie d'une modalité de paiement en fonction des résultats, il faut au minimum suivre les orientations et politiques sur le sujet, soit : le [Manuel du candidat](#) et les notes de politique opérationnelles

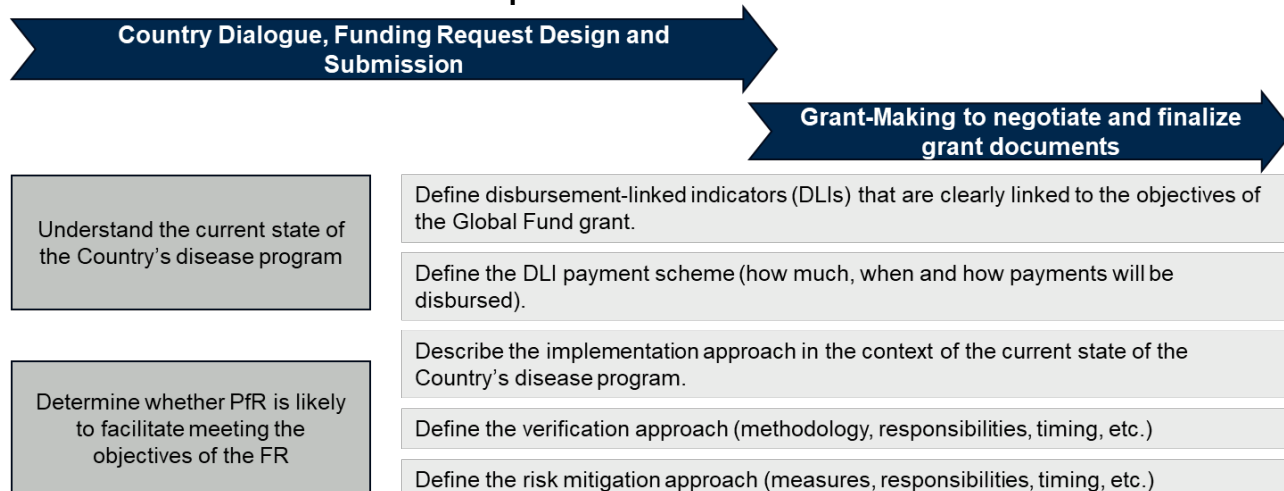
sur la conception et l'examen des demandes de financement ([Design and Review of Funding Requests](#)) et sur la préparation, l'approbation et la signature des subventions ([Make, Approve and Sign Grants](#))¹. D'autres considérations entrent aussi en jeu, dont celles énumérées ci-dessous.

- **Orientation sur l'impact.** Le paiement en fonction des résultats contribue à l'obtention de l'impact souhaité de manière efficace et optimisée en fonction du contexte.
- **Pertinence.** Le paiement en fonction des résultats est adapté au contexte du pays et répond aux objectifs convenus avec le Fonds mondial.
- **Pérennité.** Le paiement en fonction des résultats tire parti des systèmes locaux, évite la fragmentation et tient compte des réalités opérationnelles.
- **Complémentarité.** Les fonds de subvention versés par le Fonds mondial dans le cadre du paiement en fonction des résultats viennent compléter les fonds provenant d'autres sources du secteur de la santé, sans les dupliquer ni les remplacer.
- **Acceptabilité des risques.** Le compromis sur les risques est acceptable au regard des modalités de gestion des risques et de contrôle externe mises en place.

La figure 2 synthétise les éléments qui devraient être couverts au cours des étapes de la demande de financement et de l'établissement de la subvention. Les pays qui envisagent le paiement en fonction des résultats doivent en discuter avec l'équipe de pays pendant le dialogue au niveau du pays et dans le cadre des processus de demande de financement et d'établissement des subventions. Il serait réaliste de prévoir qu'un candidat/réциpiendaire principal mette plus de temps à élaborer sa première subvention contenant une modalité de paiement en fonction des résultats qu'une subvention ordinaire axée sur les intrants. Cependant, il est attendu que le degré d'effort qui y est associé diminue au fil du temps, à mesure que les candidats, les réциpiendaires principaux et les équipes de pays se familiarisent avec sa structure et son application dans le contexte du pays. En outre, à l'étape de la mise en œuvre de la subvention, les réциpiendaires principaux utilisant une modalité de paiement en fonction des résultats pourront consacrer davantage d'attention aux décisions programmatiques et à la mise en œuvre, car ils auront gagné du temps qu'ils devaient auparavant consacrer aux demandes de rapports financiers et de réinvestissement du Fonds mondial, entre autres.

¹ Remarque : ces directives de conception s'appliquent aussi à l'ajout, par le biais d'une révision de la subvention, d'une modalité de paiement en fonction des résultats au cours de la période de mise en œuvre. La note de politique opérationnelle sur la révision des subventions ([OPN on Grant Revisions](#)) contient les directives détaillées sur les processus pertinents et les approbations requises. Les candidats qui envisagent d'inclure un mécanisme de paiement en fonction des résultats dans une opération de financement mixte plus large sont invités à consulter la note de politique opérationnelle sur le financement mixte ([OPN on Blended Finance](#)).

Figure 2. Vue d'ensemble du processus suggéré de conception d'une subvention du Fonds mondial assortie d'une modalité de paiement en fonction des résultats.



La section ci-dessous expose les éléments dont les candidats et les bénéficiaires principaux doivent tenir compte dans la conception d'une demande de financement ou d'une subvention assortie d'une modalité de paiement en fonction des résultats. Il est important de noter que le Fonds mondial ne s'attend pas à ce qu'il s'agisse d'un processus linéaire. En d'autres termes, il est possible que les candidats ou les bénéficiaires principaux doivent revenir sur certains éléments après en avoir terminé d'autres.

