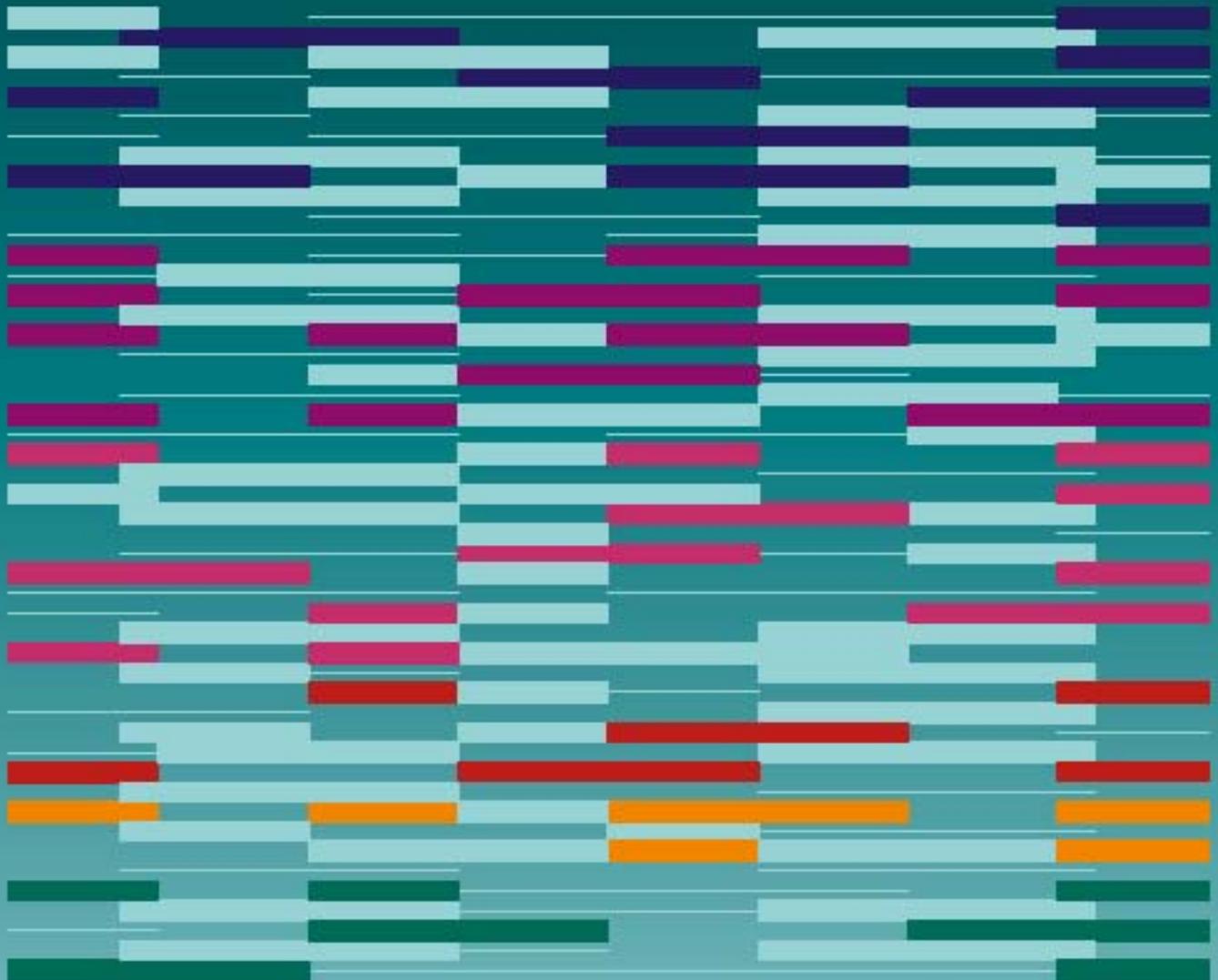


Outil de suivi stratégique des subventions par les ICN: Guide de démarrage et de mise à jour du tableau de bord



mai 2011



L'outil de suivi stratégique de l'ICN (tableau de bord) et le guide pour la mise en place et l'entretien de l'outil sont des produits de la collaboration entre le projet Grant Management Solutions (GMS) et le Fonds mondial. De nombreuses personnes sont responsables pour la fabrication de cet outil de suivi stratégique ainsi que pour le guide de démarrage et de mise à jour du tableau de bord, dont la plupart nous ne pouvons que remercier collectivement: les participants des pays pilotes du Ghana, Madagascar, Mali, Maroc, Mongolie, Namibie et Pérou. Nous vous remercions tous d'avoir pris le temps de participer à cette étude pilote.

Ce guide a été élaboré avec le soutien du peuple américain avec le concours de l'USAID (Agence américaine pour le développement international) PEPFAR (plan d'urgence du Président des États-Unis en matière de lutte contre le sida) ainsi que le Fonds mondial. Son contenu est placé sous la seule responsabilité du projet GMS (Grant Management Solutions) et ne reflète pas nécessairement les positions de l'USAID, du gouvernement américain ou du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Le financement a été assuré par le PEPFAR et l'USAID sous le contrat N° GHS-I-02-07-00006-00.

Pour plus de renseignements, veuillez contacter ccm@theglobalfund.org

Table des matières

Chapitre 1 – Introduction	5
1.1 Objectif	5
1.2 Outil de suivi stratégique des subventions.....	5
1.3 : Outil de suivi stratégique des subventions : contexte	6
Chapitre 2 - Utilisation du guide – La mise en place de l’outil de suivi stratégique	9
2.1 Quel est le contenu de ce manuel ?	9
2.2 Introduction de tableaux de bord de suivi stratégique	9
2.2.1 Identification des subventions nécessitant un tableau de bord	10
2.2.2 Validation des tableaux de bord avant utilisation par l’ICN	10
2.2.3 Attribution de la gestion courante des tableaux de bord	11
Chapitre 3 – Démarrage : élaboration d'un tableau de bord a partir de l’outil generique de suivi strategique	13
3.1 Le modèle générique d’outil de suivi stratégique des subventions par l’ICN.....	13
3.2 L’outil générique de suivi stratégique des subventions.....	13
3.3 Avant la saisie des données	14
3.3.1 Choix des indicateurs programmatiques	14
3.3.2 Choix des autres indicateurs.....	15
3.4 Choix des périodes de reporting	16
Chapitre 4 – Personnalisation de l’outil générique de suivi strategique pour chaque subvention	17
4.1 Protéger et ôter la protection des feuilles	17
4.2 Feuille Saisie des données	18
4.2.1 Feuille de saisie des données : informations sur la subvention	18
4.2.2 Période de reporting d'informations	19
4.3 Feuille de Saisie des données : informations financières	20

4.4	Feuille de Saisie des données : informations de gestion.....	22
4.5.1	Mise à jour des listes de menu déroulant	25
4.5.2	Mise en forme conditionnelle.....	26
4.6	La feuille de Saisie des données : informations programmatiques	26
4.7	La page Détail de la subvention – insertion du drapeau du pays.....	27
4.8	Contrôles de cohérence des données	27
Chapitre 5 – Le tableau de bord de suivi strategique des subventions en détail		28
5.1	Menu.....	28
5.2	Détail de la subvention	29
5.3	Indicateurs financiers.....	29
5.4	Indicateurs de gestion	31
5.5	Indicateurs programmatiques	34
5.6	Recommandations	35
5.7	Actions.....	36
Chapitre 6 - Actualisation du Tableau de bord		38
6.1	Mise à jour du tableau de bord, et dénomination des versions	38
6.2	Impression et diffusion	38
6.3	Présentation de l'outil de suivi stratégique lors des réunions de l'ICN	40
6.4	Facultatif : publication des tableaux de bord sur un site Internet.....	40
6.5	Archivage de rapports ICN périodiques.....	41
Annexe 1. Indicateurs du Tableau de bord de subvention		42
Annexe 2 : L'indicateur de gestion M6.....		48
Annexe 3. Indicateurs programmatiques du tableau de bord de subvention.....		52

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

Le suivi stratégique de la mise en œuvre des subventions est considéré comme l'une des fonctions essentielles des instances de coordination nationales (ICN). Les subventions doivent être mises en œuvre comme prévu et bénéficier à ceux qui en ont besoin. Le principe de base du suivi stratégique est d'assurer que les ressources sont utilisées de manière rentable et efficace dans l'intérêt du pays. Pour assurer le suivi stratégique, l'ICN doit comprendre le fonctionnement des subventions, suivre leur évolution et les difficultés rencontrées, et formuler des recommandations à l'intention des bénéficiaires principaux (RP) sur l'amélioration des résultats. Il incombe à l'ICN de comprendre le processus de mise en œuvre des subventions de façon globale, sans devoir pour autant rentrer dans les détails, qui relèvent de la responsabilité du RP.

Force est toutefois de constater que les membres des ICN ont des emplois du temps très chargés, et que le volume d'informations à gérer est considérable, voire démesuré lorsqu'ils sont chargés du suivi stratégique de plusieurs subventions.

L'outil de suivi stratégique des ICN vise à aider ces dernières dans leurs activités de suivi stratégique. Il a été conçu pour fournir aux ICN des informations conviviales, dans les délais, et concises, qui leur permettent de prendre des décisions éclairées, c'est à dire basées sur des informations valides.

1.1 Objectif

*Le guide des ICN de démarrage et de mise à jour de l'outil de suivi stratégique des subventions a été rédigé à l'intention des ICN, des RP, des spécialistes de l'assistance technique et de toutes les parties prenantes du suivi stratégique des subventions du Fonds mondial. Il présente les instructions utiles pour la personnalisation des tableaux de bord à partir de modèles génériques, et leur maintenance afin de garantir un suivi stratégique continu par les ICN. Ce guide commence par une explication détaillée du processus de collecte de données, et la personnalisation des modèles génériques, jusqu'à la présentation des tableaux de bord et d'archivage final des rapports produits.*¹

1.2 Outil de suivi stratégique des subventions

Les outils de suivi stratégique sont des rapports de synthèse fournissant aux membres des ICN, de façon concise et visuelle, des informations clés afin de limiter le volume d'informations dont ils doivent prendre connaissance pour chaque subvention : les indicateurs financiers, de gestion et programmatiques sont consignés sur trois pages. L'ICN et son organe de suivi stratégique disposent de deux pages supplémentaires² pour rédiger des commentaires, formuler des recommandations et enregistrer des décisions relatives aux actions nécessaires afin d'identifier et de résoudre les problèmes susceptibles de compromettre les performances d'une subvention.

L'outil de suivi stratégique des subventions présente les informations sous forme de graphiques, de courbes et de tableaux faciles à interpréter. L'actualisation du tableau de bord de suivi stratégique à

¹ Il complète le *CCM Grant Dashboard User's Guide* (guide des ICN de l'outil de suivi stratégique des subventions), qui explique aux ICN comment utiliser les tableaux de bord pour analyser et suivre les performances des subventions dans le cadre d'un suivi stratégique renforcé. Ce deuxième guide sera également disponible sur le site Internet du Fonds mondial.

² Cet organe de suivi stratégique sera qualifié de comité de suivi stratégique tout au long de ce guide.

chaque cycle de reporting permet à l'ICN de suivre certaines tendances au fil du temps. Le recours à des indicateurs financiers et de gestion identiques dans tous les tableaux de bord vise à faciliter la comparaison des données de différentes subventions par l'ICN. Introduits dans le contexte d'un processus de suivi stratégique périodique par anticipation, les tableaux de bord permettent aux membres des ICN, souvent très sollicités, de se concentrer sur les indicateurs de mise en œuvre et de performance les plus importants.

L'outil de suivi stratégique a donc pour objectifs :

- de fournir aux membres des ICN les principales données financières, de gestion et programmatiques relatives au suivi stratégique des subventions ;
- de faciliter le processus de suivi stratégique par une présentation des données clés sous forme graphique ;
- d'afficher des alertes sous la forme de codes couleurs et de seuils pour les domaines nécessitant une attention particulière ;
- d'aider les membres des ICN à prendre des décisions éclairées (recherche, résolution des problèmes et suivi) et
- de renforcer les échanges relatifs à la gestion et aux performances entre les membres de l'ICN et les RP.

Les tableaux de bord ne sauraient à eux seuls améliorer le suivi stratégique assuré par l'ICN. Si votre ICN est intéressée de renforcer sa fonction de suivi stratégique, elle pourrait prendre en compte les mesures suivantes :

1. Mise en place d'un organe et de procédures de suivi stratégique.
2. Remise d'informations fiables, pertinentes et disponibles en temps utile.
3. Disposition de ressources humaines et financières.
4. Sessions de renforcement des capacités des membres de l'ICN visant à améliorer leurs compétences en matière d'analyse de l'information, d'identification des problèmes et de recherche de solutions.
5. Instauration d'un dialogue avec les RP.

Si votre ICN souhaite améliorer le suivi stratégique des subventions, l'utilisation de tableaux de bord pourrait lui être d'une aide précieuse.

1.3 : Outil de suivi stratégique des subventions : contexte

Tout comme les instruments de mesure du tableau de bord d'un véhicule, les tableaux de bord des ICN donnent une vue d'ensemble rapide, actualisée et claire de l'état de mise en œuvre des subventions. Au lieu d'indiquer la vitesse, le nombre de tours par minute, la température du moteur ou encore les niveaux d'huile et de carburant, le tableau de bord affiche ici des données financières, de gestion et programmatiques, dont dépend la mise en œuvre des subventions. La présentation des principaux indicateurs de performances dans des formats adaptés permet aux membres de l'ICN de repérer rapidement les évolutions et les tendances. À l'instar du tableau de bord d'un véhicule, le tableau de bord affiche des signaux d'alerte en cas de problème. Ces signaux, qui revêtent la forme de voyants, de graphiques, d'histogrammes et de chiffres en couleur, mettent en évidence des informations telles que les dépenses, l'état des stocks de médicaments, le nombre de personnes recrutées par le RP ainsi que les performances obtenues par rapport aux objectifs de l'accord de subvention. Il reste alors à l'ICN le soin **d'interpréter** ces signaux. Lorsqu'un **signal d'alerte** apparaît - voyant rouge ou jauge basse – l'ICN peut interroger le RP ou **mener des recherches** afin d'identifier un éventuel problème, et décider avec le RP **des actions à entreprendre** pour résoudre le problème ou améliorer les performances.

Les tableaux de bord sont utilisés depuis des décennies par le secteur privé pour superviser les performances de processus commerciaux ou de projets. Monsieur Eduardo Samayoa, qui a longtemps travaillé dans le secteur privé avant de rejoindre MSH (Management Sciences for Health) au Guatemala, a entrepris en 2006 d'adapter les tableaux de bord aux subventions du Fonds mondial. Ses premiers tableaux de bord ont été développés pour NicaSalud, RP du Nicaragua³. Ces tableaux de bord étaient initialement destinés à la gestion des subventions plutôt qu'à leur suivi stratégique. À la suite de cette initiative, d'autres membres et consultants de MSH ont entrepris d'adapter en 2007 le tableau de bord nicaraguayen et en faire un outil de suivi stratégique pour les ICN de la Tanzanie, de Zanzibar et du Nigéria. Le rapport de ces travaux est disponible sur le site Internet du Fonds mondial à l'adresse suivante : <http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/LessonsLearnedReport-MSHDashboard.pdf>. Depuis fin 2007, les tableaux de bord des subventions ont été utilisés, dans le cadre du projet GMS piloté par MSH, et appliqués à toutes les subventions du Nigéria, du Honduras, avec des variantes dans le domaine de la gestion des RP pour l'Indonésie, le Honduras et les Philippines. Les résultats obtenus au Nicaragua et en Tanzanie ont été présentés en 2008 à la conférence des personnes chargées de la mise en œuvre de la lutte contre le VIH/SIDA de Kampala (Ouganda), ainsi qu'à la conférence internationale biannuelle sur le sida de Mexico⁴.

En 2008, le Fonds mondial et le projet GMS ont décidé de mener un essai pilote pour tester une méthode susceptible d'aider les membres des ICN à mieux surveiller et suivre des portefeuilles entiers de subventions nationales grâce à l'introduction d'un modèle de tableau de bord générique, personnalisable en fonction de chaque subvention. Cet essai pilote a été mené de février à septembre 2009, avec la collaboration bienveillante des ICN et des RP du Ghana, du Mali, de Mongolie, du Maroc, de Namibie et du Pérou⁵. Nous remercions ses membres pour leur participation. Le rapport de faisabilité complet de ce projet sera bientôt disponible sur le site Internet du Fonds mondial.

De quoi se compose cet outil de suivi stratégique des subventions du Fonds mondial ?

