



coopération  
allemande

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



# Strategic Technical Assistance for Grant Excellence (STAGE)

Une nouvelle approche de BACKUP Santé axée sur la gestion de la qualité pour les partenaires du Fonds mondial

Publié par la

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

En coopération avec



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC

## Une nouvelle approche de BACKUP Santé axée sur la gestion de la qualité pour les partenaires du Fonds mondial

« STAGE » est une nouvelle approche d'assistance technique (AT) qui a été développée par le projet BACKUP Santé (ci-après BACKUP) de la Coopération allemande au développement (GIZ). L'objectif de STAGE est de collaborer avec les responsables de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial (FM) et de les soutenir à relever les défis qu'ils ont identifiés au cours de la gestion de leurs subventions. Cette nouvelle approche d'AT est basée sur une structure modulaire, chaque module contenant plusieurs unités thématiques. Chaque unité thématique répond à des défis bien spécifiques que les acteurs de mise en œuvre des subventions du FM ont pu rencontrer.

Les acteurs responsables de la mise en œuvre des subventions du FM dans tous les pays éligibles à une AT de BACKUP peuvent demander cette nouvelle forme d'assistance STAGE, et combiner des unités thématiques au sein de chaque module pour adresser et résoudre spécifiquement les problèmes de gestion au sein de leur organisation. Pour prendre connaissance de la liste actualisée des pays éligibles à l'AT de BACKUP, veuillez consulter les FAQ (ci-joints) ou vous rendre sur notre site internet en suivant ce [lien](#).

### Pourquoi une nouvelle approche s'est-elle avérée nécessaire ?

Les acteurs responsables de la mise en œuvre des subventions du FM sont confrontés à de nombreux défis et goulots d'étranglement au cours de la gestion de leurs subventions. Certains sont liés au système de santé au sens large, d'autres sont d'ordre organisationnel et peuvent ne pas être adressés directement dans le cadre de mission d'AT. Ce sont ces aspects organisationnels sur lesquels BACKUP se focalisera avec l'approche STAGE.

Voici quelques-uns des principaux défis et goulots d'étranglement signalés par les bénéficiaires de subventions :

- Difficulté à assurer une planification dynamique, c'est-à-dire absence d'examen et de révision continue des plans de travail, difficultés à suivre l'avancement des activités prévues.
- Insuffisance de la disponibilité et de la qualité des données programmatiques, utilisation inadéquate des données pour la prise de décision.
- Planification et rapportage inadéquats en matière de GAS, qui entraîne des ruptures de stock et des surstocks (ainsi que l'expiration et l'indisponibilité) de produits de santé (y compris les produits et équipements de laboratoire).
- Processus de gestion financière inefficaces.

Parmi les conséquences de ces nombreux défis, mentionnons les effets négatifs sur les subventions, notamment :

- Faible absorption des fonds, taux d'absorption financière insuffisant.
- Résultats programmatiques inférieurs aux cibles fixées.
- Pertes d'intrants et produits de santé.

### En quoi l'approche STAGE est-elle différente ?

STAGE diffère des autres approches d'AT parce qu'elle :



- Se focalise sur le développement organisationnel (OD), la gestion de la qualité, et la performance du programme.



- Se concentre sur les aspects pratiques au niveau des personnes en charge de la mise en œuvre des subventions en vue d'accomplir le travail dans une situation complexe, plutôt que d'essayer de résoudre des problèmes plus larges, liés au système de santé au sens large, qui sont souvent hors du spectre d'action des personnes responsables de la mise en œuvre des subventions.



- STAGE est basé sur une approche modulaire, chaque module contenant plusieurs unités thématiques.
- S'attèle à l'utilisation et l'intégration pérenne de techniques et outils de travail dans les tâches de gestion quotidienne, plutôt que sur les techniques ou les outils eux-mêmes.
- Et le plus important, les candidats décident de ce qu'ils souhaitent (ou doivent) changer dans leur organisation et dans leur façon de travailler.