Dresser un état des lieux du programme national de lutte contre la maladie

Comme c'est le cas pour toute demande de financement, les candidats et les bénéficiaires principaux doivent avoir une bonne connaissance de l'état des programmes nationaux de lutte contre les maladies concernées, ainsi que des forces et des faiblesses des systèmes de santé soutenant ces programmes. Cette connaissance est particulièrement importante dans le cas du financement en fonction des résultats, car elle est indispensable à la définition des indicateurs liés aux décaissements et à l'évaluation de la faisabilité de la stratégie de mise en œuvre (voir le tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Questions pour dresser un état des lieux

Questions pour les candidats, les récipiendaires principaux et les équipes de pays
Quels sont les objectifs du plan stratégique national ou d'une stratégie nationale équivalente ?
Quelle a été la performance du programme de lutte contre la maladie au cours des deux derniers cycles de financement ? Quelles sont ses principales lacunes ? Quels sont les facteurs à l'origine de ces lacunes ?
Quelles sont les forces et les faiblesses des systèmes de santé (chaîne d'approvisionnement, distribution, finances, information, communication de l'information, etc.) qui interviennent dans les programmes de lutte contre les maladies ? Quels seraient les changements à apporter pour combler les plus grandes lacunes de la riposte à la maladie ?

Déterminer si le paiement en fonction des résultats amènera le pays à atteindre les objectifs énoncés dans la demande de financement ou la subvention

Une fois que l'état des lieux des programmes de lutte contre les maladies a été dressé, le candidat/réциpiendaire principal convient de l'impact qu'il vise à obtenir avec la subvention en définissant les objectifs généraux de la prochaine demande de financement/subvention, en s'appuyant sur les plans stratégiques nationaux et sur la stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028. Il identifie également les principaux facteurs qui contribueront à l'atteinte de ces objectifs. À partir de là, le candidat/réциpiendaire principal et l'équipe de pays déterminent si un ou plusieurs de ces objectifs pourraient bénéficier d'une modalité de paiement en fonction des résultats. S'il existe une possibilité acceptable que le paiement en fonction des résultats conduise à l'obtention de meilleurs résultats programmatiques ou renforce la pérennité des investissements grâce à une responsabilisation accrue, le candidat/réциpiendaire principal peut envisager d'inclure cette modalité dans la prochaine demande de financement/subvention.

Pour ce faire, le candidat/réциpiendaire principal analyse également les facteurs intrinsèques au pays qui sont favorables ou défavorables à l'application de la modalité, comme l'adhésion des parties prenantes dans le pays, l'état des systèmes de gestion des données programmatiques et financières, la qualité de la communication de l'information ou l'écosystème de partenariat et son rôle dans le soutien de la mise en œuvre de la modalité. Par exemple, un candidat/réциpiendaire principal peut envisager dans un premier temps le paiement en fonction des résultats pour obtenir de meilleurs résultats dans un domaine programmatique, pour finalement se rendre compte que son système d'information ne peut pas produire de données fiables et qu'une autre solution serait trop coûteuse au regard de la subvention.

Voici quelques exemples ci-dessous de cas où il convient de *ne pas* utiliser le paiement en fonction des résultats. Il faut noter toutefois que ces situations n'empêchent pas d'emblée un candidat/réциpiendaire principal d'en faire la demande. La demande sera examinée dans le cadre de l'évaluation des capacités, et une assistance technique pour le développement des capacités nécessaires peut être envisagée comme mesure d'atténuation des risques.

- Partenaires de mise en œuvre ayant de faibles systèmes de gestion des données.
- Partenaires de mise en œuvre ayant de faibles systèmes financiers.
- Faible adoption ou connaissance du paiement en fonction des résultats dans le pays.
- Manque de capacités « d'autofinancement » en cas de besoin.

Tableau 2 : Questions sur le paiement en fonction des résultats et les objectifs de la demande de financement ou de la subvention

Questions pour les candidats, les bénéficiaires principaux et les équipes de pays
L'approche actuelle de financement fonctionne-t-elle, ou pourrait-elle être améliorée (par exemple, un meilleur rapport coût-efficacité) ?
Quel est l'impact visé par le programme ? La modalité de paiement en fonction des résultats permettra-t-elle d'obtenir cet impact ?
D'un point de vue conceptuel, le paiement en fonction des résultats fonctionnerait-il (par exemple, est-il possible d'élaborer des indicateurs liés aux décaissements qui reflètent les besoins du programme de lutte contre la maladie) ?
D'un point de vue pratique, le paiement en fonction des résultats fonctionnerait-il (par exemple, existe-t-il des systèmes adéquats pour suivre, communiquer et vérifier les données programmatiques) ?

Définir les indicateurs liés aux décaissements associés aux objectifs du programme

Les indicateurs liés aux décaissements doivent être alignés sur les objectifs du programme

L'une des étapes les plus importantes de l'élaboration d'une subvention contenant une modalité de paiement en fonction des résultats consiste à définir les indicateurs liés aux décaissements connexes. Il peut s'agir de résultats, de résultats intermédiaires, d'extrants, de processus, de changements liés aux politiques, de résultats liés au financement ou d'actions clés de performance jugés nécessaires pour améliorer les résultats du programme. En général, il est raisonnable de compter entre un et cinq indicateurs par objectif. Dans la mesure du possible, les indicateurs sont sélectionnés parmi les indicateurs de base du cadre modulaire du Fonds mondial. Si le candidat/bénéficiaire principal utilise une démarche de candidature fondée sur le plan stratégique national, les indicateurs sont tirés de ce dernier.

À l'étape de la demande de financement, la liste des indicateurs liés aux décaissements proposés est incluse dans la section 1 du formulaire de demande de financement (voir les [Instructions relatives aux demandes de financement](#)) et dans le cadre de performance de la demande de financement. À l'étape de l'établissement de la subvention, ces indicateurs sont affinés et détaillés lors de la négociation de la subvention avec le bénéficiaire principal, puis intégrés au cadre de performance de la subvention (veuillez vous reporter à la note de politique opérationnelle concernant l'élaboration, l'approbation et la signature des subventions [OPN on Make, Approve and Sign Grants](#))

Tableau 3 : Exemple pour la section 4.3(a)

Exemple
Si l'un des objectifs nationaux est d'augmenter la proportion de personnes vivant avec le VIH qui ont une charge virale indétectable, il pourrait être envisagé d'utiliser ce résultat comme base d'un indicateur lié aux décaissements. Cependant, il pourrait également être envisagé d'utiliser des procédés, par exemple la couverture du suivi de la charge virale ou le stock disponible des principaux antirétroviraux, comme indicateurs liés aux décaissements supplémentaires liés à cet objectif.