L'outil complet que constitue le tableau de bord de suivi stratégique des subventions des ICN contient quatre éléments issus de ce travail⁶ :

- le modèle générique de tableau de bord de suivi stratégique des subventions, à savoir un classeur Microsoft Excel[®] (compatible avec les versions 2003 et 2007)

3 Le programme LMS (Leadership, Management and Sustainability) est financé par l'Accord de coopération GPO-A-00-05-00024-00 de l'USAID dans le cadre des efforts d'assistance technique du gouvernement américain envers les subventions du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

4 Moshi A, Heise K, Wood T, Johnson S, Perry C, Temba J, "Strengthening Global Fund Structures and Processes: Experience From Tanzania" (renforcement des structures et des processus du Fonds mondial : l'expérience de la Tanzanie)". Présentation des intervenants, conférence 2008 des personnes chargées de la mise en œuvre de la lutte contre le VIH/SIDA à Kampala (Ouganda). Pechevis M, Wilson G, Severo C, Stinson W, Perry C, Samayoa S, "Strengthening Management and Oversight of Global Fund Grants: Lessons Learned from a Pilot Experience with Executive Dashboards in Tanzania" (renforcement de la gestion et du suivi stratégique des subventions du Fonds mondial : les leçons tirées d'une expérience pilote de mise en œuvre de tableaux de bord en Tanzanie). Présentation des intervenants, conférence 2008 des personnes chargées de la mise en œuvre de la lutte contre le VIH/SIDA à Kampala (Ouganda).

Samayoa E, Decima E, Bass J, Perry C, "NicaSalud's Early Warning System Global Fund Grant Dashboard: Management Strengthening of Nicaragua's Principal Recipient Through Improved Reporting and Accountability" (système d'alerte précoce de NicaSalud, tableau de bord des subventions du Fonds mondial : renforcement de la gestion par le RP du Nicaragua par une amélioration du reporting et de la responsabilité). Affichage, Conférence internationale sur le sida de Mexico (2008).

5 Les travaux également lancés à Madagascar ont été interrompus en raison des événements nationaux. Nous remercions l'Instance de coordination nationale de Madagascar pour son intérêt envers cette essai étude pilote.

6 Un cinquième document, intitulé CCM Grant Dashboard User's Guide (guide pour utilisateurs de l'outil de suivi stratégique des subventions) viendra compléter cet ensemble au cours des prochains mois.

- le guide des ICN d'élaboration et d'actualisation de l'outil de suivi stratégique des subventions
- le résumé d'orientation du rapport sur l'essai pilote de renforcement du suivi stratégique des ICN et de faisabilité du tableau de bord des subventions
- l'assistance technique au renforcement du suivi stratégique des ICN et à l'introduction des tableaux de bord : une synthèse de l'assistance apportée aux ICN.

CHAPITRE 2 - UTILISATION DU GUIDE – LA MISE EN PLACE DE L'OUTIL DE SUIVI STRATEGIQUE

2.1 Quel est le contenu de ce manuel ?

Le guide des ICN d'élaboration et d'actualisation de l'outil de suivi stratégique des subventions revêt la forme d'un manuel pratique que l'on pourra utiliser **dès l'adoption** des tableaux de subventions et **tout au long** du cycle du suivi stratégique.

Ce manuel se compose des six chapitres suivants :

- Chapitre 1. Introduction (principaux utilisateurs, ensemble des parties prenantes)
- Chapitre 2. Comment utiliser ce manuel
- Chapitre 3. Démarrage : tableau de board générique de suivi stratégique des subventions
- Chapitre 4. Personnalisation des tableaux de bord de suivi stratégique des subventions
- Chapitre 5. Présentation détaillée du tableau de bord de suivi stratégique des subventions
- Chapitre 6. Mise à jour des tableaux de bord
- Annexe 1. Indicateurs du tableau de bord de suivi stratégique des subventions
- Annexe 2. Indicateur de gestion G6 des achats de produits pharmaceutiques
- Annexe 3. Indicateurs programmatiques du tableau de bord de suivi stratégique des subventions

Ce manuel peut être imprimé au format A4 en couleur ou en noir et blanc. Il est conseillé de consulter le modèle générique à l'écran dans Microsoft Excel[®] 2003 ou 2007 afin de visualiser les formules et les liens.

2.2 Introduction de tableaux de bord de suivi stratégique

Renforcement des processus de suivi stratégique de l'ICN. Il peut s'agir de définir de nouveaux rôles et procédures de suivi stratégique, de renforcer les compétences de suivi stratégique des membres et du secrétariat de l'ICN, de mobiliser des experts et autres ressources pour améliorer ses compétences en matière d'analyse de l'information et d'identification et de résolution des problèmes. Il peut s'agir encore d'améliorer le dialogue entre l'ICN et les RP dans le domaine de la mise en œuvre des subventions et des résultats. Souvent, l'ICN travaillera pendant plusieurs mois à la mise en place de ces réformes avec des fournisseurs d'assistance technique (consultants internes ou externes).

L'adoption de ces tableaux de bord nécessite également de définir de nouvelles responsabilités et de les confier à des parties prenantes locales. D'une manière générale, ces responsabilités se répartissent en deux phases, comprenant chacune plusieurs étapes :

- l'élaboration initiale des tableaux de bord, et leur modification à chaque phase du cycle de vie de la subvention
- l'actualisation et la production continue de tableaux de bord pour les activités de suivi stratégique.

Les ICN peuvent constituer un groupe de travail chargé d'orienter la première phase d'introduction. L'ICN pourra demander aux RP d'identifier des responsables de suivi et d'évaluation (S&E) chargés de participer aux discussions de mise en place et de communiquer des données relatives à l'exécution des subventions. Il peut également inviter des experts techniques ainsi que des partenaires au développement à participer à des séances de travail portant sur le choix des indicateurs et l'ébauche des tableaux de bord. Les principales étapes conseillées pour cette phase initiale sont les suivantes :

- identification des subventions nécessitant un tableau de bord
- choix des indicateurs programmatiques de chaque tableau de bord à partir du cadre de performance de la subvention (**étape détaillée au chapitre 3**)
- examen des ébauches ou des tableaux de bord préliminaires
- validation des tableaux de bord des subventions
- délégation des tâches d'actualisation des tableaux de bord à des membres du personnel ou à des consultants (**détail des tâches au chapitre 6**).

2.2.1 Identification des subventions nécessitant un tableau de bord

L'ICN choisira avec les RP les subventions pour lesquelles il convient de préparer des tableaux de bord. Au vu de la quantité de travail qu'implique la création d'un tableau de bord personnalisé pour une subvention donnée, il sera préférable de choisir des subventions en première ou deuxième année de phase 1 ou 2.

Il convient de respecter une correspondance point par point entre les tableaux de bord et les accords de subvention (c'est-à-dire un tableau unique pour chaque RP et chaque subvention).

L'ICN peut décider de s'appuyer sur les critères suivants pour décider des subventions auxquelles associer des tableaux de bord :

Critères d'élaboration d'un tableau de bord pour une subvention

Questions	Subventions	Nombre de RP	Créer un tableau de bord ?
Quelles sont les subventions en phase 1 ou en année 3 (c'est-à-dire en début de phase 2) ?	Liste des subventions	Liste des RP	Possibilité de créer des tableaux de bord pour ces subventions.
Quelles sont les subventions en année 4 ou 5 (fin de la phase 2) qui ne seront <u>pas</u> soumises au processus de reconduction des subventions (RCC) ?	Liste des subventions	Liste des RP	Tableaux de bord a priori non nécessaires.
Quelles sont les subventions en année 4 ou 5 susceptibles de passer par le RCC ?	Liste des subventions	Liste des RP	Tableaux de bord potentiellement intéressants.
Quelles sont les nouvelles subventions sur le point d'être signées et pour lesquelles il existe des cadres de performances finaux ?	Liste des subventions	Liste des RP	Des tableaux de bord peuvent être créés pour ces subventions si la documentation finale est intégralement disponible et si les objectifs et indicateurs finaux ont été approuvés par le Fonds mondial.
Existe-t-il des propositions récemment approuvées pour lesquelles un processus de pré-signature est encore en cours ?	Liste des maladies	Liste des RP	Tableaux de bord prématurés.

2.2.2 Validation des tableaux de bord avant utilisation par l'ICN

Une fois les tableaux de bord de suivi stratégique des subventions élaborés, l'ICN les vérifie et les valide lors d'une réunion ordinaire ou extraordinaire, et documente cette validation dans les procès-verbaux de l'ICN.

2.2.3 Attribution de la gestion courante des tableaux de bord

L'ICN attribue aux membres du personnel national ou à des prestataires de services les tâches de mise à jour, d'impression, de présentation et d'archivage des tableaux de bord de suivi stratégique des subventions. Ces intervenants seront qualifiés de "techniciens de gestion des tableaux de bord" tout au long de ce guide. Les techniciens de gestion des tableaux de bord peuvent être des responsables de suivi et d'évaluation ou des responsables de programme des RP, des sous-récepteurs ou encore des sous-sous-récepteurs. Il peut aussi s'agir de membres qualifiés du secrétariat de l'ICN, de prestataires de services sous contrat, ou de personnel des partenaires d'assistance technique prévus à cet effet. Chaque ICN prendra ses propres dispositions avec ses RP en vue de la réalisation de ces tâches. L'encart ci-dessous propose un exemple de mandat pour ce type de tâches.

Technicien de gestion du tableau de bord : tâches courantes

L'ICN délègue les tâches de saisie et de vérification des données, de transmission du tableau de bord de suivi stratégique des subventions à un ou plusieurs membres du personnel national qualifiés de techniciens de gestion des tableaux de bord. Les options présentées ci-dessous devraient faciliter le choix des techniciens de gestion des tableaux de bord :

1. L'ICN, en consultation avec les RP, peuvent convenir de confier à un prestataire de services la fonction de technicien de gestion des tableaux de bord pour l'ensemble des outils de suivi stratégique. Ce prestataire de services peut être un organisme civil non-gouvernemental (en Tanzanie par ex., un sous-récepteur a été retenu comme prestataire de services pour les tableaux de bord).
2. L'ICN, en consultation avec les RP, confie les fonctions de technicien de gestion des tableaux de bord à l'un de ses responsables de suivi et d'évaluation (S&E), par exemple la personne chargée d'élaborer les rapports d'étape/demandes de décaissement (PU/DR).
3. Un partenaire au développement ou un collaborateur du secteur privé peut accepter d'assurer les fonctions de technicien de gestion des tableaux de bord dans le cadre de sa participation à l'ICN ou en réponse à une demande de l'ICN.

Le mandat formel des techniciens de gestion des tableaux de bord peut par exemple inclure :

- a) La collecte périodique de données auprès des RP.
- b) La saisie à intervalles réguliers ainsi que la vérification périodique de l'exhaustivité de la cohérence des données.
- c) Des mesures préventives et sauvegardes périodiques de l'outil et des données des tableaux de bord.
- d) La transmission de tableaux de bord périodiques au secrétariat de l'ICN dans le respect des délais.
- e) L'animation de réunions du comité de suivi stratégique consacrées à l'utilisation des tableaux de bord.
- f) Accompagnement des nouveaux membres de l'ICN dans l'utilisation des tableaux de bord de suivi stratégique des subventions.
- g) Aide lors de la modification des tableaux de bord en vue des nouvelles phases des subventions.
- h) Aide à l'élaboration de tableaux de bord pour les nouvelles subventions.

Certaines de ces tâches peuvent également incomber au secrétariat de l'ICN.

Les qualifications à prendre en compte lors du choix d'un technicien de gestion des tableaux de bord peuvent être les suivantes :

- maîtrise de Microsoft Excel[®], des procédures de sauvegarde des fichiers et de l'Internet
- formation en S&E ou en suivi stratégique et performance de programmes
- accès au personnel financier et technique du RP

- accès à un ordinateur équipé de Microsoft Excel[®] 2003 ou 2007, connecté à l'Internet et permettant de stocker des fichiers de données périodiques

CHAPITRE 3 – DEMARRAGE : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD A PARTIR DE L'OUTIL GÉNÉRIQUE DE SUIVI STRATÉGIQUE

Ce chapitre s'adresse aux personnes chargées de l'élaboration d'un tableau de bord de suivi stratégique pour une subvention.

L'élaboration de ce tableau de bord nécessite:

- le téléchargement du modèle de tableau de bord générique depuis le site Internet du Fonds mondial à l'adresse <http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/CCMDashboardTool.xls>
- la sauvegarde sous un nouveau nom d'un exemplaire du modèle pour chaque subvention
- le choix des indicateurs programmatiques
- des choix des indicateurs de gestion
- l'obtention d'informations auprès du RP
- la saisie des données dans le tableau de bord personnalisé pour chaque subvention
- la vérification de la cohérence du tableau de bord.

Ces différents processus sont détaillés dans le présent chapitre.

Ressources nécessaires pour le tableau de bord

Pré-requis :

- un intervenant maîtrisant Microsoft Excel[®] ainsi que si possible les principes de suivi et d'évaluation
- un ordinateur équipé de Microsoft Excel[®] 2003 ou 2007 ainsi qu'un accès Internet
- une imprimante (couleur)

3.1 Le modèle générique d'outil de suivi stratégique des subventions par l'ICN

Le modèle générique d'outil de suivi stratégique des subventions par l'ICN revêt la forme d'un classeur Microsoft Excel[®], à personnaliser pour n'importe quelle subvention du Fonds mondial.

Compatible avec Microsoft Excel[®] 2003 et 2007, ce modèle peut être téléchargé sur le site Internet du Fonds mondial.

Ce modèle est générique dans la mesure où il ne contient aucune donnée propre à une subvention donnée. Il doit être personnalisé pour chaque subvention en suivant les procédures décrites dans ce chapitre. Le modèle contient déjà les indicateurs financiers et de gestion qui devront être complétés. Les indicateurs programmatiques doivent être en revanche sélectionnés et saisis comme indiqué plus bas. En outre, une fois le modèle ouvert, aucun graphique n'apparaît sur les pages du tableau de bord tant que des données n'ont pas été saisies. Les graphiques apparaissent ensuite automatiquement dès que des données ont été entrées.

3.2 L'outil générique de suivi stratégique des subventions

Ce modèle générique se compose de neuf feuilles (dont les libellés figurent en **gras** ci-dessous) :

- une feuille **Menu** comprenant des boutons actifs (donnant accès à toutes les autres pages)
- une feuille **Liste d'indicateurs** correspondant à l'ensemble des indicateurs, des mesures et des sources d'information ; les indicateurs financiers et de gestion sont déjà définis, tandis que la définition des indicateurs programmatiques propres à la subvention doivent être saisis lors de l'élaboration du tableau de bord (voir les Annexes 1 et 3)
- une feuille **Saisie des données**, à compléter pour chaque période du tableau de bord
- une feuille **Détail de la subvention**, permettant de répertorier les principales caractéristiques de la subvention ; cette feuille est générée automatiquement à partir des données fournies dans la feuille Saisie des données
- des feuilles d'affichage graphique des données **financières, programmatiques** et de **gestion**, générées automatiquement à partir des informations figurant à la page Saisie des données ; il s'agit-là des principales pages du tableau de bord qui seront examinées et analysées par l'ICN ;
- une feuille **Recommandations** (associée aux pages Indicateurs financiers, Indicateurs programmatiques et Indicateurs de gestion), dans laquelle sont consignées les recommandations relatives à la résolution des problèmes
- une feuille **Actions**, regroupant les recommandations, actions, échéances et responsabilités associées à la résolution des problèmes ; c'est sur cette feuille que sont saisies les décisions de l'ICN.

3.3 Avant la saisie des données

Avant de débiter la saisie proprement dite des données relatives à chaque subvention, il convient de décider des indicateurs à utiliser, et de la manière de les adapter aux subventions concernées. Il est préférable de prendre ces décisions en concertation avec les représentants de l'ICN, du RP ainsi que les autres parties prenantes du suivi stratégique de la subvention.

Ce manuel présente, pour le choix des indicateurs, des exemples et des recommandations fondés sur le résultat des expériences pilotes. Si les ICN ont la possibilité de choisir d'autres indicateurs, ceux présentés ici sont préconisés dans une optique de rentabilité et d'efficacité.

Le tableau de bord contient des indicateurs financiers, de gestion et programmatiques. Les indicateurs **financiers** et de **gestion** sont prédéfinis dans le tableau de bord générique. Il suffit, lors de l'élaboration du tableau de bord pour une subvention donnée, de réunir et de saisir les données spécifiques de la subvention pour ces indicateurs.

3.3.1 Choix des indicateurs programmatiques

Spécifiques à chaque subvention, les **indicateurs programmatiques** figurent dans le cadre de performance de l'accord de subvention. Le tableau de bord de suivi stratégique des subventions peut contenir jusqu'à dix indicateurs programmatiques, choisis dans le cadre de performance, visant à tenir l'ICN informé des performances programmatiques de la subvention.

En consultation avec le RP, le comité de suivi stratégique de l'ICN doit choisir les indicateurs qu'il considère prioritaires pour le tableau de bord. Il est conseillé, si le cadre de performance contient certains ou plusieurs de ces dix principaux indicateurs⁷ pour la maladie, de tous les sélectionner pour le tableau de

⁷ Cela fait référence aux dix indicateurs prioritaires du Fonds mondial en matière de reporting et de mesure des résultats et de l'impact à moyen terme. Voir http://www.theglobalfund.org/en/me/guidelines_tools/?lang=en#ti pour plus de précisions.

bord. Les dix principaux indicateurs ont une incidence déterminante sur la notation des subventions par le Fonds mondial.