### Avantages de l'approche STAGE pour les acteurs responsables de la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial :

- Processus de candidature simple, avec des modules prédéfinis et des unités thématiques spécifiques à sélectionner - qui sera affiné avec le candidat lors de la première mission (de cadrage) du ou des consultants.
- Faciliter plutôt que compliquer le travail quotidien des acteurs responsables de la mise en œuvre des subventions en les soutenant à combler et à améliorer ce qu'ils estiment être les lacunes les plus importantes.
- Soutenir la résolution des défis organisationnels ou liés à la collaboration avec le FM ainsi que les goulots d'étranglement identifiés par le candidat, avec le soutien de l'équipe GIZ BACKUP en développant ensemble des solutions pratiques.
- Soutenir l'amélioration de la performance des subventions.

## Comment cela fonctionnera-t-il ?

1. Si une organisation de mise en oeuvre d'une subvention du FM souhaite faire une demande d'AT STAGE, elle peut choisir entre différents modules déclinés en unités thématiques, puis sélectionner celles qui lui semblent les plus pertinentes et les plus utiles.
2. Pour le premier appel à candidatures, la palette d'options proposées pour une AT se décline en quatre modules :
  - Améliorer la planification et la reprogrammation
  - Gestion des défis liés aux données
  - Renforcer les capacités en gestion financière
  - Améliorer la distribution et la redevabilité pour les produits de santé jusqu'au dernier kilomètre.
3. Un processus de candidature simple et rapide (voir ci-dessous : « Comment candidater pour bénéficier d'une AT STAGE ») est mis en place.
4. Le demandeur doit fournir les clarifications qui peuvent être demandées par BACKUP au cours du processus de candidature, afin d'assurer une compréhension claire et commune de ce qui est demandé et nécessaire.
5. Une fois la demande approuvée par BACKUP, l'AT débute par une mission de cadrage conduite par un ou deux consultants principaux au cours de laquelle la pertinence des unités thématiques sélectionnées est examinée avec le demandeur et des ajustements sont apportés au plan de déroulement de l'intervention d'AT.
6. Après la mission de cadrage, BACKUP finalise les termes de référence et sélectionnera une équipe de consultants ayant une expertise adaptée pour travailler avec l'organisation candidate.
7. Chaque intervention d'AT consiste en un certain nombre de missions sur site (en fonction des modules et des unités thématiques sélectionnés, ainsi que des besoins spéci-



Améliorer la planification et la reprogrammation



Gestion des défis liés aux données



Renforcer les capacités en gestion financière



Améliorer la distribution et la redevabilité pour les produits de santé jusqu'au dernier kilomètre

ifiques identifiés lors de la visite de cadrage) associé à un soutien à distance.

8. Au cours la phase de suivi, les consultants fourniront un soutien à distance et pourront effectuer des missions de suivi, si nécessaires, pour assurer la pérennité et l'institutionnalisation des changements organisationnels à l'issue de l'AT. A travers STAGE, BACKUP s'engage à fournir des consultants hautement expérimentés et qualifiés qui utiliseront systématiquement une approche participative au cours du travail avec l'équipe de l'organisation candidate, et qui seront flexibles et prêts à s'adapter aux changements.



### Phrase de mise en oeuvre

- Missions de cadrage et de suivi
- Soutien à distance entre les différentes missions sur site



### Délais de mise en oeuvre

- Mission de cadrage ~8 – 12 semaines après transmission de la requête
- Missions de suivi ~6 – 12 mois après la mission de cadrage



### Profil des consultants

- Chaque mission sera menée par une équipe de consultants ayant une expertise spécifique, en fonction des modules et des unités sélectionnés.
- Qualification pertinente : expérience technique dans un domaine pertinent, expérience GF, expérience du développement organisationnel et de la gestion du changement.