Tous les indicateurs liés aux décaissements doivent obéir aux principes SMART

Tous les indicateurs liés aux décaissements doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis (SMART).

Un compromis doit être atteint entre l'alignement avec les objectifs d'impact et la facilité de mesure des indicateurs liés aux décaissements

En règle générale dans un modèle logique (figure 3 ci-dessous), plus les indicateurs liés aux décaissements sont proches de l'impact (à l'extrémité droite du schéma), plus ils sont alignés sur les objectifs du programme de lutte contre la maladie, mais plus il est difficile de les atteindre et de les mesurer. Trouver un juste équilibre entre l'alignement et la faisabilité est une tâche difficile, mais essentielle.

Figure 3. Pertinence relative des indicateurs liés aux décaissements de paiement en fonction des résultats liés aux intrants, aux processus, aux extrants, aux résultats et à l'impact

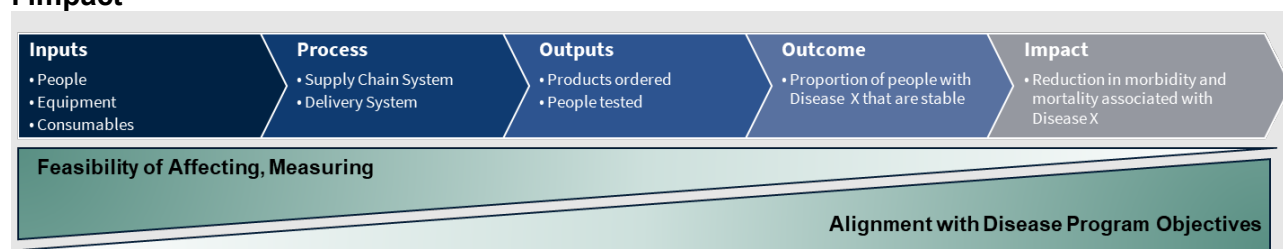


Tableau 4 : Exemple 1 pour la section 4.3(c)

Exemple
Prenons comme exemple un indicateur lié aux décaissements basé sur la réduction de la morbidité associée à la tuberculose. Il s'agit d'estimer la mesure dans laquelle le candidat/réциpiendaire principal peut influencer sur la valeur de cet indicateur pendant la durée de la subvention et peut mesurer les résultats. Compte tenu du nombre de facteurs qui influent sur la morbidité liée à la tuberculose (et qui sont totalement indépendants de la volonté du candidat/réциpiendaire principal) et de la durée relativement courte de la subvention, il semble peu probable que l'on obtienne un changement mesurable de la morbidité liée à la tuberculose qui soit directement

attribuable à la subvention du Fonds mondial. Ainsi, même si l'indicateur est lié à une activité à fort impact et est parfaitement aligné sur les objectifs énoncés, il est trop difficile à atteindre. Prenons maintenant comme exemple l'autre extrême : un indicateur lié aux décaissements basé sur l'achat d'intrants (p. ex. paiement du personnel chargé de la subvention, paiement de loyer, achat de chaises) visant à atteindre le même objectif. Ici, le phénomène inverse se produit. Bien qu'il soit facile pour le candidat/réциpiendaire principal d'appliquer et de mesurer les indicateurs relatifs aux intrants pendant la durée de la subvention, l'alignement sur l'objectif énoncé est moins clair.

Tableau 5 : Exemple 2 pour la section 4.3(c)

Exemple

Une façon de trouver un équilibre entre l'alignement sur les objectifs d'impact et la facilité de mesure consiste à élaborer des indicateurs à partir de l'extrémité droite du modèle logique, en allant vers la gauche. Sachant qu'un indicateur lié aux décaissements doit répondre aux critères SMART, pouvez-vous élaborer un indicateur basé sur l'impact ? Si non, pouvez-vous en élaborer un basé sur les résultats ? Si non, pouvez-vous en élaborer un basé sur les extrants ? Remarquez que plus vous allez vers la gauche, plus il vous faudra un nombre élevé d'indicateurs pour refléter adéquatement un objectif de la subvention. Par exemple, supposons que l'objectif de la subvention était « augmenter la proportion de personnes vivant avec le VIH qui ont une charge virale indétectable ». Comme nous l'avons vu plus haut, l'une des options est de créer un indicateur basé sur le nombre de personnes ayant une charge virale indétectable. Si le programme de lutte contre la maladie en question ne dispose pas des systèmes d'information nécessaires pour mesurer la suppression de la charge virale chez les personnes sous traitement, vous pouvez choisir comme indicateur la couverture du suivi de la charge virale et le nombre de personnes vivant avec le VIH sous traitement antirétroviral qui sont dans une situation où l'amélioration de la couverture du traitement antirétroviral, la rétention et l'accès au suivi de la charge virale sont les principaux contributeurs à l'amélioration de la suppression de la charge virale. Bien qu'elle ne soit pas parfaite et qu'il faille en reconnaître les limites, cette méthode de mesure pourrait être acceptable.

Concevoir des indicateurs liés aux décaissements qui catalysent des améliorations dans les domaines où elles sont nécessaires

Il est important de déterminer si le candidat/réциpiendaire principal ou le Fonds mondial ont un intérêt à catalyser des améliorations spécifiques selon le modèle logique.

Tableau 6 : Exemple pour la section 4.3(d)

Exemple

Prenons à nouveau l'exemple d'un pays dont l'objectif est d'augmenter la proportion de personnes vivant avec le VIH ayant une charge virale indétectable. Si le

candidat/réципиendaire principal sait que la cause principale de cette situation est une chaîne d'approvisionnement fragile, il peut choisir comme indicateur le stock disponible des principaux antirétroviraux, en posant l'hypothèse que la disponibilité du stock conduira probablement à des améliorations des résultats de charge virale, tout en incitant directement le pays à améliorer ses systèmes de chaîne d'approvisionnement pour le VIH et d'autres maladies.