Parmi les indicateurs de performance retenus, le comité de suivi stratégique est invité à désigner les trois indicateurs les plus importants qui seront davantage détaillés. Ces indicateurs se caractériseront ainsi par un affichage spécifique dans le tableau de bord permettant de mieux visualiser les tendances en matière de performances.

Indépendamment des dix principaux indicateurs issus du cadre de performance, l'ICN peut considérer d'autres indicateurs essentiels pour le suivi stratégique de la subvention. Ces indicateurs peuvent être dans ce cas également inclus.

3.3.2 Choix des autres indicateurs

Outre le choix des indicateurs programmatiques, il convient d'examiner trois autres indicateurs.⁸

- **M2 : État des postes clés de gestion** : il convient de décider du nombre de postes de gestion du RP essentiels à la mise en œuvre de la subvention. Le nombre total de postes clés pour la subvention doit donc être déterminé tout en reflétant l'accord de subvention signé avec le Fonds mondial.
- **M4 : Dispositions contractuelles**: les délais de règlement (en jours) des sous-réциpiendaires et des sous-sous-réциpiendaires, ainsi que de reporting de la part de ces derniers doivent être déterminés avec le RP.
- **M6 : Différence entre le stock actuel et le stock de sécurité** : cet indicateur est associé à la fourniture des produits de santé et pharmaceutiques prioritaires ; les stocks actuels et de sécurité des quatre produits de santé et pharmaceutiques les plus importants ou indispensables peuvent être suivis sur la page Gestion du tableau de bord. Ces produits peuvent, par exemple, être des médicaments ou des produits essentiels dont l'approvisionnement s'avère complexe. Avant de débiter la saisie, il convient de décider des points suivants :
 - ◆ les quatre (4) produits (ou combinaisons de produits) qu'il convient de suivre en priorité
 - ◆ la dose par patient et par jour
 - ◆ le "stock de sécurité" du produit, exprimé en mois de traitement
 - ◆ le niveau auquel le produit peut être considéré en surplus.
- **F4 : Dernier reporting du RP et cycle de décaissement** : il convient, pour cet indicateur, de décider du nombre de jours avant règlement des sous-réциpiendaires par le réциpiendaire principal, après réception du décaissement du Fonds mondial.

Dans le cas d'un premier tableau de bord, toutes les données des indicateurs retenus ne sont pas disponibles. Les données de l'indicateur M6 en particulier, peuvent apparaître moins détaillées. Il n'en s'agit pas moins de l'un des indicateurs les plus importants pour éviter les risques de rupture de stock ou de surplus.

⁸ Voir à l'annexe 1 la définition détaillée des différents indicateurs. Ces indicateurs sont également présentés à la section 5.3 (Saisie des données).

3.4 Choix des périodes de reporting

La fréquence de mise à jour et de présentation des tableaux de bord doit être définie pour chaque subvention. Si plusieurs RP peuvent présenter leur rapport au Fonds mondial tous les six mois, l'ICN peut quant à lui préférer recevoir les rapports du tableau de bord et réunir le comité de suivi stratégique chaque trimestre.

CHAPITRE 4 – PERSONNALISATION DE L'OUTIL GÉNÉRIQUE DE SUIVI STRATÉGIQUE POUR CHAQUE SUBVENTION

Ce chapitre fournit des instructions en vue de la personnalisation du modèle générique d'une subvention donnée. Les instructions peuvent être suivies autant de fois que nécessaire pour créer les différents tableaux de bord de toutes les subventions du pays ou d'une région donnée.

Une fois sélectionnés les indicateurs spécifiques de la subvention conformément aux indications du Chapitre 3, la personnalisation du tableau de bord générique peut commencer. Un exemplaire du tableau de bord générique doit être enregistré selon une convention de dénomination claire pour tous les utilisateurs, telle que le nom de la subvention et la date de début de personnalisation. Tous les changements doivent être apportés à cet unique exemplaire, qui devient ainsi le tableau de bord de suivi stratégique spécifique de la subvention.

4.1 Protéger et ôter la protection des feuilles

Toutes les feuilles du tableau de bord générique sont protégées. Cette protection permet de limiter la saisie des données à certains champs afin de protéger les informations ou données.

Lorsqu'un utilisateur essaye d'entrer des informations dans des cellules protégées, Microsoft Excel® affiche le message d'erreur suivant :



S'il n'est pas conseillé d'ôter la protection des feuilles, l'utilisateur peut néanmoins avoir besoin de modifier des titres ou des informations importantes. Pour cela, veuillez suivre les instructions ci-dessous :

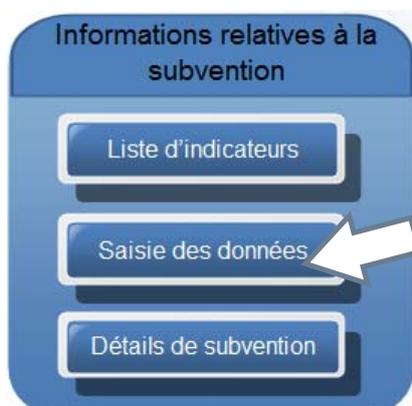
Pour ôter la protection d'une feuille

1. Choisissez dans le menu Outils l'option Protection / Ôter la protection de la feuille. (Dans Microsoft Excel® 2007, allez dans Révision, et choisissez Ôter la protection de la feuille).
2. Saisissez le mot de passe : DB (en majuscules, **il s'agit** du mot de passe de toutes les feuilles protégées).
3. Cliquez sur OK.

Pour protéger une feuille

1. Choisissez dans le menu Outils l'option Protection / Protéger la feuille.
2. Saisissez le mot de passe : DB (en majuscules)
3. Confirmez le mot de passe : DB (en majuscules)
4. Cliquez sur OK.

4.2 Feuille Saisie des données



Pour commencer à renseigner le tableau de bord, cliquez sur la case "Saisie des données"

La feuille de saisie des données permet de consigner les données détaillées relatives à la subvention et aux indicateurs financiers, de gestion et programmatiques de la subvention.

Veillez noter que seules les cellules de couleur peuvent être renseignées. Les autres cellules sont protégées. Les données entrées dans les cellules colorées génèrent automatiquement des graphiques et des tableaux dans les autres feuilles, y compris les pages consacrées au détail de la subvention et aux données financières, de gestion et programmatiques.

- En cas de doute sur les données à renseigner, veuillez consulter la liste des indicateurs aux annexes 1 et 2.

Les différentes sections de la feuille de saisie des données sont présentées ci-dessous pour faciliter le processus de saisie.

4.2.1 Feuille de saisie des données : informations sur la subvention

Informations relatives à la subvention			
Pays :	Ficticia	Intitulé de la subvention :	La lutte contre le SIDA au Ficticia
N° de subvention :	FIC-910-G01-H	Composante :	VIH / SIDA
Récepteur principal :	Fictician MoH	Financement total :	10,000,000
Date de lancement (jj/mm/aa) :	01-Jan-10	Série :	Série B
Dernière performance :	B1	Phase :	Phase 1
		Agent Local du Fonds Mondial :	KPMG (KPMG)
		Responsable de portefeuille du Fonds Mondial :	Michel Le Bilan

Cette section permet d'entrer des données détaillées propres à la subvention, telles que figurant dans l'accord de subvention ou sur le site Internet du Fonds mondial à l'adresse <http://www.theglobalfund.org/en>. La majeure partie des informations ne changera pas durant la durée de vie de la subvention. Si elle est connue, la dernière notation de la subvention sera mise à jour à chaque cycle de reporting⁹. Des informations telles que les coordonnées de l'agent local du Fonds ou du responsable de portefeuille du Fonds doivent être saisies au départ puis réactualisées en cas de changement.

⁹ Cette notation peut être obtenue auprès du responsable de portefeuille du Fonds ou dans le rapport de performances de la subvention régulièrement mise à jour et téléchargeable sur le site Internet du Fonds mondial.

Pays : sélectionnez dans le menu déroulant l'instance de coordination nationale ou régionale.

Intitulé de la subvention : indiquez le numéro de la subvention tel que figurant dans l'accord de subvention.

N° de subvention : indiquez le numéro d'identification de la subvention telle que figurant dans l'accord de subvention.

Composante : sélectionnez la composante de la subvention dans le menu déroulant.

Financement total : indiquez le financement approuvé pour la phase de la subvention, tel que figurant dans l'accord de subvention.

Réциpiendaire principal : indiquez le nom du RP.

Série : précisez la série dans le cadre de laquelle la subvention a été approuvée. Série 5, par exemple.

Phase : choisissez phase 1, phase 2 ou RCC dans le menu déroulant.

Date de lancement : précisez la date de lancement officiel de la subvention telle que figurant dans l'accord de subvention. Le format de la date est le suivant jj/mm/aa (21/07/08, par exemple).

Agent Local du Fonds Mondial : indiquez le nom de l'organisme désigné par le Fonds mondial comme agent local du Fonds dans le pays.

Dernière notation : indiquez la dernière notation de la subvention par le Fonds mondial (celle-ci figure dans le rapport de performances de la subvention, à la page pays du site Internet du Fonds mondial).

Responsable de portefeuille du Fonds : indiquez le nom du responsable de portefeuille du Fonds Mondial.

4.2.2 Période de reporting d'informations

Période de rapport							
Période de rapport :	P4	De :	01-Jan-11	À :	01-Apr-11	Date de saisie des informations :	01-May-11
Préparé par :	Didier Crozet, Secrétariat de l'ICN						

Les informations de reporting suivantes doivent être saisies à chaque actualisation du tableau de bord.

Période de rapport : indiquez la période de reporting. Indiquez par exemple P4 si le suivi stratégique porte sur la période 4. Cette zone permet de spécifier jusqu'à 12 périodes. Il est possible de modifier la liste du menu déroulant afin de commencer à une période ultérieure. Le cas peut par exemple se présenter dans le cas d'une subvention en Phase 2, si l'ICN souhaite débiter le tableau de suivi stratégique en P9 afin de le faire concorder avec les périodes des rapports d'étape/demandes de décaissement. Pour personnaliser le menu déroulant, veuillez vous reporter à la section 4.1 qui indique comment ôter la protection des feuilles, ainsi qu'à la section 4.5.1, consacrée à l'actualisation des listes.

De : précisez la date de début de la période de reporting du tableau de bord.

À : indiquez la date de fin de la période de reporting du tableau de bord.

Date de saisie des informations : précisez la date de fin de saisie des données dans le tableau de bord. Si les données ont été saisies sur plusieurs jours, indiquez le dernier jour.

Préparé par : indiquez le nom de la personne et/ou de l'organisme ayant préparé le tableau de bord.

4.3 Feuille de Saisie des données : informations financières

Les données financières doivent être saisies dans les cellules marron uniquement. Pour plus de précisions sur la définition, les mesures et les sources de données des indicateurs, veuillez vous reporter à l'annexe 1.

Devise de la subvention : sélectionnez dans le menu déroulant la devise de la subvention (\$) ou € telle que figurant dans l'accord de subvention.

F1 : budget et décaissements du Fonds mondial

Cet indicateur compare le budget cumulé et les décaissements effectifs du Fonds mondial.

La période pour laquelle le tableau de bord est préparé est automatiquement mise en surbrillance.

Budget : indiquez le budget de la subvention pour toutes les périodes de la phase actuelle de la subvention. Ces données peuvent être entrées en début de phase pour toutes les périodes. (Comme indiqué ci-dessus, la devise est automatiquement affichée une fois sélectionnée).

Décaissement du FM : indiquez les sommes effectivement décaissées par le Fonds mondial pour chaque période.

Budget et décaissements cumulés : vous ne pouvez pas saisir de données dans ce champ. Ces cellules de données sont protégées et calculent automatiquement le total du budget et des décaissements en fonction de formules prédéfinies. Ces données génèrent automatiquement le graphique F1 de la page Indicateurs financiers.

F2 : budget et dépenses effectives par objectif de subvention

F2 : Budget et dépenses effectives par objectif de subvention

Objectifs de la subvention	Budget cumulé (en \$)	Dépenses cumulées (en \$)
L'accès au traitement antirétroviral	2,500,000	2,500,000
Teste VIH	1,000,000	1,200,000
Distribution de préservatifs	2,500,000	2,100,000
L'amélioration de la coordination	1,000,000	1,000,000
Total	7,000,000	6,800,000

Ce tableau se compose de trois colonnes : Objectif de la subvention, Budget cumulé et Dépenses cumulées.

Objectifs de la subvention : indiquez les objectifs de la subvention, précisés dans le cadre de performance de l'accord de subvention. Les objectifs de certaines subventions sont très détaillés ; il est conseillé de les résumer afin que chaque objectif figure dans le graphique F2 de la page Indicateurs financiers.

Budget cumulé indiquez le budget cumulé (jusqu'à la période du tableau de bord comprise) pour chaque objectif de la subvention.

Dépenses cumulées : indiquez les dépenses cumulées pour chaque objectif sur la période du tableau de bord, y compris les montants engagés pour chaque objectif.

Vérifiez que chaque montant a été entré correctement et que les données du budget cumulé concordent entre les pages F1 et F2. En cas d'erreur, un message d'avertissement apparaît en rouge.

F3 : décaissements et dépenses

F3 : Décaissements et dépenses

	Précédant la période de rapport	Période de rapport en cours	Total des dépenses et décaissements (en \$)
Total décaissé par le Fonds mondial	5,800,000	1,000,000	6,800,000
Total des dépenses et décaissements du RP	3,800,000	3,000,000	6,800,000
Total versé aux SR	1,500,000	3,000,000	4,500,000
Total dépenses des SR	1,500,000	2,500,000	4,000,000

Décaissé par le Fonds mondial : cette ligne se compose de deux cellules de saisie. Indiquez dans la colonne "Avant la période de reporting" le montant total des décaissements effectués par le Fonds mondial avant la période considérée. Dans la colonne "Période de reporting actuelle", indiquez les décaissements réalisés pendant la période de suivi stratégique de la subvention.

Dépenses et décaissements du RP : indiquez dans la colonne "Avant la période de reporting" le total des dépenses et des décaissements cumulés effectués par le RP avant la période considérée. Précisez tous les postes budgétés, **y compris les achats de médicaments et d'équipements**. Prenez également en compte dans les dépenses les sommes engagées par le RP. Le même principe s'applique à la colonne "Période de reporting", mais ce uniquement pour la période considérée. La dernière colonne totalise les montants cumulés antérieurs à la période actuelle. Cette cellule est protégée.

Versé aux SR : indiquez dans la colonne "Avant la période de reporting" les décaissements cumulés effectués par le RP auprès des sous-réциpiendaires. Indiquez ensuite dans la colonne "Période de reporting actuelle" les décaissements effectués par le RP aux sous-réциpiendaires pendant la période du suivi stratégique. La dernière colonne totalise les montants décaissés avant et pendant la période considérée. Cette cellule est protégée.

Dépenses des SR : indiquez dans la colonne "Avant la période de reporting" toutes les dépenses cumulées effectuées par les sous-réциpiendaires avant la période considérée, ainsi que dans la

colonne "Période de reporting actuelle" toutes les dépenses relatives à la période du tableau de bord. La dernière colonne totalise les montants cumulés antérieurs à la période et les montants actuels. Cette cellule est protégée.

F4 : dernier reporting du RP et cycle de décaissement

F4 : Dernier rapport du RP et cycle de décaissement

Dernier décaissement de fonds : nombre de jours civils		
	Nb de jours prévu	Nb de jours effectif
Nb de jours nécessaires pour soumettre le Rapport sur les résultats actuels/la demande de décaissement au ALF	45	55
Nb de jours nécessaires pour que le versement parvienne au RP	45	45
Nb de jours nécessaires pour que le versement parvienne aux SR	12	20

Ce tableau calcule le nombre de jours écoulés entre l'envoi du rapport d'étape/de la demande de décaissement (PU/DR) par le RP et le versement du dernier décaissement par le Fonds mondial.

Nb de jours nécessaires pour soumettre la version finale du rapport d'étape/de la demande de décaissement au ALF : saisissez dans la colonne "Nb de jours prévu" le nombre de jours civils (tel que stipulé dans l'accord de subvention) prévu pour l'envoi d'un rapport d'étape/d'une demande de décaissement à l'agent local du Fonds. Indiquez dans la colonne "Nb de jours effectif" le nombre de jours qu'il aura réellement fallu pour ces opérations.

Nb de jours nécessaires pour que le décaissement parvienne au RP : indiquez le nombre **prévu** et **effectif** de jours civils qu'il aura fallu avant réception du dernier décaissement du Fonds mondial sur le compte du RP.

Nb de jours nécessaires pour que le décaissement parvienne aux SR : Indiquez le nombre de jours prévu pour que le décaissement du RP parvienne à chaque sous-réциpiendaire. Indiquez pour "effectif" le nombre moyen de jours avant versement du dernier décaissement sur le compte de chaque sous-réциpiendaire, sachant que les sous-réциpiendaire ne reçoivent généralement pas le versement le même jour.