## Qu'est-il attendu des organisations candidates ?

- Candidater seulement si les organisations candidates sont vraiment intéressées à réaliser des changements.
- L'organisation candidate assume son choix et reste donc maître de la situation. L'équipe BACKUP ne sera à vos côtés que pour vous soutenir dans les étapes de réalisation de ces changements.
- Responsabilité, engagement et disponibilité du personnel pendant la période de coopération convenue (tandis que les consultants prendront en considération et adapteront leurs horaires pour éviter d'interférer avec d'autres priorités).
- Rédiger un rapport à mi-parcours et un rapport final à soumettre à l'équipe BACKUP (selon un modèle prédéfini). A travers ces rapports il s'agira de : 1) évaluer les progrès sur les réalisations et les résultats des changements organisationnels initiés ; 2) expliquer tout ajustement au calendrier initial de déploiement de l'AT; et 3) exprimer tout besoin supplémentaire potentiel pour assurer un changement organisationnel pérenne.
- Identifier une personne-ressource au sein de l'organisation candidate responsable de la bonne conduite des missions d'AT et également personne de contact pour l'équipe de BACKUP.

## Comment candidater pour une AT STAGE ?

1. Élaborer une brève note de concept (une à deux pages) décrivant i) l'organisation et son rôle dans la mise en œuvre des subventions du FM, ii) les défis rencontrés par l'organisation candidate, et iii) le ou les modules pré-choisis ainsi que – si déjà identifiées – les unités thématiques y afférentes. La note de concept devra être transmise à [backup@giz.de](mailto:backup@giz.de).
2. Revue et ajustement des modules sélectionnés avec BACKUP.
3. BACKUP enverra par la suite à l'organisation candidate le formulaire de candidature complet, où celui-ci pourra sélectionner les modules et les unités thématiques souhaités. Lors de la sélection des unités thématiques, veuillez également tenir compte des principes directeurs ci-dessous.
4. Signer dûment (par toutes les parties) l'ensemble de la documentation et la renvoyer à [backup@giz.de](mailto:backup@giz.de).
5. Un examen final de la pertinence des modules sélectionnés par rapport aux besoins réels sera effectué, en étroite collaboration avec BACKUP.



Consultez notre site internet :

<http://bit.ly/2Qq7fAP>

## Principes directeurs pour le bon déroulement de l'approche STAGE

Pour réaliser une demande d'AT STAGE et sélectionner les unités thématiques les plus appropriées, BACKUP recommande aux candidats de suivre ces six principes :

Ne sélectionnez que le nombre d'unités qui peuvent être effectivement déroulées au cours d'une intervention d'AT. BACKUP recommande de ne pas sélectionner plus de quatre unités thématiques par intervention.

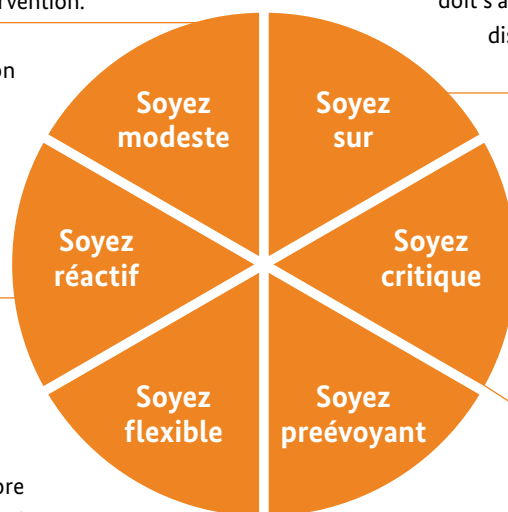
Pour mener à bien une intervention d'AT, une collaboration harmonieuse et une communication régulière entre BACKUP, les experts qui effectuent les missions et l'organisation candidate sont cruciales.

Le(s) consultant(s) effectuant la visite de cadrage aura à parcourir les unités thématiques sélectionnées avec le demandeur. Si nécessaire, à ce stade il est encore possible d'adapter la pré-sélection des unités thématiques préalablement identifiées dans le formulaire de candidature.

Sachez qu'une intervention d'AT STAGE ne peut être réussie que si elle est entièrement soutenue par l'organisation candidate. Avant de soumettre une note de concept, le candidat doit s'assurer que son organisation (et son équipe) dispose de suffisamment de temps et de ressources pour mener à bien l'intervention.

Lors de la sélection des unités thématiques, vérifiez de manière critique que celles-ci répondront réellement aux principaux défis que vous rencontrez. Veuillez passer en revue la description détaillée de chaque unité thématique et demander à BACKUP de l'aide au des clarifications si nécessaire.