Définition des cibles

Une fois que les indicateurs liés aux décaissements ont été définis, le candidat/réципиendaire principal propose des cibles pour la demande de financement/subvention. Il importe de trouver le juste équilibre entre l'impact programmatique et la capacité d'atteindre les cibles. Si la cible penche trop du côté de l'impact programmatique, les décaissements risquent d'être inférieurs aux prévisions si les résultats ne sont pas atteints. En revanche, si la cible penche trop du côté de la faisabilité, les progrès vers la réalisation des objectifs nationaux et internationaux ciblés risquent d'être insuffisants.

Tableau 7 : Questions sur la conception des indicateurs liés aux décaissements

Questions pour les candidats, les réципиendaire principaux et les équipes de pays
Les indicateurs liés aux décaissements sont-ils alignés sur les objectifs de la subvention ?
Les cibles proposées sont-elles à la fois ambitieuses et réalisables ?
Les indicateurs liés aux décaissements portent-ils sur les domaines où se concentrent la plupart des investissements du Fonds mondial ?
Les indicateurs liés aux décaissements sont-ils appuyés par des systèmes de suivi et d'évaluation adéquats qui font la collecte des données et qui les communiquent ? (Voir la section ci-dessous sur la vérification.)

Définir les conditions des paiements associés aux indicateurs liés aux décaissements (montant, calendrier et modalités de décaissement)

Les conditions ou la méthode de paiement dictent la démarche de calcul, la périodicité, la formule de calcul du montant, les éléments déclencheurs et les éventuels ajustements des paiements, y compris les conséquences d'une sous-performance.

Le candidat doit indiquer, dans sa demande de financement, le montant du paiement associé à chaque indicateur lié aux décaissements. À l'étape de l'établissement de la subvention, des renseignements supplémentaires sur le régime de paiement, comme le calendrier ou la structure des paiements, seront ajoutés dans l'accord de subvention.

Plusieurs facteurs détermineront quel régime de paiement conviendra le mieux aux indicateurs liés aux décaissements : le coût pour atteindre l'indicateur, la valeur relative de

l'indicateur, les contraintes financières et les structures incitatives. Une discussion approfondie entre le candidat/réциpiendaire principal et l'équipe de pays est requise.

Il est demandé aux candidats/réциpiendaires principaux de préparer une « matrice des indicateurs liés aux décaissements » qui comprend les indicateurs ainsi que la structure, le montant et le calendrier du paiement. Le processus de paiement doit être clairement défini. La section ci-après offre un aperçu des compromis qui doivent être faits lors de la définition du régime de paiement associé aux indicateurs liés aux décaissements.

Établissement du montant du paiement

Les candidats/réциpiendaires principaux et les équipes de pays peuvent envisager différentes manières d'établir le montant du paiement pour chaque indicateur lié aux décaissements atteint.

- Les **paiements fondés sur les coûts** tiennent compte du coût des intrants que le fournisseur prévoit engager pour atteindre un indicateur lié aux décaissements donné, comme suit.
 - **Établissement du coût des intrants.** Voici des exemples de sources de données pouvant permettre d'estimer les paiements fondés sur les coûts : plans stratégiques nationaux de haute qualité, évaluations nationales de maladies en cours (p. ex. évaluation des dépenses nationales relatives au sida pour le VIH), budgets nationaux/de subventions actuels et passés, et exercices crédibles d'établissement des coûts fondés sur les activités.
 - **Coûts de gestion du programme.** Ces coûts peuvent contribuer directement ou indirectement à l'atteinte de l'indicateur lié aux décaissements, et peuvent donc être inclus dans l'établissement des coûts. Les coûts fixes de base associés à la gestion du programme, qui sont indépendants de l'atteinte de l'indicateur lié aux décaissements, doivent également être pris en compte et intégrés dans la structure de paiement.
 - **Autres considérations sur les paiements fondés sur les coûts.** Il importe de saisir, sans les dupliquer, tous les coûts associés à toutes les sources de financement qui contribuent à l'atteinte du résultat ou de l'impact visé. Tous les coûts des intrants doivent être comptabilisés déduction faite des taxes, et les coûts des ressources humaines doivent être exempts d'ajustements pour l'inflation.
- Les **paiements ajustés fondés sur les coûts** sont basés sur le modèle ci-dessus, avec un facteur d'ajustement qui encourage l'obtention du résultat et/ou intègre un facteur de risque associé à la mise en œuvre. Par exemple, le réциpiendaire principal ou le Fonds mondial peuvent décider que l'indicateur « r » est plus important que l'indicateur « q » dans un contexte donné. Ils souhaitent inciter les parties prenantes dans le pays à multiplier leurs efforts pour lever les obstacles qui empêchent le pays de progresser dans sa lutte contre la maladie. Ainsi, ils fixent la valeur pour l'indicateur « r » à 1,2 x le coût estimé pour l'atteinte de l'indicateur lié

aux décaissements, et conservent un facteur de 1,0 pour l'indicateur « q ». Les sources de données pour l'établissement des coûts eux-mêmes sont les mêmes que dans le modèle ci-dessus.

- **Les paiements non fondés sur les coûts** sont déterminés par une valeur spécifique attribuée à l'indicateur lié aux décaissements, et ne sont pas liés aux coûts des intrants engagés par le fournisseur. Ce modèle de paiement ne doit être utilisé que si l'indicateur lié aux décaissements est indispensable à la réussite du programme de lutte contre la maladie et que les coûts des intrants ne sont pas connus ou difficiles à obtenir. Il nécessite une justification claire et chiffrée de l'impact attendu, ainsi qu'une méthode transparente de calcul de la somme allouée. Ainsi, les paiements sont fondés sur des critères objectifs, et non sur une opinion, et peuvent être audités.