4.4 Feuille de Saisie des données : informations de gestion

Les données de gestion doivent être saisies dans les cellules bleues uniquement.

Vous trouverez à l'annexe 1 la définition, les mesures et sources de données détaillées des indicateurs.

Voir en Annexe 2 comment calculer l'indicateur M6.

M1 : état des conditions suspensives (CS) et des actions limitées dans le temps (ALT)

M1 : État des conditions suspensives (CS) et des actions limitées dans le temps (ALT)

	Honorées	Non honorées mais dans les délais	Non honorées et hors délai	Total
Conditions suspensives (CS)	5	3	2	10
Actions limitées dans le temps (ALT)	4	1	1	6

Conditions suspensives (CS) : indiquez le nombre de conditions suspensives honorées par le RP, le nombre de conditions suspensives non honorées mais encore dans les délais, ainsi que le nombre de conditions suspensives non honorées et hors délais.

Actions limitées dans le temps (ALT) : indiquez le nombre d'ALT honorées par le RP, le nombre d'ALT demeurant à honorer mais encore dans les délais, ainsi que le nombre d'ALT non honorées et hors délais.

La colonne Total, protégée, présente la somme des conditions suspensives et des actions limitées dans le temps restant à honorer avant décaissement.

M2 : état des postes clés de gestion du RP

M2 : État des postes clés de gestion du RP

	Prévus	Attribués	Vacants
Unité de gestion du programme	8	6	2

Unité de gestion du programme : indiquez le nombre de postes clés de gestion prévu pour la subvention, le nombre de postes déjà attribués, ainsi que le nombre de postes actuellement vacants.

M3 : dispositions contractuelles (SR)

M3 : Dispositions contractuelles (SR)

	Identifiées	Évaluées	Approuvées	Signataires	Recevant des fonds
SR	22	15	11	9	7

Indiquez le nombre d'organismes identifiés comme sous-réциpiendaires potentiels de la subvention, le nombre d'organismes déjà évalués en vue d'une participation au projet, le nombre de sous-réциpiendaires approuvés, le nombre de sous-réциpiendaires ayant signé un contrat ou un protocole d'accord, ainsi que le nombre de sous-réциpiendaires recevant des fonds.

M4 : nombre de rapports complets reçus à temps

M4 : Nombre de rapports complets reçus à temps

	Date	Nb prévu	Nb reçu	En attente
De SSR à SR		13	8	5
De SR à RP		7	4	3

Des sous-sous-réциpiendaires aux sous-réциpiendaires et/ou des sous-réциpiendaires au RP :

Indiquez le nombre total de rapports que le RP ou le principal sous-réциpiendaire doit recevoir selon les accords signés avec les sous-réциpiendaires ou les sous-sous-réциpiendaires.

Indiquez le nombre de rapports complets reçus dans les délais. Il est important que les rapports soient complets (pièces-jointes et documents complémentaires compris) et transmis dans les délais.

M5 : budget et achats de produits médicaux, matériel médical, médicaments et produits pharmaceutiques

M5 : Budget et achats de matériel et produits médicaux, de médicaments et produits pharmaceutiques

Période de rapport	P1	P2	P3	P4	P5
Budget approuvé*	705,003				
Obligations			350,000	50,000	
Dépenses				200,000	
Budget approuvé*	705,003	705,003	705,003	705,003	705,003
Obligations cumulées	0	0	350,000	400,000	400,000
Dépenses cumulées	0	0	0	200,000	200,000

* Ne comprend que les catégories 4 et 5 du Rapport Financier Renforcé (EFR) pour les produits médicaux et matériel médical & médicaments et produits pharmaceutiques

Budget approuvé : indiquez le budget total approuvé pour l'achat de médicaments et de produits médicaux. Ces quantités doivent inclure les catégories 4 et 5 de dépenses du Fonds mondial¹⁰ figurant dans le budget de la phase de subvention telles qu'approuvées par le Fonds mondial. Ce budget ne pouvant pas être fractionné entre les différentes périodes, le montant *total approuvé pour la phase* doit être indiqué sous chaque période.

Obligations : indiquez le budget engagé mais pas encore dépensé pour cette période.

Dépenses : saisissez la somme dépensée en catégories 4 et 5 pour la période considérée.

Les trois autres lignes sont protégées et présentent les montants cumulés (budget approuvé, obligations, dépenses), automatiquement calculés à partir des données entrées. Ces chiffres sont cumulés pour la période visée par le tableau de bord.

M6 : différence entre le stock actuel et le stock de sécurité

M6 : différence entre le stock actuel et le stock de sécurité

Composante	Produits	(1) Nombre de comprimés par patient et par jour (voir les directives du traitement dans le pays)	(2 = 1 x 30) Traitement mensuel (Comprimés par patient x 30 jours)	(3) Nb total de patients sous traitement	(4 = 2 x 3) Nb total de comprimés nécessaire pour tous les patients par mois	(5) Stock existant dans l'entrepôt central (dont la date d'expiration ne se situe pas dans les 3 prochains mois)	(6 = 5 / 4) Niveau de stock exprimé en mois de traitement pour tous les patients actuels	(7) Niveau du stock de sécurité (exprimé en mois et défini par pays)	(8 = 6 - 7) Différence entre le stock existant et le stock de sécurité
VIH / SIDA	ZDV/3TC/NVP	2	60	1,000	60,000	500,000	8.3	4	4.3
	ZDV/3TC	3	90	500	45,000	100,000	2.2	1	1.2
	EFV	3	90	40	3,600	2,000	0.6	1	-0.4

On trouvera le détail de cet indicateur à l'annexe 2. Veuillez vous assurer que vous disposez de toutes les informations utiles avant de commencer la saisie.

¹⁰

Catégorie 4 : produits et équipements médicaux ; Catégorie 5 : médicaments et produits pharmaceutiques

Composante : choisissez dans le menu déroulant la composante de la subvention.

Produits : en vous fondant sur la décision du comité de suivi stratégique de l'ICN, sélectionnez jusqu'à quatre produits pharmaceutiques (médicaments, moustiquaires, etc.). Saisissez un produit par ligne.

La liste proposée dans le menu déroulant n'est pas exhaustive. Pour ajouter des produits dans ce menu déroulant, ouvrez la feuille de configuration "cachée" et ajoutez les produits dans la liste (cf. section 4.5.1 sur la mise à jour des listes déroulantes).

Nombre de comprimés par patient et par jour : indiquez le nombre de comprimés nécessaires par patient et par jour. S'il ne s'agit pas de comprimés, précisez la quantité unitaire. Saisissez ces valeurs dans les cellules correspondantes pour chacun des quatre produits.

Nb total de patients sous traitement : indiquez le nombre total de patients sous traitement. Saisissez ces valeurs dans les cellules correspondant à chacun des quatre produits.

Pour le paludisme, précisez le nombre de patients susceptibles d'être mis sous traitement.

Stock existant dans l'entrepôt central : indiquez le stock déjà présent dans le pays ou la région.

Niveau du stock de sécurité : indiquez en nombre de mois de traitement le niveau du stock considéré de sécurité tel que décidé dans le cadre du programme de lutte contre la maladie et/ou les pharmacies centrales.

4.5.1 Mise à jour des listes de menu déroulant

Le tableau de bord de suivi stratégique des subventions de l'ICN s'appuie sur une feuille contenant une série de listes prédéfinies facilitant la saisie des données.

Ces listes sont contenues dans une feuille de "configuration cachée".

Pour entrer des informations supplémentaires, il convient d'ôter la protection de la feuille en suivant les instructions de la section 4.1, "Protéger et ôter la protection des feuilles".

Pour démasquer une feuille dans Microsoft Excel^{® 2003} :

1. Dans le menu Format :
2. Choisissez Feuille.
3. Sélectionnez Afficher.
4. Cliquez sur OK.

Pour démasquer une feuille dans Microsoft Excel^{® 2007}

1. Cliquez avec le bouton droit sur l'un des onglets de la feuille.
2. Sélectionnez Afficher.
3. Cliquez sur OK.

Vous pouvez remplacer des données ou en ajouter dans les listes.

La liste n'affichera que les informations saisies dans les limites des cellules.

4.5.2 Mise en forme conditionnelle

Pour l'indicateur de gestion M6, il peut s'avérer nécessaire de modifier la mise en forme de la dernière colonne du tableau si le violet n'a pas été configuré comme couleur de remplissage pour signaler les surplus.

L'ICN doit tout d'abord, après consultation du RP et de l'entrepôt central, déterminer le niveau de stock à considérer comme surplus pour un produit donné (stock supérieur à 18 ou 24 mois à la pharmacie centrale), et modifier la feuille Indicateurs de gestion en conséquence.

Pour modifier cette feuille :

1. Ôtez la protection de la feuille en suivant les instructions de la section 4.1.
2. Cliquez sur les quatre cellules de la colonne "Différence entre le stock existant et le stock de sécurité".
3. Cliquez sur l'icône de mise en forme conditionnelle de la barre d'outils.
4. Sélectionnez les couleurs de remplissage ; choisissez "supérieure à".
5. Indiquez dans la cellule le nombre de mois au-delà duquel le produit sera considéré en "surplus".
6. Choisissez le format Personnaliser ainsi que le violet pour le remplissage des couleurs.
7. Cliquez sur OK.
8. Protégez la feuille (avec le mot de passe "DB").

4.6 La feuille de Saisie des données : informations programmatiques

Les données ne peuvent être saisies que dans les cellules jaunes.

Programmatic Information:				Enter performance data in every yellow cell.							
Programmatic indicators (Performance Framework)	Code	Directly Tied?		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
TOPIC		Yes	Target								
			Achieved								
		No	Target								
			Achieved								
		Yes	Target								
			Achieved								
		Yes	Target								
			Achieved								
		Yes	Target								
			Achieved								
		Yes	Target								
			Achieved								
		Yes	Target								
			Achieved								
		Yes	Target								
			Achieved								

Indicateurs programmatiques : vous pouvez entrer jusqu'à dix indicateurs ; l'ICN, en consultation avec le RP, choisit les indicateurs à suivre en priorité. Les trois premières lignes permettent de sélectionner jusqu'à trois indicateurs principaux dont l'on souhaite surveiller les tendances et qui généreront les 3 graphiques de la feuille indicateurs programmatiques.

Code : inscrivez le code de l'indicateur, tel que figurant dans le cadre de performances de l'accord de subvention.

Directement liés ? Choisissez "Oui" si l'indicateur est directement lié à la subvention ou "Non" si le cadre de performances de l'accord de subvention indique qu'il ne l'est pas.

Cible : indiquez la valeur cible pour la période. Les chiffres doivent être cumulés, conformément aux cadres de performances.

Réalisé : indiquez la valeur "cumulée" obtenue pour chaque indicateur.

Ne saisissez pas de données au-delà de cette ligne (les lignes suivantes seront automatiquement complétées et sont nécessaires pour générer les graphiques de tendances des trois principaux indicateurs de la page programmatique).

4.7 La page Détail de la subvention – insertion du drapeau du pays

<http://www.cnvflags.com/fotw/flags/country.html>

Tableau de bord : Ficticia - VIH / SIDA

Pays :	Ficticia		Intitulé de la subvention :	La lutte contre le SIDA au Ficticia			
Composante :	VIH / SIDA	N° de subvention	FIC-910-G01-H	Date de début :	01-Jan-10	Financement total	10,000,000
Série :	Série 8	Phase :	Phase 1	Réциpiendaire principal :	Fictician MoH		
Période de rapport :	P4	du :	01-Jan-11	au :	01-Apr-11	Dernière notation :	B1
Agent Local du Fonds Mondial :	KPMG (KPMG)		Responsable de portefeuille du Fonds Mondial :	Michel Le Bilan			
Préparé par :	Didier Crozet, Secrétariat de l'ICN		Date d'établissement du rapport :	01-May-11			

La page Détail de la subvention inclut une zone vierge dans laquelle vous pouvez insérer un drapeau, un logo, etc. (les instructions ci-dessous indiquent comment insérer facilement un drapeau national)¹¹.

- Dans l'angle supérieur gauche de la page Détail de la subvention, cliquez sur l'hyperlien de la cellule A3 afin d'accéder à un site Internet contenant des drapeaux.
- Cherchez dans la liste le nom de votre pays, et cliquez dessus.
- Une image du drapeau du pays est affichée. Cliquez sur cette image puis sur Copier avec le bouton droit de la souris.
- Retournez dans le tableau de bord.
- Cliquez sur la cellule A3 afin d'y coller l'image.
- Redimensionnez l'image comme il convient.

4.8 Contrôles de cohérence des données

Une fois toutes les données saisies, il est conseillé d'en contrôler la qualité et de s'assurer qu'elles sont complètes (en comparant par exemple les données saisies dans le tableau de bord avec les informations renseignées dans le rapport d'étape/la demande de décaissement (PU/DR) correspondant, le dernier rapport de performance de la subvention (GPR), ainsi que le tableau de bord de la période précédente). Cette comparaison avec le tableau de bord précédent ainsi que le rapport de performances de la subvention sur le Fonds mondial permet de valider une grande partie des données en s'assurant de leur intégrité (les décaissements versés aux RP doivent être par exemple supérieurs ou égaux à ceux de la période précédente). En cas d'écarts, d'erreurs ou d'omissions, le technicien de gestion des tableaux de bord contactera le RP afin d'essayer de résoudre le problème avant présentation du tableau de bord à un examen de suivi stratégique.

¹¹ Vous devrez pour cela vous connecter au site Internet

CHAPITRE 5 – LE TABLEAU DE BORD DE SUIVI STRATEGIQUE DES SUBVENTIONS EN DETAIL

Ce chapitre décrit plus en détail les différentes pages (ou feuilles) du tableau de bord (hormis la page Saisie des données). Il sera tout particulièrement utile aux personnes chargées de créer les tableaux de bord ainsi qu'aux membres des ICN et autres utilisateurs des tableaux de bord finalisés. Les informations qui suivent peuvent être particulièrement utiles lors de la formation de nouveaux membres de l'ICN ou responsables de suivi stratégique à l'utilisation des tableaux de bord.

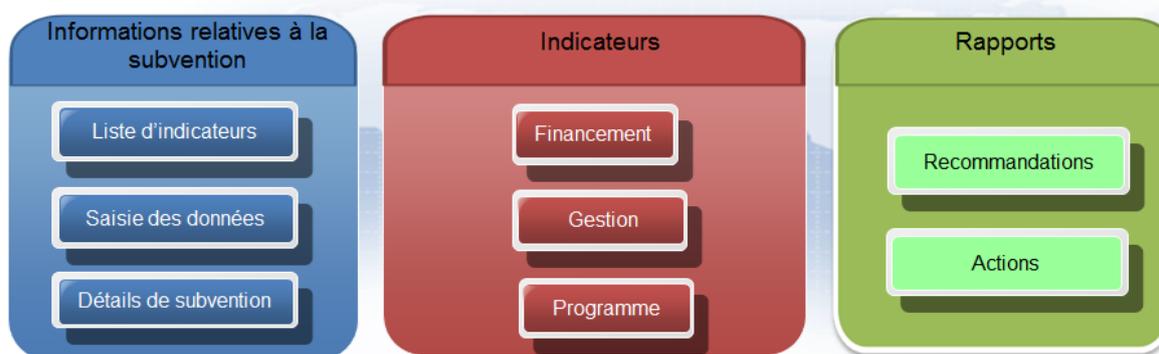
5.1 Menu

Tableau de bord : Ficticia - VIH / SIDA

VIH / SIDA Série 8, Phase 1

N° de subvention : FIC-910-G01-H

Sélectionnez l'option que vous souhaitez voir :