Le processus depuis la remise de la première esquisse de projet jusqu'à la première orientation du projet la visite peut prendre un certain temps - donc penser à l'avenir et présenter une demande en temps opportun.



## Liste des modules (disponibles dès octobre 2018)

La nouvelle approche d'AT STAGE développée par BACKUP sera composée dans un premier temps des 4 modules suivants :



### Module 1 : Améliorer la planification et la reprogrammation

Objectif : Améliorer la capacité des acteurs responsables de la mise en œuvre des subventions du FM (BP, BS, SSB) à faire face aux retards, aux changements imprévus, aux risques opérationnels et aux défis liés à la mise en œuvre du plan de travail des subventions.

|                |   |
|----------------|---|
| <b>UNITE A</b> | Améliorer les compétences en matière de planification opérationnelle et de budgétisation axée sur les résultats.  |
| <b>UNITE B</b> | Introduire des outils de suivi et de reprogrammation des activités et institutionnaliser leur utilisation au niveau des acteurs de mise en œuvre des subventions du FM.     |
| <b>UNITE C</b> | Améliorer la qualité des réunions de révision des plans d'activités au niveau des organisations responsables de la mise en œuvre des subventions du FM.                     |
| <b>UNITE D</b> | Introduire des outils pour la révision de routine et non matérielle des programmes ainsi que la pratique des révisions de routine des programmes.                           |
| <b>UNITE E</b> | Prendre en compte les résultats de l'évaluation des risques et/ou des capacités et/ou des actions de gestion du FM dans la planification opérationnelle à tous les niveaux. |
| <b>UNITE F</b> | Communiquer de manière efficace et efficiente entre les BP/BS et les sous- sous bénéficiaires.  |
| <b>UNITE G</b> | Communiquer de manière efficace et efficiente avec le CCM.  |
| <b>UNITE H</b> | Communiquer de manière efficace et efficiente avec le FM.   |
| <b>UNITE I</b> | Utiliser le PR Dashboard de manière plus efficace pour la planification et la reprogrammation.  |
| <b>UNITE J</b> | Résoudre des problèmes techniques rencontrés par les BP au cours de l'utilisation du PR Dashboard   |
| <b>UNITE K</b> | Introduire le PR Dashboard et le CCM Summary (approche intégrale)   |
| <b>UNITE L</b> | Renforcer le leadership pour une planification plus proactive et réactive   |
| <b>UNITE M</b> | Améliorer la gestion de l'information (archivage, voies de communication, systèmes de sauvegarde)   |



### Module 2 : Gestion des défis liés aux données

Objectif : Soutenir les acteurs responsables de la mise en œuvre des subventions du FM à éviter les retards dans le rapportage et les erreurs dans les prévisions en raison de données indisponibles en temps opportun, incomplètes et de mauvaise qualité.

|                |   |
|----------------|---|
| <b>UNITE A</b> | Utiliser des données imparfaites (p. ex. incomplètes, inexactes, peu fiables) pour l'établissement des rapports sur les programmes.                   |
| <b>UNITE B</b> | S'efforcer d'améliorer la qualité des données et l'utilisation de données programmatiques imparfaites pour la prise de décision.                      |
| <b>UNITE C</b> | Mentorat des gestionnaires du SIGL pour relever les défis liés aux données et aux rapports dans le domaine du GAS.                                    |
| <b>UNITE D</b> | Clarifier les questions relatives aux dénominateurs dans le PR Dashboard (population clé, objectifs régionaux, ajustement des jalons, etc.)           |
| <b>UNITE E</b> | Adresser les problèmes rencontrés par les BP lors de l'utilisation du PR Dashboard (et utilisation plus efficace de l'outil).                         |
| <b>UNITE F</b> | Utiliser efficacement le PR Dashboard malgré l'existence de données imparfaites, y compris son utilisation comme outil de rétroaction (BP/BS ou SSB). |
| <b>UNITE G</b> | Clarifier les rôles et responsabilités des BP et des BS (ou SSB)  |
| <b>UNITE H</b> | Communiquer plus efficacement au sujet des défis liés aux données entre les BP et le FM (par ex. contraintes DHIS2).                                  |
| <b>UNITE I</b> | Renforcer le leadership pour la prise de décision fondée sur les données.   |
| <b>UNITE J</b> | Résoudre des problèmes liés à l'utilisation au SIGL et eSIGL et développer des outils de soutien.   |