Dans tous les cas, les données et les hypothèses (références incluses) qui étayent les calculs ou les justifications doivent être fournies par le candidat/réциpiendaire principal et évaluées par l'équipe de pays. Le paiement et les calculs proposés sont approuvés dans le cadre de l'approbation générale du paiement en fonction des résultats qui est décrit dans la note de politique opérationnelle sur la conception, l'approbation et la signature des subventions (*OPN on Make, Approve and Sign Grants*) et dans la note de politique opérationnelle sur la révision des subventions (*OPN on Revise Grants*)². Les équipes de pays s'assurent que le paiement de tous les indicateurs liés aux décaissements est conforme au principe de la période d'utilisation de la somme allouée.

Paiement anticipé

Certains réциpiendaires principaux peuvent avoir besoin de paiements anticipés au début de la période de mise en œuvre.

Tableau 8 : Exemple 1 pour la section 4.4(b)

Exemple
Un réциpiendaire principal a besoin d'acheter 20 instruments de diagnostic moléculaire pour étendre la couverture du test de la charge virale dans le pays. Si l'indicateur lié aux décaissements porte sur cette couverture en milieu rural, il est possible que le réциpiendaire principal doive payer d'avance le coût des instruments et de la formation. De même, il est possible qu'au début du projet le réциpiendaire principal ait à puiser dans les fonds de la subvention pour lancer la mise en œuvre, car les allocations budgétaires nationales ne sont généralement versées aux entités nationales qu'au deuxième trimestre. En revanche, si un réциpiendaire principal reconduit un programme dont les coûts n'ont pas changé significativement, un paiement anticipé ne sera peut-être pas nécessaire. Dans certains cas, le paiement anticipé peut aller jusqu'au budget de l'année 1 plus une réserve.

² Une section sur le financement en fonction des résultats de la note de politique opérationnelle sur la révision des subventions sera publiée prochainement.

Il est important de trouver un équilibre entre répondre aux besoins du récipiendaire principal en fonds de roulement et inciter celui-ci à atteindre les cibles des indicateurs liés aux décaissements.

Tableau 9 : Exemple 2 pour la section 4.4(b)

Exemple
Si le paiement anticipé est très élevé (p. ex. 60 % du paiement convenu pour un indicateur lié aux décaissements), le récipiendaire principal peut être moins motivé par rapport aux indicateurs que si le paiement anticipé était inférieur (p. ex. 20 %). Il est possible d'atténuer ce risque dans une certaine mesure en introduisant des clauses de remboursement dans la subvention. Par exemple, si le récipiendaire principal n'atteint pas un certain seuil de l'indicateur lié aux décaissements (p. ex. 50 % du résultat convenu), il doit rembourser une partie du paiement anticipé. Les modalités doivent être clairement explicitées dans l'accord de subvention (p. ex. le paiement des excédents et la pénalité seront déduits du décaissement de l'année suivante).

Une option consiste à arrimer l'indicateur lié aux décaissements sur un résultat que le programme ou le récipiendaire principal devra obtenir avant le début de la subvention, qui ne nécessite pas d'investissement important mais qui est essentiel à la mise en œuvre du programme (p. ex. une action politique, une modification de l'accord de mise en œuvre ou l'approbation des procédures opérationnelles normalisées).

D'un point de vue pratique, si un paiement anticipé est nécessaire au début de l'année 1, les paiements de l'année 2 et de l'année 3 prendront en compte tout paiement anticipé effectué. Si un paiement anticipé est effectué, son montant sera déduit du paiement suivant prévu pour l'indicateur lié aux décaissements en question.

Tableau 10 : Exemple 3 pour la section 4.4(b)

Exemple
Supposons qu'un candidat/réceptiendaire principal a choisi l'indicateur lié aux décaissements suivant : « nombre de personnes vivant avec le VIH qui reçoivent un traitement antirétroviral et dont la charge virale est indétectable à la fin de la période couverte par le rapport ». Les conditions de paiement convenues sont les suivantes : pour chaque personne ayant une charge virale indétectable, le Fonds mondial versera au pays 1 000 dollars US. La cible pour l'année 1 est de 5 000 personnes. Pour des raisons de flux de trésorerie, le candidat/réceptiendaire principal a besoin d'un paiement anticipé de 500 000 dollars US. Le pays atteint 100 % de la cible. Ainsi, le paiement versé au candidat/réceptiendaire principal pour ses résultats pendant la période couverte par le rapport est de 4 500 000 dollars US, soit : (1 000 dollars US / unité) x 5 000 unités - 500 000 dollars US = 4 500 000 dollars US.

Paiements proportionnés

Les paiements ne doivent pas nécessairement prendre la forme d'un versement forfaitaire (montant fixe). Le paiement de l'indicateur lié aux décaissements peut être proportionnel au pourcentage de l'objectif atteint (paiement proportionné). La structure de paiement par

défaut est le paiement proportionné. Cependant, elle peut ne pas être applicable dans certains cas.

Tableau 11 : Exemple pour la section 4.4(c)

Exemple
Une subvention contient l'indicateur lié aux décaissements et la cible suivants : d'ici décembre 2025, le pays mettra 200 000 personnes vivant avec le VIH sous traitement antirétroviral (soit 20 % de plus que l'année de référence). Fin 2025, le pays a mis 180 000 personnes sous traitement antirétroviral par rapport à la référence. Avec une modalité de paiement non proportionné, le bénéficiaire principal n'obtiendrait aucun paiement en fonction des résultats, car il n'a pas atteint l'objectif. Avec une modalité de paiement proportionné, le bénéficiaire principal obtiendrait un paiement pour la différence entre la référence et le résultat obtenu. La valeur unitaire doit être convenue dans les conditions de paiement (p. ex. montant X par personne mise sous traitement antirétroviral, montant Y pour 1 000 personnes mises sous traitement antirétroviral, etc.).

Paiements combinés ou indépendants

Les indicateurs liés aux décaissements peuvent être structurés de manière à être indépendants (c.-à-d. que si l'indicateur A est atteint, le paiement correspondant est effectué) ou dépendants (c.-à-d. que les paiements pour les indicateurs A et B ne sont effectués que si les deux sont atteints). En règle générale, les paiements sont indépendants, à moins qu'il n'y ait une raison très convaincante de procéder autrement.