V1.0

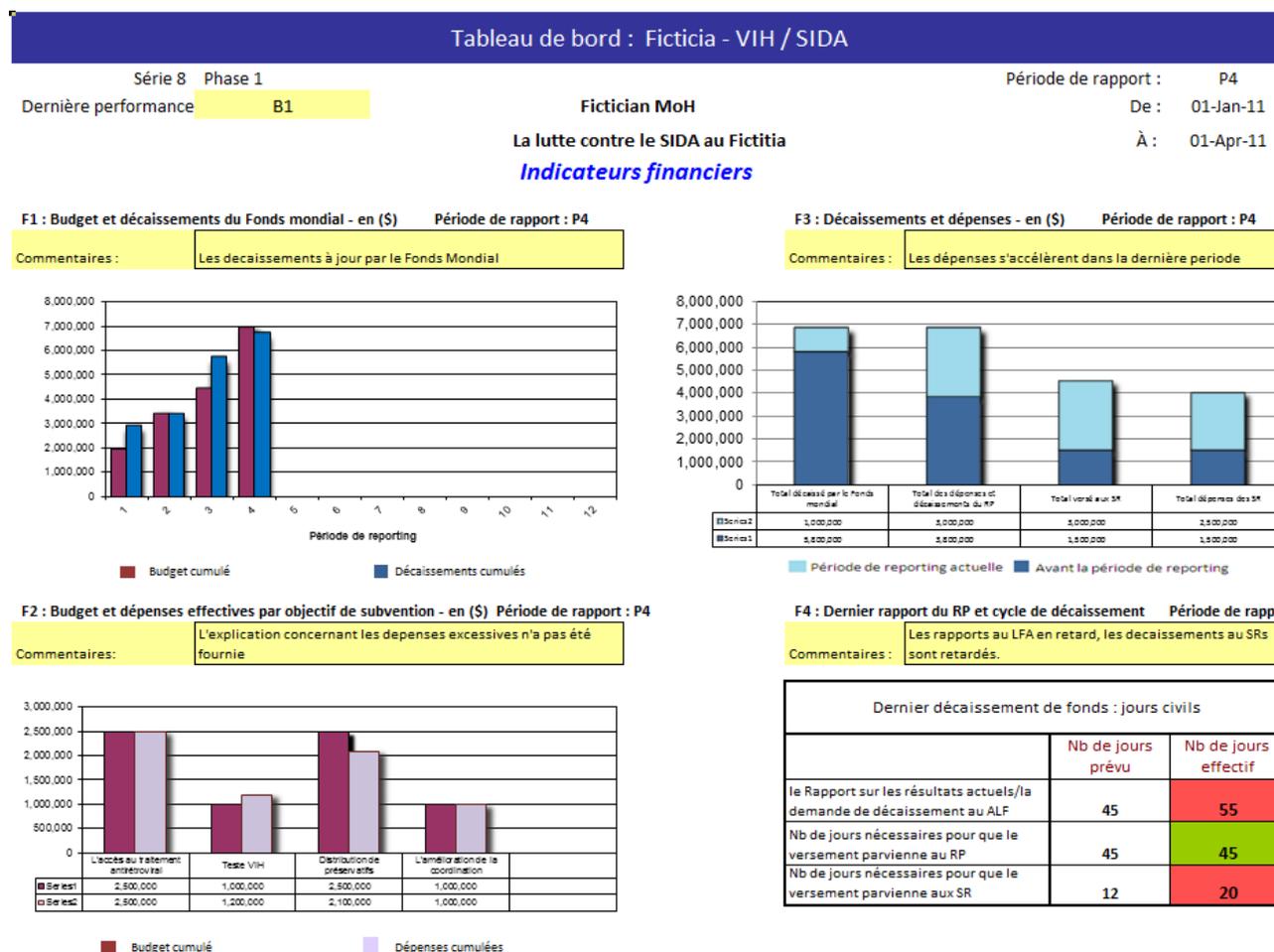
Le menu principal donne accès à toutes les feuilles du tableau de bord et contient trois menus d'accès différents :

1. **Le menu Informations relatives à la subvention**, qui donne accès à la liste d'indicateurs, ainsi qu'aux feuilles de saisie des données et de détail de la subvention.
2. **Le menu Indicateurs**, qui permet d'accéder aux principaux indicateurs financiers, de gestion et programmatiques d'une subvention donnée.
3. **Le menu Rapports**, pour l'accès aux feuilles de recommandations et actions associées.

5.2 Détail de la subvention

La page Détail de la subvention affiche le nom du pays, le RP, le numéro de la subvention ainsi que diverses informations détaillées sur la subvention visée par le tableau de bord¹².

5.3 Indicateurs financiers



F1 : budget et décaissements du Fonds mondial. F1 affiche deux barres par période. La première correspond au budget cumulé jusqu'à la période du tableau de bord comprise, et la seconde aux décaissements cumulés versés par le Fonds mondial au RP. Cela permet de comparer l'argent budgété pour le pays pour une période donnée aux sommes réellement versées au RP et à la date de versement effective.

F2 : budget et dépenses effectives par objectif de subvention. F2 affiche le budget cumulé pour chaque objectif de la subvention, ainsi que le cumul des sommes dépensées pour chacun d'eux. Cela permet de

¹²

Les autres pages du tableau de bord sont décrites en détail au Chapitre 6.

suivre l'évolution de la subvention par objectif, et d'attirer l'attention de l'utilisateur sur les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre d'aspects spécifiques de la subvention.

F3 : décaissements et dépenses. F3 affiche le flux des fonds provenant du Fonds mondial et versés par les RP aux sous-réциpiendaires. La présentation de ce graphique diffère quelque peu de celle des graphiques F1 et F2 - chaque barre correspond en effet aux valeurs cumulées jusqu'à la période du tableau de bord (non comprise), surmontées d'une zone hachurée indiquant le montant pour la période du tableau de bord considérée.

Ce graphique permet de voir quand et comment les fonds sont versés par le Fonds mondial aux RP, puis aux sous-réциpiendaires, et s'ils sont dépensés ; il met en évidence les éventuelles retenues de fonds en invitant l'ICN à en rechercher les causes.

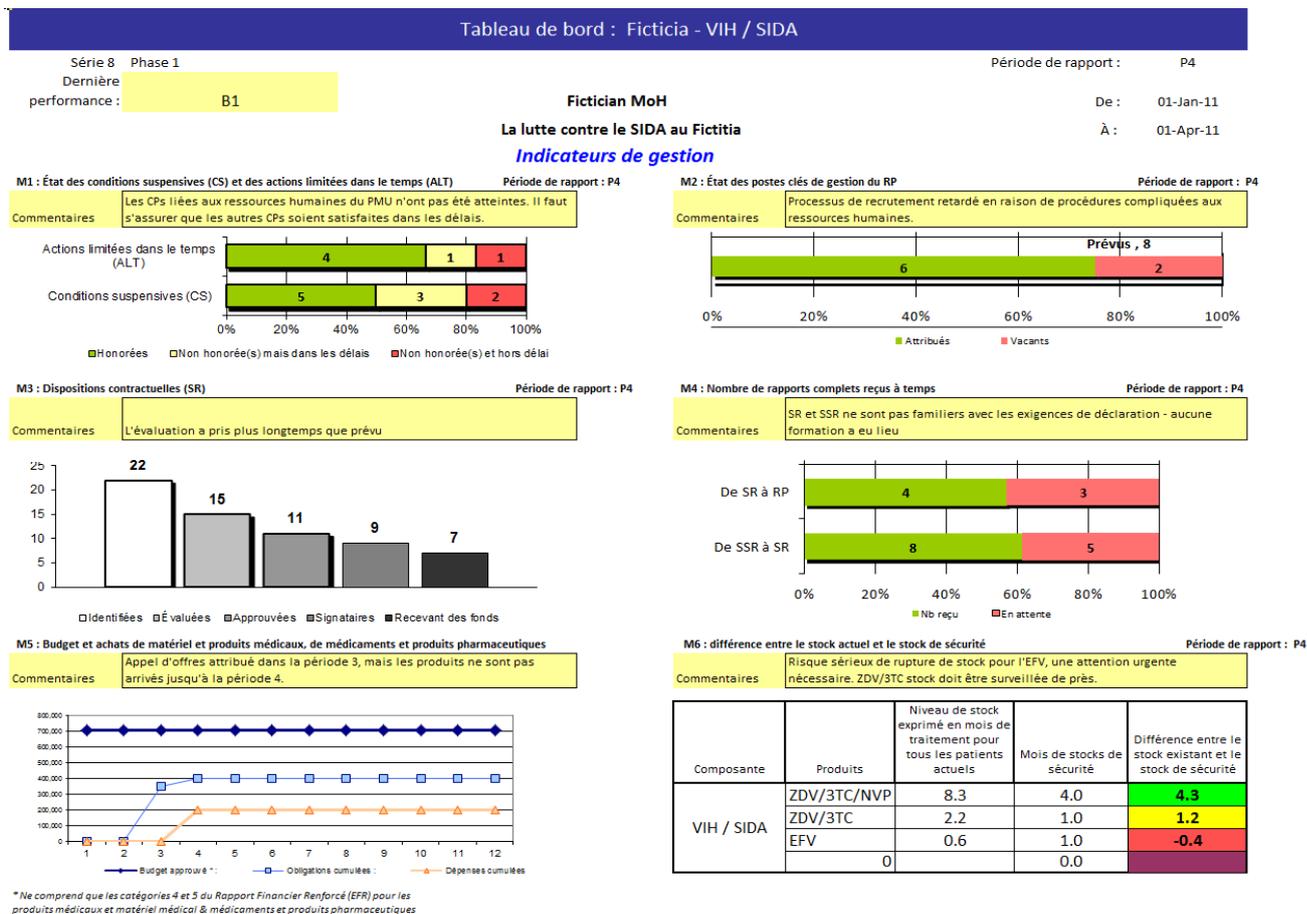
F4 : le dernier reporting du RP et cycle de décaissement permet de suivre le temps mis par le RP pour envoyer le rapport d'étape/la demande de décaissement (PU/DR) à l'agent local du Fonds, le délai avant réception du versement par le Fonds mondial, ainsi que le temps nécessaire pour que le décaissement du RP parvienne aux sous-réциpiendaires.

Les retards de reporting sont source de retard des décaissements. Ces retards peuvent s'expliquer par différentes raisons, telles qu'un retard de transmission des rapports par le sous-réциpiendaire, la lenteur du dispositif de reporting du RP, ou encore des questions ou des demandes de clarification relatives aux données programmatiques ou financières de la part de l'agent local du Fonds. Dans certains cas, le décaissement du Fonds mondial peut être différé alors même que le RP a soumis à temps le rapport d'étape et la demande de décaissement. Ou encore, le RP a pu recevoir le décaissement dans les délais, mais ne l'a pas transmis à tous ses sous-réциpiendaires dans les délais prévus - une telle irrégularité, étant susceptible de suspendre la mise en œuvre de la subvention et le respect des objectifs.

Les informations sont affichées en rouge lorsque le nombre de jours effectif est supérieur au nombre de jours prévu, traduisant ainsi un retard des processus de reporting et de décaissement, ou en vert lorsque les opérations se sont déroulées dans des délais inférieurs ou égaux au nombre de jours prévu.

Commentaires : Pour chaque graphique, des observations et des précisions importantes peuvent être consignées par l'ICN ou le comité de suivi supervision dans les cellules de commentaires jaunes surmontant chaque graphique de la feuille Indicateurs financiers. Exemple d'observation : "Décaissements dans les délais, aucun problème majeur" ; "Dernier décaissement au profit des sous-réциpiendaires retardé pour cause de retard de communication des rapports par le sous-réциpiendaire". Il est préférable de rédiger des commentaires concis pour respecter la taille de la cellule.

5.4 Indicateurs de gestion



M1 : état des conditions suspensives (CS) et des actions limitées dans le temps (ALT). M1 affiche un graphique à barres empilées pour les CS (conditions suspensives), et une autre pour les ALT (actions limitées dans le temps). Le vert correspond aux CS ou aux ALT honorées, le jaune à celles qui ne sont pas honorées mais demeurent dans les délais, et le rouge à celles non honorées et hors délais tels que convenus avec le Fonds mondial.

Cela permet d'attirer l'attention des utilisateurs sur des problèmes de gestion susceptibles de compromettre les décaissements et de peser sur les notations à venir de la subvention.

M2 : état des postes clés de gestion du RP. M2 représente le nombre de postes clés de gestion par une barre verte, et le nombre de postes vacants en rouge. La rotation du personnel au sein des RP est l'un des principaux facteurs pesant sur les performances des subventions, et constitue à ce titre un aspect que l'ICN doit suivre afin de pouvoir intervenir en cas de problème.

M3 : dispositions contractuelles (sous-réциpiendaires). M3 affiche cinq barres correspondant au nombre de sous-réциpiendaires identifiés, évalués et approuvés par le RP, ayant signé un contrat ou un protocole d'accord, ou recevant des fonds du RP. Il s'agit de nombres cumulés pour l'ensemble de la phase. Le nombre de sous-réциpiendaires approuvés, signataires et recevant des fonds doivent être identique, au plus tard, à la fin de la première année. Les sous-réциpiendaires étant souvent les principaux

responsables de la mise en œuvre de la subvention, cet indicateur témoigne des progrès du RP dans la mise en œuvre de dispositions contractuelles en concertation avec les sous-réциpiendaires et du respect des délais de mise en œuvre.

M4 : nombre de rapports complets reçus à temps. M4 comporte deux barres. La barre supérieure indique si le reporting des sous-réциpiendaires au RP est exhaustif. La barre inférieure indique quant à elle si le reporting des sous-sous-réциpiendaires aux sous-réциpiendaires (le cas échéant) est exhaustif. Le RP recueille des données sur les performances de la subvention auprès des sous-réциpiendaires, qui à leur tour en recueillent auprès des sous-sous-réциpiendaires. Si les rapports n'ont pas été reçus en temps voulu, le RP n'est pas en mesure d'adresser des rapports d'étape/demandes de décaissement (PU/DR) complets au Fonds mondial. En outre, si certains sous-réциpiendaires s'avèrent régulièrement dans l'incapacité d'envoyer leurs rapports en temps voulu, l'ICN est susceptible d'intervenir sur ce problème.

M5 : budget et achat de produits médicaux, matériel médical, médicaments et produits pharmaceutiques. Ce trafic permet de suivre le budget et les dépenses en matière d'achat de produits médicaux, matériel médical, médicaments et produits pharmaceutiques (catégories figurant sous ces libellés dans les catégories de dépenses du Fonds mondial). Ces dépenses représentent généralement une part importante du budget de la subvention ; il est donc important de suivre l'évolution de cet aspect de la mise en œuvre des subventions.

La première ligne du graphique correspond au budget approuvé pour ces achats pour la phase considérée. Il n'est pas possible de décomposer le budget approuvé entre les différentes périodes de reporting, aussi le budget est-il présenté pour la phase complète.

La deuxième ligne correspond aux obligations cumulées (c'est-à-dire aux sommes engagées une fois le processus d'achat décidé). À l'issue de la phase, les obligations cumulées doivent être égales ou proches au budget approuvé si la mise en œuvre de la subvention respecte le calendrier.

La troisième ligne correspond aux dépenses cumulées pour ces articles. Le processus d'achats n'étant pas continu (il peut n'intervenir qu'une fois par an, par exemple), un délai est souvent constaté entre la commande et la réception des biens. Le montant cumulé des sommes réellement dépensées peut s'avérer inférieur aux sommes engagées à la fin de la phase. Il est toutefois important que l'ICN veille à ce que des progrès réguliers soient réalisés. Tout écart important entre les obligations et les dépenses doit être justifié.

M6 : différence entre le stock actuel et le stock de sécurité. Cet indicateur constitue un instantané de la différence entre le *stock actuel* d'un produit donné pour une posologie donnée (médicaments monodoses, combinaisons à dose fixe, moustiquaires, kits de diagnostic, etc.), exprimé en besoins mensuels (nombre de mois de traitement) pour tous les patients du programme, et le niveau du *stock de sécurité ou stock régulateur*¹³ (en mois) fixé par le programme de la maladie, le dispositif d'entreposage ou le programmes de médicaments essentiels.

Cet indicateur affiche une alerte jaune en cas de forte baisse du stock, ou rouge si le stock passe en-deçà des niveaux de stocks de sécurité fixés. La cellule se colore en violet en cas de surplus potentiel.

¹³ Le stock de sécurité est défini comme le stock régulateur ou de réserve, maintenu disponible pour compenser des ruptures de stock causées par des retards de livraison ou une forte progression de la demande, (MSH/OMS, Managing Drug Supply (gestion des approvisionnements en médicaments), 1997, page 332).

Si la différence entre le stock existant et le stock de sécurité devient supérieure à 18 mois, la cellule passe au violet. Ce seuil peut toutefois varier d'un produit à l'autre (il peut être par exemple de 24 mois pour les médicaments contre la tuberculose et le paludisme). La couleur peut être modifiée par une mise en forme conditionnelle (voir pour plus de précisions la section consacrée à la saisie des données).

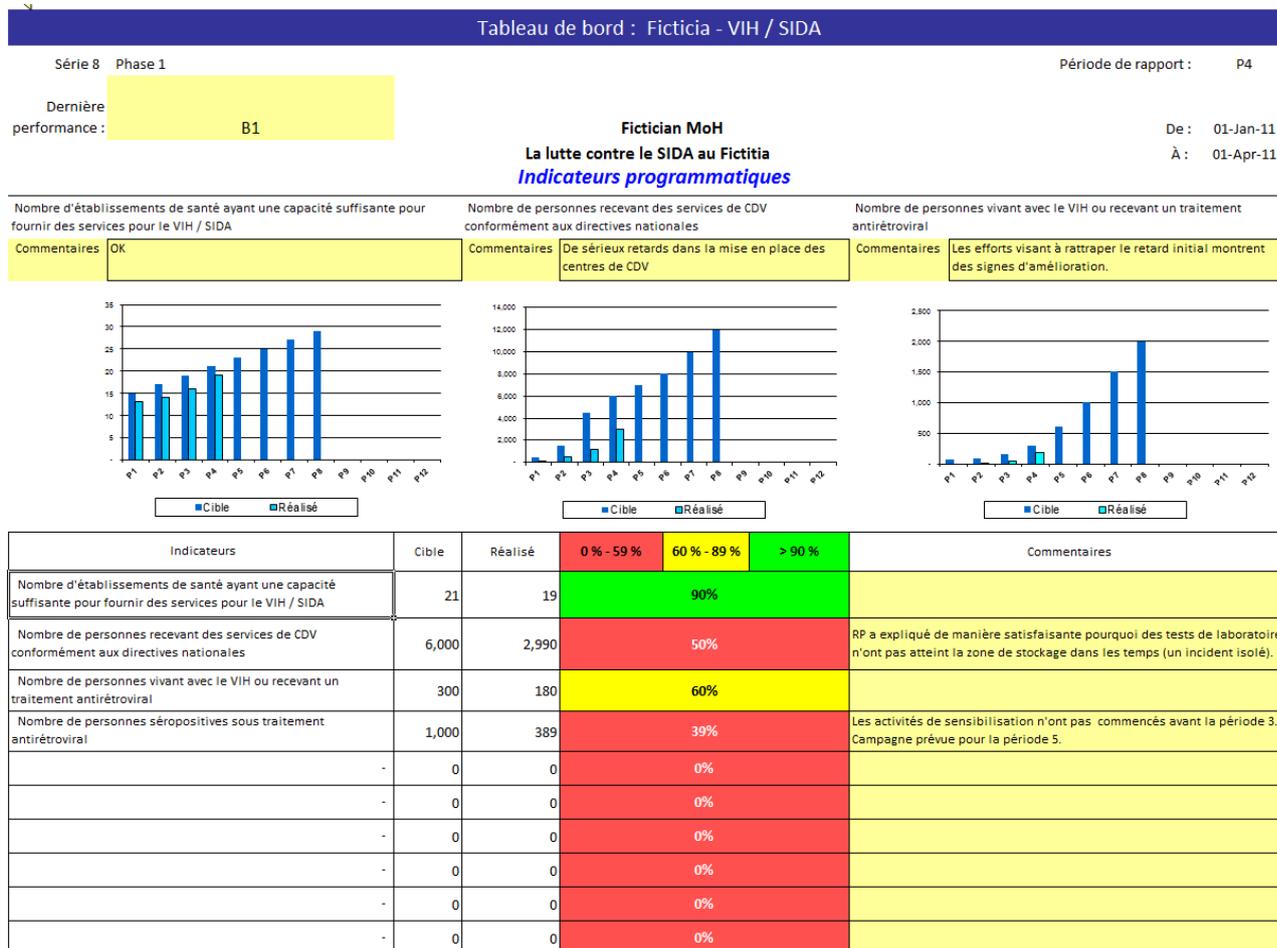
Lorsque des médicaments et des produits essentiels ne parviennent pas au pays ou n'atteignent pas le stade de la mise en œuvre du projet, les raisons des ruptures de stocks ont souvent des origines diverses, sur lesquelles le RP peut n'avoir que peu de prise. Les causes peuvent être :

- des difficultés liées aux achats ou à l'importation (retards dans les soumissions, lenteurs lors de la finalisation des ordres d'achats, délais d'attente ou pénuries à l'échelle internationale par ex.)
- des retenues liées à l'exonération de la taxe à la valeur ajoutée (TVA) ou autres formalités de douane
- une mauvaise gestion des stocks au niveau des pharmacies centrales
- des demandes de réapprovisionnement tardives sur les sites ; une réponse tardive des pharmacies centrales et/ou régionales
- des difficultés de gestion des stocks au niveau des installations
- une sous-estimation des besoins
- la retenue de financements (suite à un retard de soumission des rapports d'étape/demandes de décaissement par ex.).

Lorsqu'il est informé de problèmes de stocks potentiels ou réels, l'ICN peut prendre en amont les mesures nécessaires afin d'assurer la fourniture continue des produits.

Commentaires : Dans chaque tableau ou graphique, des observations et précisions utiles peuvent être consignées dans les cellules de commentaires jaunes surmontant chaque graphique de la feuille Indicateurs de gestion.

5.5 Indicateurs programmatiques



Cette page s'ouvre sur trois graphiques. Ces graphiques présentent les trois principaux indicateurs liés aux performances de la subvention, et que l'ICN a décidé, en consultation avec le RP, de suivre plus étroitement. Ces graphiques présentent les cibles et les réalisations trimestrielles.

La liste complète des dix indicateurs (y compris les trois affichés ci-dessus) issus du cadre de performance de la subvention (de l'accord de subventions) figure sous les graphiques. Toute sous-réalisation d'un objectif (0-59 % : rouge, 60-89 % : jaune) est mise en évidence et nécessite des commentaires. Toute sur-réalisation (c'est-à-dire supérieure à 125 % de l'objectif) doit être également commentée par le comité de suivi stratégique.

Commentaires : Les principales observations et remarques relatives à chaque indicateur peuvent être saisies dans les cellules de commentaires jaunes.

5.6 Recommandations

Tableau de bord : Ficticia - VIH / SIDA		
Série 8 Phase 1		Période de rapport : P4
Dernière performance : B1	Fictician MoH	De : 01-Jan-11
	La lutte contre le SIDA au Ficticia	À : 01-Apr-11
Recommandations		
Les fonds, ont-ils atteint les niveaux de mise en œuvre attendus et été dépensés conformément au budget ?		
Indicateurs financiers	Commentaires sommaires	Recommandations
F1	Les décaissements à jour par le Fonds Mondial	Comité de suivi stratégique doit assurer le suivi avec les RP pour voir l'explication avant le 31 mai
F2	L'explication concernant les dépenses excessives n'a pas été fournie	
F3	Les dépenses s'accroissent dans la dernière période	
F4	Les rapports au LFA en retard, les décaissements au SRs sont retardés.	
Les achats et le recrutement ont-ils été effectués dans les délais ?		
Indicateurs de gestion	Commentaires sommaires	Recommandations
M1	Les CPs liées aux ressources humaines du PMU n'ont pas été atteintes. Il faut s'assurer que les autres CPs soient satisfaites dans les délais.	<p>Obtenez l'assistance technique pour examiner les politiques des ressources humaines du RP. Spécialiste de la finance pour aider les RPs dans la mise à niveau de systèmes de comptabilité pour répondre à d'autres CPs.</p> <p>Voir M1</p> <p>RP donner la priorité à la finalisation des accords contractuels avec les sous-bénéficiaires</p> <p>Le groupe d'experts à soutenir la formation des SRs.</p> <p>Membres donateurs de l'ICN doivent approcher des groupes de partenaires pour couvrir les déficits au cours du processus d'appel d'offres</p>
M2	Processus de recrutement retardé en raison de procédures compliquées aux ressources humaines.	
M3	L'évaluation a pris plus longtemps que prévu	
M4	SR et SSR ne sont pas familiers avec les exigences de déclaration - aucune formation a eu lieu	
M5	Appel d'offres attribué dans la période 3, mais les produits ne sont pas arrivés jusqu'à la période 4.	
M6	Risque sérieux de rupture de stock pour l'EFV, une attention urgente nécessaire. ZDV/3TC stock doit être surveillée de près.	
Les cibles ont-elles été atteintes?		
Indicateurs programmatiques	Commentaires sommaires	Recommandations
P1 - Tendances	OK	Voir P2
P2 - Tendances	De sérieux retards dans la mise en place des centres de CDV	
P3 - Tendances	Les efforts visant à rattraper le retard initial montrent des signes d'amélioration.	
P1		
P2	RP a expliqué de manière satisfaisante pourquoi des tests de laboratoire n'ont pas atteint la zone de stockage dans les temps (un incident isolé).	RP doit accélérer la distribution des tests aux services de CDV; L'ICN doit planifier des visites sur place dans les prochains 3 mois pour la vérification
P3		
P4	Les activités de sensibilisation n'ont pas commencé avant la période 3. Campagne prévue pour la période 5.	

Les commentaires rédigés dans les pages Indicateurs financiers, Indicateurs de gestion et Indicateurs programmatiques sont automatiquement reportés dans la page Recommandations pour chaque graphique/indicateur.

Le comité de suivi stratégique chargé d'examiner le rapport du tableau de bord peut formuler des recommandations pour chacun des commentaires.

5.7 Actions

Tableau de bord : Ficticia - VIH / SIDA				
Série 8	Phase 1	Période de rapport :	P4	
Dernière performance :	B1	De :	01-Jan-11	
		À :	01-Apr-11	
Fictician MoH				
La lutte contre le SIDA au Fictitia				
<i>Décisions et actions</i>				
Quel est le bilan général de mise en œuvre de la subvention ?				
Certains retards dans le démarrage du processus, progresse bien et de rattrape le retard				
Recommandations clés du ou des groupes de suivi stratégique	Décisions de l'Instance de Coordination Nationale	Échéance	Responsable	
Période de reporting en cours	Comité de suivi stratégique doit assurer le suivi avec les RP pour voir l'explication de dépassements sur les tests VIH avant le 31 mai	Le président ou coordinateur du secrétariat de l'ICN doit distribuer un résumé du rapport.	15/06/2011	Le président du comité de suivi stratégique.
	Obtenir l'assistance technique pour examiner les politiques ressources humaines du RP.	Le RP doit utiliser le budget de subvention pour financer l'assistance technique. Le groupe d'experts doit fournir la liste des fournisseurs d'assistance technique	30/06/2011	Gestionnaire de programme RP et le Secrétaire exécutif
	Spécialiste de la finance pour aider le RP avec la mise à niveau de systèmes de comptabilité pour répondre à d'autres CP.	UNDP se propose de soutenir l'assistance technique des finances	30/06/2011	Représentant du UNDP
	Le groupe d'experts de l'ICN doit soutenir la formation des sous-bénéficiaires dans le suivi et le rapportage	Secrétariat M & E chargé d'appuyer les PR à la conception et la mise en œuvre du programme de formation	15/06/2011	M & E Secrétariat
	Membres donateurs de l'ICN à l'approche des groupes de partenaires pour couvrir les déficits au cours du processus d'appel d'offres	CCM président à l'approche CHAI d'explorer d'approvisionnement d'urgence de l'EFV	Immédiatement	Le président de l'ICN
	CCM doit planifier des visites sur place dans les 3 prochains mois pour la vérification des sites de VCT	Le comité de suivi stratégique à inclure les visites dans leur plan de suivi stratégique et de les organiser.	31/07/2011	Le président du comité de suivi stratégique.
Actions à mettre en œuvre/période précédente				
Quel est le stade de mise en œuvre de la subvention ?				
Décisions de l'Instance de Coordination Nationale	Actions réalisées	Date	Responsable	
Période de reporting précédents	Enquêter sur les retards dans la mise en place des VCT	Résultats de l'enquête a montré que le fournisseur était en retard dans la fourniture de kits de laboratoire	15/03/2011	Le président du comité de suivi stratégique.
	Mobiliser une Consultant pour compléter les matériels de formation	Matériaux développés et de la formation reprogrammé pour la période 5 (voir ci-dessus)	01/05/2011	Gestionnaire de programme RP
	Enquêter sur les retards dans la livraison des médicaments	RP est à la recherche des fournisseurs alternatifs	En cours	programme RP + Le président du comité de suivi stratégique

La réponse à la question "Quel est le stade de mise en œuvre de la subvention ?" doit être saisie dans la zone jaune (pour la période de rapport actuelle).

Le groupe de suivi stratégique choisit jusqu'à cinq recommandations clés devant être étudiées par l'ICN, et documente les décisions de l'ICN relatives à ces recommandations ; la personne ou l'organisme responsable ainsi que la date d'échéance de l'action décidée par l'ICN doivent être identifiés lors de la réunion de l'ICN.

Les décisions de l'ICN relatives à des périodes précédentes, ainsi que le déroulement des actions initiées par les décisions peuvent être examinées et documentées dans la section "Actions à mettre en œuvre/période précédente". Un éventuel retard dans le lancement de l'action peut être documenté par l'ICN afin d'en permettre le suivi.

CHAPITRE 6 - ACTUALISATION DU TABLEAU DE BORD

Une fois les tableaux de bord élaborés, l'ICN doit prendre des dispositions durables en matière d'actualisation de l'outil de suivi stratégique. Les principales tâches à déléguer le cas échéant peuvent être :

- la mise à jour périodique et le contrôle qualité (trimestriel ou biennuel selon le cycle choisi) de chaque tableau de bord
- l'impression et/ou la diffusion électronique des rapports du tableau de bord
- la saisie dans le tableau de bord des décisions de l'ICN et la responsabilité à l'égard des actions à entreprendre
- l'archivage des tableaux de bord fondé sur des conventions de dénomination intégrant les numéros de subvention, des dates et des numéros de version.
- la révision des tableaux de bord au fil des différentes phases de la subvention
- la constitution de nouveaux tableaux de bord pour les subventions nouvellement signées.

6.1 Mise à jour du tableau de bord, et dénomination des versions

Le tableau de bord est préparé à chaque cycle de suivi stratégique décidé par l'ICN. Une fois configuré, il peut être actualisé avec les données de la dernière période de reporting (tableau de bord précédent, et recoupements avec le rapport de performances de la subvention disponible sur le site Internet du Fonds mondial). Le fichier est enregistré en même temps que le tableau de bord de la dernière période. **Veillez à utiliser le dernier fichier chaque fois que vous procédez à la mise à jour des données.**

Une convention de dénomination doit être instaurée afin de d'éviter toute confusion - le nom du fichier peut être par exemple formé à partir du numéro de la subvention suivi d'une référence abrégée à la période de rapport ainsi que d'un numéro de version.

6.2 Impression et diffusion

L'outil de suivi stratégique se compose de six feuilles de rapport pouvant être imprimées et diffusées auprès des membres de l'ICN (et autres parties prenantes intéressées).

Comment imprimer les feuilles du tableau de bord ?

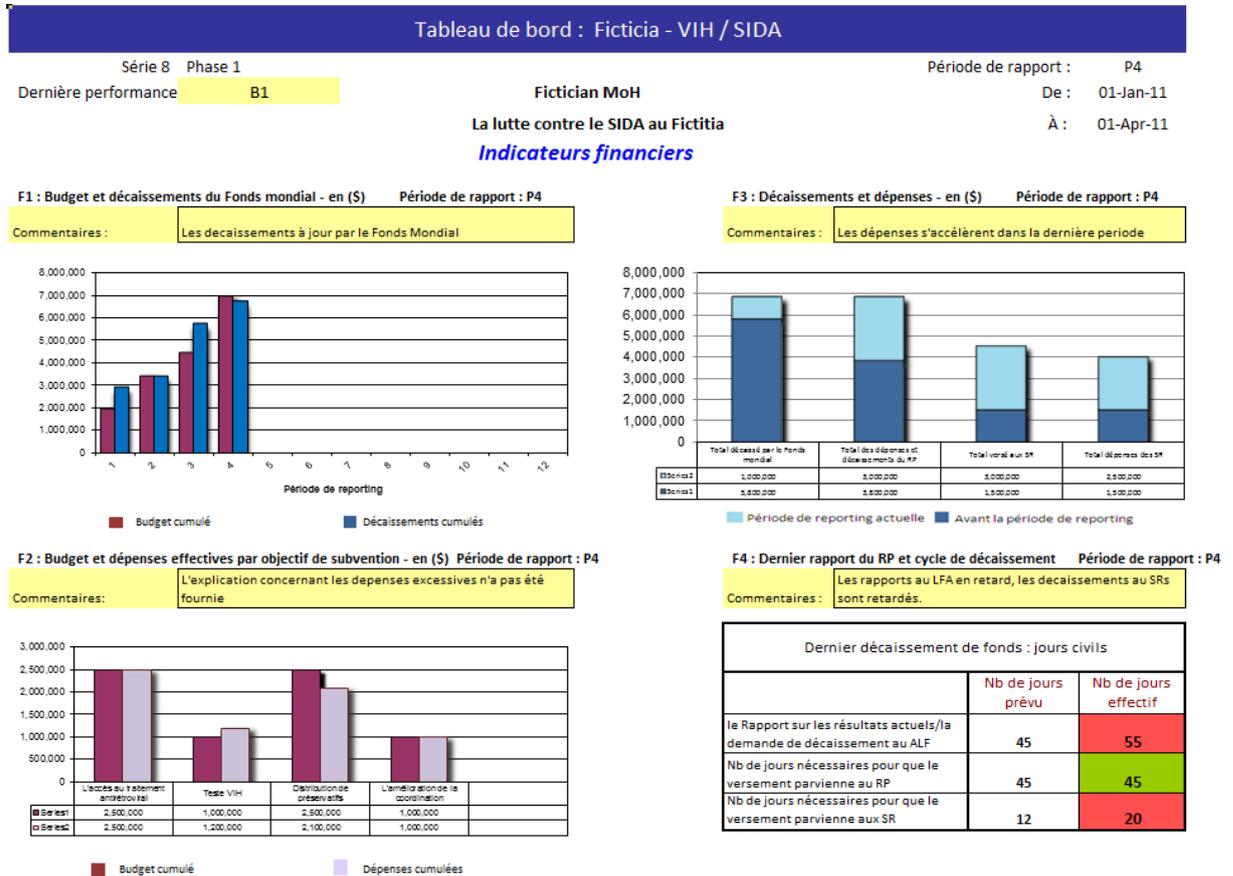
Afin de faciliter cette tâche, les zones d'impression des différentes feuilles du rapport ont été nommées et enregistrées comme suit :

Pages à imprimer (6 pages)	Nom de la zone
Détail de la subvention	PrintGD
Indicateurs financiers	PrintF
Indicateurs de gestion	PrintM
Indicateurs programmatiques	PrintP
Recommandations	PrintR
Actions	PrintA

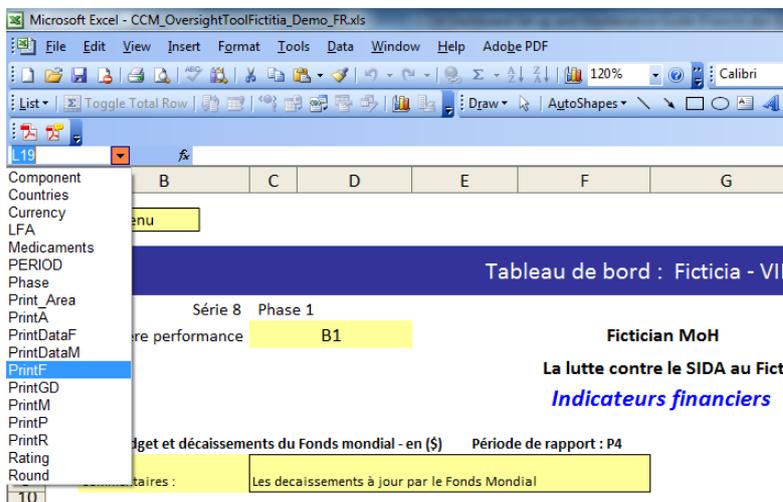
Impression du rapport des indicateurs financiers

La procédure d'impression est identique pour toutes les feuilles du fichier :

1. Ouvrez la page "Indicateurs financiers".



2. Cliquez sur la cellule Zone Nom sous Microsoft Excel® 2003 ou Microsoft Excel® 2007 située dans l'angle supérieur gauche de la feuille, sous la barre d'outils et au-dessus des cellules de saisie des données.