Paiement de prime incitative

Les candidats/bénéficiaires principaux peuvent également envisager d'inclure dans la demande de financement ou la subvention une « prime de récompense » pour l'atteinte d'un objectif important. Par exemple, des fonds de la subvention peuvent être mis de côté en vue d'un décaissement final pour récompenser l'élimination du paludisme.

Autres considérations sur les paiements

Équité des bénéficiaires. Pour diverses raisons, il est plus difficile d'atteindre et de servir certaines populations (p. ex. les hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, les travailleuses et travailleurs du sexe, les populations rurales et pauvres). Ainsi, le coût de la prestation de services à ces populations tend à être plus élevé que pour la population générale. Si cette réalité n'est pas prise en compte dans la définition des indicateurs liés aux décaissements, les candidats/bénéficiaires principaux peuvent avoir tendance à concentrer leurs efforts sur les populations les plus faciles à atteindre et à servir, ce qui accentue les inégalités. Pour éviter une telle issue, les paiements associés aux indicateurs doivent être définis de telle sorte que les candidats/bénéficiaires principaux soient encouragés à fournir des services aux populations qui ont tendance à être plus difficiles à atteindre.

Tableau 12 : Exemple pour la section 4.4(f)

Exemple

Supposons que le coût direct d'un traitement contre la tuberculose dans une zone urbaine est U, alors qu'il est R dans une zone rurale. Le paiement pourrait être structuré comme suit : paiement pour chaque personne traitée en milieu urbain = $1,0 \times U$, et paiement pour chaque personne traitée en milieu rural = $1,5 \times R$. Un tel ajustement encouragera le candidat/réциpiendaire principal à répartir plus équitablement les traitements.

Non-linéarité de certains coûts. Le coût marginal de la couverture et des services n'est pas nécessairement linéaire. Par exemple, il en coûtera probablement moins cher pour faire passer un pays d'une couverture du VIH de 70-70-70 à 71-71-71 que d'une couverture de 90-90-90 à 91-91-91. C'est pourquoi on s'attend à ce que le coût marginal des services dans une région ou un pays donné augmente au fil du temps.

Paiement aux sous-réциpiendaires. Le réциpiendaire principal peut payer les sous-réциpiendaires (ou les sous-réциpiendaires peuvent payer les sous-sous-réциpiendaires) selon la procédure standard basée sur les intrants, ou en fonction d'un indicateur lié aux décaissements. Les indicateurs liés aux décaissements convenus entre les réциpiendaires principaux et les sous-réциpiendaires peuvent être identiques ou non à ceux convenus entre les réциpiendaires principaux et le Fonds mondial (c.-à-d. les indicateurs liés aux décaissements du paiement en fonction des résultats), dans leur définition et leur structure de paiement. Dans un cas comme dans l'autre, des incitatifs doivent être envisagés.

Produits de santé. Les candidats/réциpiendaires principaux peuvent inclure le coût des produits de santé dans les paiements s'ils souhaitent gérer directement les achats. Toutefois, s'ils souhaitent que le Fonds mondial effectue des paiements directs aux organismes d'achat par l'intermédiaire des canaux d'approvisionnement existants (p. ex. wambo.org ou le Service pharmaceutique mondial de Halte à la tuberculose) pour acheter des produits de santé, ils doivent créer une ligne budgétaire distincte, fondée sur les intrants, dédiée à l'achat de produits de santé. Dans un tel cas, il importe de préciser, dans la confirmation de la subvention, que les conditions générales du Règlement du Fonds mondial relatif aux subventions (tel que modifié de temps à autre) et les politiques opérationnelles du Fonds mondial s'appliquent aux éléments de la subvention fondés sur les intrants.

Conséquences d'une performance catastrophique de la subvention. Le Fonds mondial et le réциpiendaire principal doivent discuter et convenir de la marche à suivre en cas de performance catastrophique, que celle-ci ait été « évitable » (mauvaise mise en œuvre du programme) ou « inévitable » (p. ex. guerre civile). Par exemple, « si le réциpiendaire principal n'atteint pas x % de l'indicateur A d'ici l'année n, les conséquences seront Y ».

Dans le cas d'une performance catastrophique évitable et dans des circonstances exceptionnelles, il peut être judicieux de conserver un financement suffisant pour le maintien « du personnel et des fonctions de base » afin de limiter les impacts sur le programme.

Tableau 13 : Questions pour établir les conditions des paiements en fonction des indicateurs liés aux décaissements

Questions pour les candidats/réциpiendaires principaux et les équipes de pays
Un paiement basé sur les coûts ou sur la valeur est-il plus raisonnable au regard de l'objectif ?
Une portion du paiement doit-elle être anticipée ? Si oui, quelle portion ?
Lequel, entre un paiement forfaitaire et un paiement proportionné, est le plus approprié au regard de l'objectif ?
Quel est le processus de paiement (qui, quoi, quand, où, comment) ?
Les indicateurs liés aux décaissements offrent-ils les bons incitatifs à la mise en œuvre du programme ?

Définir l'approche conceptuelle de mise en œuvre

Il appartient au réциpiendaire principal de concevoir la démarche et les modalités de mise en œuvre qui conduiront à l'atteinte des cibles des indicateurs liés aux décaissements, soit : ce qui sera fait (les différentes activités), qui le fera (les rôles et les responsabilités) et comment les faiblesses connues dans la mise en œuvre seront abordées. Il importe de noter que la manière dont une subvention ou un programme est mis en œuvre influe sur le paiement.

La démarche de mise en œuvre est négociée lors du dialogue au niveau du pays et décrite dans la demande de financement. Si nécessaire, le candidat/réциpiendaire principal peut se référer à son plan stratégique national.

Les modalités de mise en œuvre sont décrites clairement et exhaustivement dans la cartographie de l'accord de mise en œuvre. Le réциpiendaire principal, après consultation des parties prenantes dans le pays, y inclut les informations sur le programme de gestion, de communication et de suivi stratégique de l'investissement. Ces informations peuvent être, entre autres : une description de la manière dont les progrès des indicateurs liés aux décaissements seront suivis et communiqués aux parties prenantes ; comment les correctifs, si nécessaires, seront déterminés et appliqués ; comment une solide collaboration sera entretenue parmi les parties prenantes jouant un rôle clé dans l'atteinte des indicateurs liés aux décaissements.

Tableau 14 : Questions pour définir l'approche de mise en œuvre

Questions pour les candidats/réциpiendaires principaux et les équipes de pays
Une approche de mise en œuvre est-elle définie ?

Cette approche permet-elle raisonnablement d'atteindre les objectifs des indicateurs liés aux décaissements ?

Gestion des risques et contrôle externe dans le contexte du paiement en fonction des résultats

La gestion des risques et le contrôle externe sont des aspects essentiels de toutes les subventions du Fonds mondial. Pour le paiement en fonction des résultats (et le financement en fonction des résultats en général), l'approche de gestion des risques et de contrôle externe suit les procédures standard tout au long du cycle de vie de la subvention, avec quelques adaptations propres à ce type de financement. Ces adaptations sont décrites ci-après.

Évaluations sur mesure

La capacité des bénéficiaires principaux qui utilisent le paiement en fonction des résultats pour la première fois est évaluée. L'évaluation couvre notamment sa capacité à fournir des données de qualité pour les indicateurs liés aux décaissements, les forces et les faiblesses de la gestion des finances publiques et les politiques et contrôles en matière d'intégrité et d'éthique. Dans un nombre restreint de cas (p. ex. un indicateur lié aux décaissements dont le paiement est associé à l'élimination du paludisme), une évaluation sur mesure peut ne pas être nécessaire.

Les lacunes dans les capacités ne constituent pas à eux seuls un motif suffisant pour exclure un bénéficiaire principal d'un rôle dans une subvention assortie d'une modalité de paiement en fonction des résultats. Il importe de rappeler que les modalités de financement basé sur les résultats peuvent représenter une occasion de renforcer les capacités des institutions et des systèmes locaux. Ainsi, toute lacune dans les capacités doit être explicitement identifiée et comblée en tenant dûment compte de l'efficacité et du contexte du pays.

Démarche de vérification

La démarche de vérification est un élément central d'une subvention avec paiement en fonction des résultats. À l'étape de l'établissement de la subvention, le Fonds mondial examine et approuve la démarche de vérification (qui comprend la méthode de vérification, le vérificateur, etc.) du paiement en fonction des résultats. À l'étape de la mise en œuvre de la subvention, le Fonds mondial prend des décisions de décaissement fondées sur les résultats vérifiés et les conditions de paiement convenues.

Les modalités de vérification sont alignées sur les indicateurs liés aux décaissements et tiennent compte de la nature de l'indicateur, du type de données pouvant servir à la vérification de l'atteinte de l'indicateur et les arrangements administratifs nécessaires à l'exécution de la vérification. Le candidat/bénéficiaire principal et l'équipe de pays doivent examiner le coût de mise en œuvre de la démarche de vérification et convenir des

modalités de paiement des contrôles et de la vérification (par le pays ou avec les ressources du Fonds mondial). La stratégie de vérification doit être équilibrée entre le risque de paiement excessif dû à la surdéclaration et le coût des contrôles et des vérifications.

Si les résultats du bénéficiaire principal sont étayés par des données suffisamment fiables (p. ex. elles ne sont pas vulnérables à des manipulations, comme la fraude) et présentent un faible risque de surdéclaration et de paiement excessif ultérieur, la vérification peut être faite seulement par le Fonds mondial (généralement par l'intermédiaire de l'agent local du Fonds), qui vérifie l'exhaustivité et la conformité (et, si nécessaire, la production en temps opportun) des données.

À l'étape de la demande de financement, le candidat doit expliquer comment il compte assurer l'exactitude et la fiabilité des résultats communiqués. À l'étape de l'établissement de la subvention, le bénéficiaire principal et l'équipe de pays s'accordent sur les modalités et les systèmes de vérification. Les principaux éléments de la démarche de vérification sont décrits dans une annexe (généralement l'annexe V) à la confirmation de la subvention et inclus dans le plan de suivi et d'évaluation.

La démarche de vérification doit être décrite pour chaque indicateur lié aux décaissements. Cette description comprend au moins ce qui suit :

- La liste des indicateurs liés aux décaissements (*quoi*)
- Le nom de l'organisation chargée de fournir les données pertinentes pour les indicateurs liés aux décaissements (*qui*)
- Le nom de la partie chargée de vérifier l'atteinte des indicateurs liés aux décaissements pertinents (*qui*)
- La source (p. ex. le système d'information) des données utilisées pour vérifier les résultats
- La fréquence des processus de communication de l'information et de vérification (*quand*)
- Les outils et/ou approches de vérification des résultats (p. ex. examen de la qualité des données, les contrôles ponctuels par les agents locaux du Fonds, l'examen des données dans le système d'information) et le coût du processus de vérification (*comment*)

Les conséquences des erreurs de communication de l'information qui sortent de la marge d'erreur convenue et le seuil de cette marge (p. ex. surdéclaration de plus de 5 %) doivent également être décrits.

Si l'agent local du Fonds n'est pas l'entité de vérification, le Fonds mondial peut exiger une évaluation de l'entité qui consistera, entre autres, à examiner son expérience dans des tâches similaires, son indépendance et ses conflits d'intérêts perçus ou réels dans les

contextes où une hiérarchie de parties nationales est chargée de la mise en œuvre, par exemple les ministères de la Santé ou d'autres entités gouvernementales. S'il juge qu'une entité de vérification n'est pas convenable pour la tâche, le Fonds mondial peut rejeter celle-ci.

Audits

Comme dans le cas d'une subvention fondée sur les intrants, la démarche d'audit et l'auditeur d'une subvention assortie d'une modalité de paiement en fonction des résultats sont approuvés par le Fonds mondial conformément aux [Directives sur les audits annuels des subventions du Fonds mondial](#).

Analyse des risques

Dans le cadre de son processus d'examen et d'approbation, le Fonds mondial procède à une analyse de l'appétence pour les risques résiduels liés à la proposition de paiement en fonction des résultats.