3. Choisissez dans le menu déroulant le nom de la zone à imprimer. Pour imprimer le rapport des indicateurs financiers, choisissez PrintF qui affiche alors la zone d'impression prédéfinie pour les indicateurs financiers.
4. Sélectionnez Imprimer dans le menu Fichier pour la feuille à imprimer. (Attention : vérifiez si la zone d'impression a changé lors de la saisie des données, et ajustez-la si nécessaire !)
5. Choisissez l'imprimante à utiliser.
6. Cliquez sur Etendue (afin de n'imprimer que les tableaux et graphiques sélectionnés).
7. Cliquez sur OK.

Le format de page A4 et l'impression couleur sont présélectionnés. Si vous ne disposez pas d'une imprimante couleur, les graphiques s'imprimeront automatiquement dans une échelle de nuances de gris.

Procédez de même pour les différentes feuilles à imprimer.

Le fichier contenant le dernier tableau de bord peut être communiqué par e-mail (sous forme de pièce-jointe) aux membres de l'ICN et autres utilisateurs intéressés.

6.3 Présentation de l'outil de suivi stratégique lors des réunions de l'ICN

Bon nombre d'ICN et groupes de suivi stratégique préfèrent visualiser les tableaux de bord sur grand écran lors de leurs réunions. Les tableaux de bord peuvent être projetés sur un mur ou visualisés sur un écran au moyen d'un projecteur et d'un ordinateur portable. Le Secrétariat de l'ICN ou les techniciens de gestion des tableaux de bord peuvent être invités à se charger de cette projection pendant les réunions. Les pages Recommandations et Actions peuvent être dans ce cas complétées par le Secrétariat ou les techniciens au fur et à mesure des décisions : les membres de l'ICN ou du comité de suivi stratégique voient ainsi leurs remarques s'afficher immédiatement dans les pages complétées. Ces pages peuvent être ensuite jointes au procès-verbal de la réunion. Cette procédure permet de faire remonter l'information vers les RP plus rapidement.

6.4 Facultatif : publication des tableaux de bord sur un site Internet

S'il dispose d'un site Internet, l'ICN peut décider d'y publier les tableaux de bord finalisés à l'attention des autres partenaires et parties prenantes de la mise en œuvre. La manière la plus simple de procéder consiste à créer des images des feuilles à partir des zones d'impression évoquées plus haut, et de les charger ou les copier dans les pages Internet à l'aide du système de gestion de contenus.

Pour créer une image de la feuille, nous allons reprendre le même exemple que pour l'impression :

1. Ouvrez la page Indicateurs financiers.
2. Cliquez sur la cellule Zone Nom sous Microsoft Excel® 2003 ou sous Microsoft Excel® 2007 située dans l'angle supérieur gauche de la feuille, sous la barre d'outils et au-dessus des cellules de saisie des données.
3. Choisissez dans le menu déroulant le nom de la zone à imprimer : pour les indicateurs financiers, sélectionnez PrintF. Une fois ce nom sélectionné, la zone d'impression est automatiquement définie.
4. Choisissez Copier dans le menu Edition afin de créer l'image de la feuille. (Attention : vérifiez préalablement si la zone d'impression a changé lors de la saisie des données, et ajustez-la si nécessaire !)

5. Dans le menu Démarrer de Windows, choisissez Programmes puis Accessoires afin d'ouvrir le programme Paint.
6. Cliquez sur l'option Coller de Paint afin de coller l'image de la feuille dans la zone de dessin.
7. Cliquez sur Fichier puis Enregistrer sous afin d'enregistrer le fichier. Choisissez l'emplacement désiré dans le menu Enregistrer dans. Indiquez le nom de votre fichier d'image dans la zone Nom du fichier en bas de la boîte de dialogue, puis choisissez dans le menu déroulant de la boîte de dialogue Type située en-dessous le type JPEG (ou un autre type d'image de votre choix).
8. Cliquez ensuite sur Enregistrer.

Vous pouvez ensuite, selon votre système de gestion de contenu, télécharger ou copier ce fichier d'image sur votre page Internet. Créez ensuite des images pour chaque feuille à afficher sur votre site Internet.

Les images peuvent être également éditées (recadrage, compression ou redimensionnement) avant chargement sur le site. Microsoft Office Picture Manager® peut s'avérer un bon outil pour ce type de retouches.

6.5 Archivage de rapports ICN périodiques

L'archivage du tableau de bord de chaque période (tel que défini par l'ICN) doit être centralisé une fois les actions et les décisions de l'ICN incluses dans le rapport mis à jour.

Il est conseillé de créer un sous-dossier distinct pour chaque subvention et de le ranger dans le sous-dossier de la subvention correspondante.

Il est également conseillé de disposer d'un système de sauvegarde de fichiers.

ANNEXE 1. INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD DE SUBVENTION

Nom	Définition	Mesure	Source des données
Indicateurs financiers			
F1 : Budget et décaissements du Fonds mondial	<p>Budget cumulé : somme du budget de subvention de la première période (trimestre ou semestre) de la phase en cours, <i>jusqu'à la période</i> du tableau de bord, cette période étant incluse.</p> <p>Versements cumulés du FM : somme de tous les fonds transférés par le FM au RP ou directement versés aux fournisseurs (médicaments, moustiquaires, préservatifs, équipements divers visés par la subvention) <i>jusqu'à</i> la période de reporting du tableau de bord <i>incluse</i>.</p>	Devise de la subvention (\$) ou €. Mesure cumulée. Les chiffres correspondent au budget et aux versements pour toutes les périodes de la phase jusqu'à la période du tableau de bord incluse.	Informations bancaires ou comptables du RP ; e-mails de notification de décaissements du FM ; Rapport d'étape/demande de décaissement ; site Internet du FM.
F2 : Budget et dépenses effectives par objectif de subvention	<p>Budget cumulé par objectif : somme des budgets de la subvention <i>par objectif</i>, de la première période de la phase en cours <i>jusqu'à la période du tableau de bord incluse</i>.</p> <p>Dépenses cumulées par objectif : somme des montants directement dépensés <i>par objectif</i> par le RP et des montants transférés par le RP à tous ses SR depuis le début de la phase <i>jusqu'à</i> la période de reporting du tableau de bord <i>incluse</i>, par objectif.</p>	Mesure cumulée. Les chiffres renvoient au budget, aux décaissements ou aux dépenses pour toutes les périodes de la phase jusqu'à la période de tableau de bord incluse.	Informations bancaires ou comptables du RP ; e-mails de notification de décaissements du FM ; Rapport d'étape/demande de décaissement ; site Internet du FM.
F3 : Décaissements et dépenses	<p>Décaissements du FM : avant cette période de reporting : somme des montants transférés par le FM au RP ou directement versés aux fournisseurs (médicaments, moustiquaires, préservatifs, équipements divers visés par la subvention) jusqu'à la période du tableau de bord <i>non incluse</i>.</p> <p>Décaissements du Fonds mondial : période de reporting : somme des montants transférés par le FM au RP ou directement versés aux fournisseurs (médicaments, moustiquaires, préservatifs, équipements divers visés par la subvention) pendant la période de reporting du tableau de bord.</p> <p>Décaissements et dépenses du RP : avant cette période de reporting : total des fonds dépensés, selon le rapport, par le RP et/ou versés aux SR jusqu'à la période de</p>	<p>Devise de la subvention (\$) ou €. Période de reporting : les chiffres renvoient au budget, aux décaissements ou aux dépenses pour la période de reporting à laquelle correspond le tableau de bord.</p> <p>Avant la période de reporting : les chiffres renvoient au total du budget, des décaissements ou des dépenses pour toutes les périodes précédant la période en cours (<i>non incluse</i>).</p>	Rapport d'étape/demande de décaissement données relatives au RP : rapports des SR au RP

Nom	Définition	Mesure	Source des données
	<p>reporting du tableau de bord <i>non incluse</i>.</p> <p>Décaissements et dépenses du RP : période de reporting : total des fonds dépensés par le RP et/ou versés aux SR pendant la période de reporting du tableau de bord.</p> <p>Versements aux SR : avant cette période de reporting : montant total transféré par le RP aux sous-réциpiendaires (SR), jusqu'à la période du tableau de bord <i>non incluse</i>.</p> <p>Versements aux SR : période de reporting: montant total transféré par le RP aux SR pendant la période de reporting du tableau de bord.</p> <p>Dépenses des SR : avant cette période de reporting : somme de toutes les dépenses des SR, selon le rapport, jusqu'à la période de reporting du tableau de bord <i>non incluse</i>.</p> <p>Dépenses des SR : période de reporting: somme de toutes les dépenses des SR, selon le rapport, pendant la période de reporting du tableau de bord.</p>		
<p>F4 : Dernier reporting du RP et cycle de décaissement</p>	<p>Nombre de jours nécessaire pour soumettre la version finale du rapport d'étape/de la demande de décaissement au ALF : cet indicateur mesure le nombre de jours civils qu'il a fallu au RP pour envoyer la version finale au ALF à l'issue de la période. Cette version est considérée comme "finale" lorsque le ALF ne demande plus aucune clarification au RP. L'objectif est fixé à 45 jours à compter de la fin de la période, conformément à l'accord de subvention. La valeur réelle est le nombre de jours civils entre la fin de la période et la date à laquelle le RP a envoyé au ALF la version finale du rapport d'étape/de la demande de décaissement.</p> <p>Nb de jours nécessaires pour que le décaissement parvienne au RP: cet indicateur mesure le nombre de jours civils qu'il a fallu au Fonds mondial pour envoyer le dernier décaissement en date sur le compte du RP après réception par le ALF du rapport d'étape/de la demande de décaissement acceptable. Le nombre prévu est de 45</p>	<p>Nombre de jours civils ; il ne correspond qu'à la période de reporting pour laquelle le décaissement le plus récent a été reçu et n'est pas cumulé.</p>	<p>E-mails et archives du RP, du ALF et du FM ; document de notification bancaire ou avis de réception par le RP au FM ; rapports des SR au RP sur la base des informations bancaires.</p>

Nom	Définition	Mesure	Source des données
	<p>jours. Le nombre réel est le nombre de jours entre la date de transmission par le RP au ALF du rapport d'étape/de la demande de décaissement acceptable et la date de réception par le RP du décaissement, à sa banque.</p> <p>Nombre de jours nécessaire pour que le versement parvienne aux SR : cet indicateur mesure le nombre moyen de jours nécessaire pour que les versements parviennent à tous les SR.</p> <p>La valeur prévue de cet indicateur sera fixée au niveau local par le RP et les SR, de préférence dans le Manuel des opérations de subvention.</p> <p>La valeur réelle correspond au nombre de jours moyen entre la réception par le RP des fonds provenant du FM et la date de réception des fonds par chaque SR. Il se peut que les différents SR reçoivent les fonds à différentes dates : cet indicateur correspond à la moyenne entre tous les SR pour le dernier décaissement en date.</p>		
Informations sur la gestion			
<p>M1 : État des conditions suspensives (CS) et des actions limitées dans le temps (ALT)</p>	<p>Nombre de conditions suspensives (CS) et d'actions limitées dans le temps (ALT) réalisées ou non.</p> <p>Dans la catégorie des "non réalisées", nous établissons une distinction entre les CS et les ALT dont la date limite n'est pas dépassée et celles pour lesquelles elle est dépassée.</p>	<p>Nombre (cumulé) sur la période de reporting du tableau de bord. Le nombre des CS et/ou des ALT réalisées et des CS et/ou ALT non réalisées doit être égal au nombre total fixé par le Fonds mondial pour la subvention.</p>	<p>Dossiers du RP ; rapports de performances de la subvention.</p>
<p>M2 : État des postes clés de gestion du RP</p>	<p>Nombre de postes de gestion des subventions du RP prévus, actuellement occupés ou vacants. Équivalents à plein temps des postes de gestion qui se trouvent sur l'organigramme (ou prévus autrement) et sont directement responsables de la mise en œuvre des subventions au niveau du RP, et de la supervision des SR (si nécessaire). Ce nombre comprend les nouvelles embauches, le personnel actuellement chargé de la gestion des subventions, ainsi que tout personnel détaché par d'autres divisions ou des organisations partenaires.</p>	<p>Nombre, pour la période de reporting en cours.</p>	<p>Dossiers du RP.</p>
<p>M3 : Dispositions contractuelles (SR)</p>	<p>Identifiés : nombre total de SR potentiels identifiés par le RP pour la phase. Évalués : nombre total de SR</p>	<p>Nombre (cumulé) sur la période de reporting. Un SR est une</p>	<p>Dossiers du RP ; sous-contrats/protocoles d'accord ; dossiers de l'ICN.</p>

Nom	Définition	Mesure	Source des données
	<p>potentiels évalués par le RP pour déterminer s'ils sont aptes à devenir SR de la subvention. Approuvés : nombre total de SR approuvés. Signataires : nombre total de SR ayant signé des accords/contrats avec le RP dans le cadre d'une subvention. Recevant des fonds : nombre total de SR qui obtiennent des fonds et/ou des fournitures du RP.</p> <p>Les nombres de SR identifiés, évalués, approuvés, signataires et recevant des fonds sont cumulés pour la phase, sauf dans les cas suivants :</p> <p>si un SR n'a pas besoin d'une nouvelle approbation pour la phase 1, l'approbation de la phase 2 est prise en compte ;</p> <p>si un SR a été signataire lors d'une phase précédente mais n'est pas concerné par la phase en cours, ce SR ne figure plus dans les catégories "identifiés", "évalués" et "approuvés".</p>	<p>institution ou un programme qui possède son propre plan d'action et budget et ses propres objectifs de performance.</p>	
<p>M4 : Nombre de rapports complets reçus à temps</p>	<p>Nombre total de rapports périodiques avec des données actualisées sur les finances, la gestion et les performances (programmatisées) envoyées par les SR au RP et par les sous-SR (SSR) aux SR, dans le délai prévu. Un rapport est considéré comme "complet" lorsqu'il contient toutes les données dont le RP a besoin pour le rapport d'étape/la demande de décaissement.</p> <p>Le délai à respecter est fixé par le RP dans les sous-contrats.</p>	<p>Nombre de rapports reçus. Le chiffre ne correspond qu'à la période de reporting ; il n'est <i>pas cumulé</i>.</p>	<p>Dossiers du RP et des SR.</p>
<p>M5 : Budget et achats de produits médicaux, matériel médical, médicaments et produits pharmaceutiques</p>	<p>Cet indicateur mesure le budget approuvé pour la phase en cours de la subvention pour l'achat de produits et de matériel médicaux ainsi que de produits pharmaceutiques et de médicaments (catégories 4 et 5 dans le nouveau Rapport financier amélioré), et les montants cumulés des obligations financières et des dépenses jusqu'à la période de reporting du tableau de bord.</p> <p>Budget approuvé : Budget total approuvé pour les achats (catégories 4 et 5) pour la phase entière de la subvention. Ce budget ne comprend pas les montants des frais de</p>	<p>Devise de la subvention (\$ ou €)</p>	<p>Budget approuvé dans le cadre de l'accord de subvention (pour les catégories 4 et 5 du Rapport financier amélioré pendant la phase en cours) ; et données financières du RP (pour les dépenses), et/ou unité de GAS (pour les commandes passées et les fonds engagés ou utilisés).</p>