La plupart des risques opérationnels associés à la mise en œuvre des subventions demeurent pertinents dans le contexte du paiement en fonction des résultats. Cependant, le paiement en fonction des résultats comporte des risques qui lui sont propres (voir tableau ci-dessous) et qui doivent être gérés comme tels. Le tableau est une liste non exhaustive des risques propres au paiement en fonction des résultats.

Tableau 15 : Risques propres au paiement en fonction des résultats

Risque	Causes principales
Surestimation des prix	Les références des indicateurs liés aux décaissements sont fondées sur des données programmatiques inexactes ou peu fiables Les hypothèses sur les coûts ou les marchés sont inexactes ou peu fiables
Sous-estimation des prix	Les fonds requis pour atteindre les indicateurs liés aux décaissements ont été mal estimés
Paielements excessifs	Les indicateurs liés aux décaissements ont été mal conçus (p. ex. lien trop ténu entre les fonds et les résultats ; les résultats auraient été obtenus sans l'intervention du paiement en fonction des résultats) Le partenaire de mise en œuvre a surestimé les résultats (délibérément ou en raison de déficiences dans les processus) Le vérificateur n'a pas détecté les surestimations (délibérément ou en raison d'une capacité insuffisante)

	Les avances de paiement sont trop élevées et il est impossible de recouvrer des fonds auprès du partenaire de mise en œuvre
Contrôles externes coûteux	La vérification des indicateurs liés aux décaissements/résultats nécessite une documentation excessive, est trop fréquente, implique trop d'intervenants ou couvre un échantillon trop important
Retards d'entrées de fonds	Le calendrier de paiement n'appuie pas adéquatement le financement lié à l'exécution Les paiements sont subordonnés à une vérification, et celle-ci est fastidieuse et/ou en retard
Erreurs de ciblage	Les références ou les cibles des indicateurs liés aux décaissements/des résultats sont fondées sur des données programmatiques inexactes ou peu fiables
Faibles incitations	Les parties prenantes participent insuffisamment à la conception du modèle de paiement en fonction des résultats Les bénéficiaires des paiements en fonction des résultats ont été mal sélectionnés Les indicateurs liés aux décaissements ont été mal conçus (p. ex. lien trop ténu entre les fonds et les résultats) Les hypothèses sur les coûts ou les marchés sont inexactes ou peu fiables Le calendrier de paiement (p. ex. calendrier et montant des avances ou des paiements pour des résultats intermédiaires) n'appuie pas adéquatement le financement lié à l'exécution Le contrôle externe basé sur les intrants n'a pas été levé
Mesures d'incitation ayant des effets pervers et des conséquences inattendues	Les indicateurs liés aux décaissements ont été mal conçus (p. ex. ils encouragent à ignorer certaines cohortes) Les paiements associés aux indicateurs liés aux décaissements sont trop bas ou trop élevés Les bénéficiaires des paiements en fonction des résultats ont été mal sélectionnés Le modèle de suivi stratégique ou de vérification a été mal conçu et peut être détourné
Systèmes non pérennes ou parallèles	La vérification des indicateurs liés aux décaissements nécessite une documentation excessive, est trop fréquente, implique trop d'intervenants ou couvre un échantillon trop important

	Le calendrier de paiement (p. ex. calendrier et montant des avances ou des paiements pour des résultats intermédiaires) n'appuie pas adéquatement le financement lié à l'exécution
--	--

Il est possible d'atténuer un grand nombre de ces risques en concevant avec soin chacun des éléments d'une subvention assortie d'une modalité de paiement en fonction des résultats. Plusieurs stratégies sont possibles, par exemple :

- choisir des indicateurs liés aux décaissements appropriés qui équilibrent la proximité de l'impact avec la faisabilité de l'impact et de la mesure ;
- fixer des cibles qui se situent au juste milieu entre la faisabilité de l'atteinte de la cible et la faisabilité de l'atteinte des objectifs nationaux et internationaux ;
- définir des conditions de paiement qui équilibrent la faisabilité et les incitations ;
- définir des stratégies et des modalités de mise en œuvre appropriées et réalisables ;
- définir des plans de vérification qui équilibrent le coût de la vérification et le coût d'un éventuel paiement excessif, et inclure les conditions appropriées dans l'accord de subvention concerné.

Tableau 16 : Exemple pour la section 4.6(d)

Exemple
<p>Risque</p> <p>La disponibilité et la qualité des données sont très préoccupantes, car le paiement est subordonné à la vérification des résultats. Bien que des améliorations aient été apportées au cours des trois dernières années, le processus de vérification est chroniquement en retard en raison de la dispersion des données. La situation pourrait poser des problèmes au niveau programmatique, puisque tout retard de paiement se traduit par une réduction des fonds disponibles pour payer le personnel.</p> <p>Stratégies d'atténuation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le récipiendaire principal élabore une procédure claire pour la présentation et le classement des données. Le calendrier tient compte des limites des systèmes actuels. • Le récipiendaire principal avise en temps opportun le Fonds mondial si un retard de paiement risque de compromettre sa capacité à poursuivre ses activités. • Le récipiendaire principal améliore la disponibilité et la qualité des données en finançant un rôle d'analyste de données.

Le candidat/réceptiendaire principal collabore avec l'équipe de pays pour relever les principaux risques et leurs causes principales, déterminer les mesures d'atténuation des risques et élaborer la démarche de contrôle externe.

Tableau 17 : Questions sur la gestion des risques et le contrôle externe

Questions pour les candidats, les récipiendaires principaux et les équipes de pays

Quels sont les principaux risques (fort impact, forte probabilité) ?

Quelles sont les stratégies d'atténuation des risques et les mesures de contrôle externe qui seront appliquées ?

Le risque identifié est-il acceptable pour le Fonds mondial ?

Quels sont les capacités techniques et le niveau d'indépendance requis pour une vérification efficace, et quelle organisation est la mieux placée pour remplir cette fonction ?

La démarche de vérification décrit-elle les principaux éléments énumérés ci-dessus ?

Les coûts de vérification sont-ils raisonnables ?