Nom	Définition	Mesure	Source des données
	<p>gestion, d'exploitation et autres.</p> <p>Obligations cumulées : total de toutes les commandes passées et des sommes engagées pour ces achats par le RP jusqu'à la période de reporting pour le tableau de bord incluse. En principe, à la fin de la phase, le budget doit être égal aux obligations.</p> <p>Dépenses cumulées : total des dépenses effectives pour les catégories 4 et 5 jusqu'à la période de reporting pour le tableau de bord incluse (qu'elles soient payées par le RP ou qu'elles puissent l'être par une autre entité comme le FM ou autre).</p> <p>Remarque : La catégorie 6 du RFR ne sera pas considérée comme faisant partie du budget pour les produits pharmaceutiques. La catégorie 6 prévoit plusieurs dépenses qui sont difficiles à décomposer ou à quantifier, comme les coûts d'entreposage, les coûts de distribution (en particulier lorsque la distribution est assurée par le Ministère de la santé), et d'autres qui sont liés aux coûts d'exploitation de la composante GAS.</p>		
<p>M6 : différence entre le stock actuel et le stock de sécurité</p>	<p>Cet indicateur donne un aperçu de la <i>différence</i> entre le niveau des <i>stocks actuels</i> (ou du mois précédent) d'un produit spécifique (médicament isolé, combinaison de doses fixes, moustiquaires, kits de diagnostic, etc.) d'une dose particulière, exprimée en besoins mensuels (nombre de mois de traitement disponibles) pour tous les patients du programme, et le <i>stock de sécurité ou régulateur</i> (également exprimé en mois), tel qu'établi par le programme de lutte contre la maladie, de systèmes d'entreposage ou de médicaments essentiels pour le produit et dosage concernés.</p> <p>Le tableau présentera la différence de mois en couleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ROUGE : lorsque la différence est négative ou nulle, ce qui prouve que les mois de stocks existants sont inférieurs ou égaux à ce qui a été établi comme mois de stock de sécurité • JAUNE : lorsque nous avons plus que le niveau de 	<p>Nombre de mois.</p>	<p>Dossiers du RP ; données sur les entrepôts.</p>

Nom	Définition	Mesure	Source des données
	<p>sécurité (> 0) mais moins que 3 mois (+ 3).</p> <ul style="list-style-type: none"> • VERT : lorsque la différence varie entre 3 et 18 mois. • VIOLET: lorsque la différence prouve que le niveau au-dessus du stock de sécurité est supérieur ou égal au nombre de mois fixé par le pays, ce qui est le signe d'un problème potentiel de stocks excédentaires. <p>Pour une description complète de la méthode de calcul de cet indicateur, voir l'Annexe 2.</p>		

ANNEXE 2 : L'INDICATEUR DE GESTION M6

Cet indicateur constitue un instantané de la *différence* entre le *stock actuel* d'un produit à une dose donnée (médicaments en dose unique ou fixe, moustiquaires, kits de diagnostic, etc.) exprimé en besoins mensuels (nombre de mois de traitement disponibles) pour tous les patients du programme, et le *stock de sécurité ou stock régulateur*¹⁴ (en mois) établi par le programme de lutte contre la maladie, l'entrepôt ou le programme des médicaments essentiels.

DESCRIPTION DES COLONNES DE LA FEUILLE DE SAISIE DES DONNEES

Colonne B : composante : indique le type de maladie ou la composante visé par la subvention (tuberculose, VIH, TB/VIH, paludisme, renforcement des systèmes de santé). Choisissez une composante dans le menu déroulant.

Colonne C : produits : les "produits" peuvent inclure des médicaments, des fournitures (préservatifs, moustiquaires), tests/kits de laboratoire, réactifs ou tout autre produit nécessaire à la mise en œuvre du programme. Chaque équipe chargée de l'élaboration du tableau de bord devra sélectionner les produits clés achetés avec les fonds de la subvention considérée. Il est conseillé de ne choisir que les produits présentant le plus grand risque de rupture de stock ou de surplus, et qui mobilisent la majeure partie des fonds ou qui sont utilisés par la majorité des patients.

Si le comité qui sélectionne les produits souhaite utiliser la feuille de saisie pour suivre l'ensemble des produits, ce tableau peut être copié et introduit dans une autre feuille. Toutefois seuls les produits présentant les caractéristiques ci-dessus peuvent être inclus dans le tableau de bord de l'ICN afin de lui permettre de prendre les décisions nécessaires pour éviter des problèmes de stock potentiels.

- Les produits médicaux doivent tous être saisis sous leur nom international générique et non sous un nom de marque.
- Il convient de préciser, pour chaque produit médical, les doses auxquelles ils sont achetés (si un produit est acheté selon différentes doses adulte et pédiatriques, chaque dose doit être saisie sur une ligne distincte car le calcul des besoins par patient sera variable).
- Pour les subventions **VIH/SIDA**, dont la liste des produits achetés peut être longue, il est important de classer par ordre de priorité les médicaments que l'ICN devra suivre dans le tableau de bord. La priorité doit être donnée aux médicaments consommés par la majorité des patients. Le comité de quantification de chaque pays sera plus au fait de ces aspects, car il aura eu à prendre en compte la proportion des patients pour chaque combinaison de médicaments lors de la quantification des produits à acheter. Dans les pays où la subvention ne sert pas à acheter des antirétroviraux mais d'autres produits associés (tests de diagnostic du VIH ou médicaments contre les infections sexuellement transmissibles, les infections opportunistes ou les effets secondaires de médicaments), il est important de ne choisir et faire figurer dans la liste que ceux les plus susceptibles de présenter des problèmes de rupture de stock ou de surplus et nécessitant un suivi. Comme indiqué plus haut, le RP peut, s'il le souhaite, utiliser le tableau pour suivre plus de quatre

¹⁴ Le stock de sécurité est défini comme étant le stock régulateur ou de réserve, maintenu disponible afin de faire face à des retards de livraison ou des augmentations notables de la demande (MSH/OMS, Managing Drug Supply (gestion des approvisionnements en médicaments, 1997, page 332).

produits. Le tableau peut être dans ce cas copié dans une autre feuille. En ce qui concerne la présentation des données à l'ICN, seuls les produits posant problème ou présentant un risque élevé seront mentionnés dans la feuille de Saisie des données du tableau de bord.

- Dans le cas d'une subvention pour la lutte contre la tuberculose incluant des **traitements de brève durée DOTS et/ou DOTS Plus** (tuberculose polypharmacorésistante) ou contre les effets indésirables, l'équipe du tableau de bord doit définir avec les responsables du **programme national de lutte contre la tuberculose** l'ordre de priorité des produits à ajouter.

Colonne D : nombre de comprimés par patient et par jour (1). Ces informations figurent dans les Directives de Traitement Standard (DTS) de la maladie. Les DTS indiquent le ou les médicaments de première ligne à utiliser, la posologie de chaque médicament (en présentation individuelle, co-emballé ou combinaison à dose fixe), ou le nombre de kits lorsque le traitement complet se présente sous la forme d'un emballage unique (CTA ou kits tuberculose, par exemple). Les DTS permettent de calculer le nombre d'unités de médicaments ou de kits nécessaires par patient et par jour. Pour la tuberculose polypharmacorésistante ou les traitements de brève durée DOTS Plus, des protocoles individualisés sont déjà en place dans certains pays, et le Green Light Committee (GLC) du partenariat Halte à la tuberculose peut fournir des indications en la matière.

Chaque pays (région) dispose de ses propres DTS, à consulter pour chaque maladie, infection opportuniste ou effet indésirable. Outre les informations du RP, le groupe de travail chargé de l'introduction du tableau de bord fera appel aux experts du programme national de lutte contre la maladie ainsi qu'aux experts de l'unité des médicaments essentiels. Dans le cas de traitements atypiques, il peut s'avérer plus difficile d'obtenir les informations nécessaires.

Ces informations doivent être mises en relation avec la posologie à laquelle le produit a été acheté (si un patient a, par exemple, besoin de 500 mg/jour alors que les comprimés sont achetés dosés à 250 mg, le nombre de comprimés sera de 2/jour). Si tout le traitement se présente sous la forme d'un seul et même conditionnement (Coartem ou kits TB, par exemple), cette conversion n'est pas nécessaire et un kit ou conditionnement sera affecté à chaque patient en guise de traitement complet.

Colonne E : traitement mensuel (Comprimés par patient X 30 jours) (2) : il s'agit de la conversion du nombre d'unités/comprimés par jour en nombre d'unités/comprimés nécessaires par patient et par mois. Cette valeur est obtenue en multipliant par 30 pour chaque patient le nombre de comprimés/unités de produit nécessaires par jour. Le calcul de ce nombre est effectué automatiquement par le tableau de bord et n'a pas besoin d'être saisi.

Colonne F : nombre total de patients sous traitement (3). Si cette estimation ne cherche pas à prendre en compte l'augmentation du taux de dépistage qui vient ajouter des patients à ceux déjà sous traitement dans le cas d'une maladie chronique, le nombre de patients déjà sous traitement ou le nombre prévu de cas (dans le cas du paludisme) sert d'indication du nombre de patients prévu par mois.

Colonne G : nombre total de comprimés nécessaire pour tous les patients par mois (4). La multiplication du nombre d'unités/comprimés nécessaires par patient et par mois (Colonne E ou (2)) par le nombre de patients sous traitement (Colonne F ou (3)), permet d'obtenir le nombre d'unités nécessaires à une posologie donnée pour traiter les patients pendant un mois.

Colonne H : stock existant dans l'entrepôt central (dont la date d'expiration ne se situe pas dans les 3 mois suivants) (5). Des informations sur le nombre d'unités encore disponibles dans l'entrepôt central ou les entrepôts régionaux (si les produits sont directement livrés aux régions) doivent être obtenues périodiquement, si ce n'est mensuellement, par le dispositif de gestion des approvisionnements et de la chaîne logistique au niveau du RP. La décision de configurer cet indicateur au niveau le plus élevé du

système s'explique par le fait que nous ne sommes pas certains d'obtenir des informations aux autres niveaux. Le fait de connaître au moins les stocks restants au niveau central permet de prendre la décision de passer commande du produit aussi rapidement que possible.

D'une manière générale, si le RP se charge des approvisionnements, il saura quand les produits sont arrivés et sera en possession de ces informations. Par ailleurs, le RP est censé savoir quand les produits sont distribués dans le cadre du plan de distribution, ce qui lui permet d'estimer les stocks restants au niveau de l'entrepôt central.

Si l'entrepôt dispose d'un système d'inventaire électronique, les informations seront à tout moment disponibles. Dans le cas contraire, le RP peut visiter l'entrepôt avec la liste des produits achetés, et recueillir des données de différentes manières :

- fiches d'inventaire, généralement situées sur les étagères sur lesquelles sont stockés les produits
- registre des entrées et sorties d'entrepôt, présentant généralement la balance de ces activités
- décompte des boîtes de produits (en tenant compte du nombre d'unités de paquets contenus dans chaque boîte).

NB : Lors du recueil d'informations sur les stocks disponibles, il est indispensable de vérifier les dates de péremption des produits. Cela évitera de comptabiliser comme produits disponibles ceux susceptibles d'expirer au cours des mois suivants. Le groupe de travail chargé de l'introduction du tableau de bord (en collaboration avec le Département des Médicaments essentiels ainsi que le programme national de lutte contre la maladie) peut décider de ne considérer "disponible" que les lots d'une durée de vie minimale de trois mois. Le Département des Médicaments essentiels et le programme national de lutte contre la maladie déterminent le nombre de mois de durée de vie des produits afin d'en garantir la disponibilité. Le délai de livraison ¹⁵(intervalle nécessaire pour mener à terme un cycle d'approvisionnement complet) doit être pris en compte. Si le délai de distribution jusqu'au niveau suivant est de trois mois, alors que les produits sont parvenus aux patients sans durée de vie, il peut s'avérer inutile de considérer que l'on dispose d'un lot d'une durée de vie de trois mois.

Si la durée de vie des produits est inférieure à trois mois, ceux-ci doivent être immédiatement utilisés. Il est dans ce cas important de connaître le délai de renouvellement du stock dans le cas d'une commande en urgence. Cet aspect met en évidence l'importance d'une intervention des membres de l'ICN afin d'accélérer le processus.

Ces informations doivent être disponibles trimestriellement, voire mensuellement, pour garantir la disponibilité des stocks, et demander un nouvel approvisionnement lorsque le seuil de sécurité est atteint. **Ces produits ne permettent pas que l'on attende un inventaire annuel de l'entrepôt pour obtenir des informations.**

Colonne I : niveau de stock exprimé en mois de traitement pour tous les patients actuels(6). Cette valeur est obtenue en divisant le volume du stock actuellement disponible (5) par les quantités totales de produits nécessaires pour le traitement de tous les patients pendant un mois (4). Elle indique le nombre de

¹⁵ Le délai de livraison est l'intervalle nécessaire pour mener à terme le cycle d'approvisionnement. Il commence au moment où la nécessité de renouveler le stock est identifiée, et prend fin au moment où le stock est reçu et prêt à être distribué (MSH/OMS, Managing Drug Supply (gestion des approvisionnements en médicaments, 1997, page 182).

mois de traitement disponibles pour le programme au moment de l'inventaire. Ce nombre est automatiquement calculé par le tableau de bord et n'a pas besoin d'être saisi.

Colonne J : niveau du stock de sécurité (exprimé en mois et défini par pays (7)). Le stock de sécurité est le stock régulateur ou de réserve, maintenu disponible pour faire face aux ruptures de stocks dues à des retards de livraison ou à une augmentation notable de la demande. Descendre en-dessous du seuil de stock de sécurité sans avoir soumis de commandes de renouvellement du produit compromet le programme car les délais de commande et de réception des produits peuvent s'avérer plus longs que prévu et engendrer des ruptures de stock.

Chaque mécanisme d'approvisionnement définit, en collaboration avec le programme national de lutte contre la maladie et le département chargé des médicaments essentiels, le niveau et la nature du stock de sécurité. Dans de nombreux endroits, le stock de sécurité est établi en nombre d'unités du produit mais peut être converti en nombre de mois de traitement. Pour convertir le niveau du stock de sécurité en mois de traitement, nous divisons ce stock par les quantités nécessaires pour un mois de traitement (dans notre tableau, ces dernières sont estimées en Colonne G). Le résultat de cette division est entré en Colonne J de la feuille Saisie des données.

Colonne K : différence entre le stock existant et le stock de sécurité. Si la différence est un nombre négatif, cela signifie que le nombre de traitements en stock dans notre entrepôt principal est inférieur au niveau considéré suffisant pour garantir la poursuite du traitement sans interruption. Le RP peut dans ce cas demander des informations aux autres niveaux du dispositif afin de vérifier la disponibilité du produit jusqu'à ce que le niveau central reçoive la prochaine livraison.

Les résultats apparaissent dans la feuille Indicateurs de gestion du tableau de bord sous la forme de couleurs représentant le nombre de mois de disponibilité des stocks :

- ROUGE : le stock existant est égal ou inférieur au stock de sécurité.
- JAUNE : le stock existant est supérieur au stock de sécurité (>0) mais inférieur à trois mois.
- VERT : la différence entre le stock existant et le stock de sécurité est comprise entre trois et 18 mois.
- VIOLET : la différence entre le stock existant et le stock de sécurité est supérieure ou égale au nombre de mois correspondant à un surplus, tel que décidé par le pays (ou la région). Dans le cas des médicaments contre le VIH, cette différence peut être de 18 mois ; pour les médicaments contre la tuberculose et le paludisme, elle est de 24 mois.

ANNEXE 3. INDICATEURS PROGRAMMATIQUES DU TABLEAU DE BORD DE SUBVENTION

Les indicateurs financiers et de gestion sont déjà pré-définis par le tableau de bord, tandis que la définition des indicateurs programmatiques propres à la subvention doit être précisée par l'ICN et le RP. Dressez dans le tableau ci-dessous la liste des dix indicateurs programmatiques retenus pour le tableau de bord. Effectuez autant de copies de cette annexe qu'il y a de tableaux de bord. Libellez chaque tableau avec le nom, la série et la maladie correspondant à la subvention. Une fois mis à jour, ces tableaux peuvent être communiqués aux membres de l'ICN, aux RP, aux techniciens de gestion des tableaux de bord et autres utilisateurs des tableaux.

Indiquez le libellé de l'indicateur programmatique en colonne 1 (Nom) ; définissez l'indicateur en colonne 2 (Définition) ; précisez en colonne 3 (Mesure) comment sera mesuré l'indicateur et précisez en colonne 4 (Source des données), l'origine des informations à obtenir pour mesurer l'indicateur programmatique.

Nom	Définition	Mesure	Source des données
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			