### Module 3 : Renforcer les capacités en gestion financière

Objectif : Réduire les goulots d'étranglement dans la gestion financière

|                |   |
|----------------|---|
| <b>UNITE A</b> | Plan d'action pour la réattribution de la responsabilité financière de l'agent fiscal aux BP.   |
| <b>UNITE B</b> | Clarification des rôles et des responsabilités en matière de gestion financière par les BP et les BS (ou SSB).  |
| <b>UNITE C</b> | Communiquer plus efficacement avec le FM sur les questions de gestion financière.   |
| <b>UNITE D</b> | Communiquer plus efficacement entre les BP et les BS (ou SSB) au sujet des questions financières  |
| <b>UNITE E</b> | Faciliter la révision des manuels de procédures financières et administratives ainsi que leur adaptation à différents niveaux de capacité.  |
| <b>UNITE F</b> | Renforcer le leadership pour la transparence dans la gestion financière.  |
| <b>UNITE G</b> | Renforcer les capacités en comptabilité (en réponse aux actions de gestion du FM et aux besoins perçus, par exemple l'utilisation de logiciels, la meilleure justification des dépenses). |



### Module 4 : Améliorer la distribution et la redevabilité pour les produits de santé jusqu'au dernier kilomètre

Objectif : Soutenir les BP à résoudre les défis de distribution jusqu'au dernier kilomètre en veillant à ce que la chaîne d'approvisionnement fournisse tous les sites, y compris les plus éloignés, et à ce que le rapportage et les données soient collectées et transmises par ces sites.

|                |   |
|----------------|---|
| <b>UNITE A</b> | Analyser la situation du transport et de la distribution, les défis et des options de distribution pour les produits subventionnés. Evaluer les différents niveaux de rapportage et de redevabilité pour les produits de santé reçus au niveau des sites. |
| <b>UNITE B</b> | Concevoir un plan de distribution jusqu'au dernier kilomètre et des solutions adaptées pour améliorer la distribution et la redevabilité avec les équipes des BP et BS.   |
| <b>UNITE C</b> | Concevoir des outils pour le suivi et la supervision des sites, afin de s'assurer que les solutions mises en place pour la distribution jusqu'au dernier kilomètre fonctionnent et que les ruptures de stock sont évitées.                                |

Pour plus d'informations détaillées sur les modules et les unités thématiques afférentes, veuillez consulter notre site internet en suivant ce lien. Les cinq modules additionnels qui ont été élaborés (amélioration des aspects GAS spécifiques au laboratoire ; mise en place de systèmes GAS efficaces au niveau des établissements de santé ; renforcement des capacités de supervision des activités communautaires ; amélioration des capacités des organisations à base communautaire et des ONG en matière de mobilisation des ressources/viabilité financière ; introduction des nouveaux BP et BS sur le travail dans le cadre du FM) seront disponibles à un stade ultérieur, et prendront en compte les leçons apprises au cours des premières interventions d'AT STAGE.



Consultez notre site internet :

<http://bit.ly/2Qq7fAP>

## **PUBLICATION**

### **Publié par**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### **Siège de la société**

Bonn et Eschborn, Allemagne

### **BACKUP Santé**

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Allemagne

+49 6196 79-1599

[backup@giz.de](mailto:backup@giz.de)

[www.giz.de/backup](http://www.giz.de/backup)

### **Mise à jour**

Septembre 2018

### **Design**

creative republic, Frankfurt, Allemagne

### **Illustrations**

shutterstock & creative republic, Frankfurt, Allemagne

Le contenu de cette publication relève de la responsabilité de la GIZ.

### **Mandaté par**

Ministère fédéral allemand de la coopération économique  
et du développement (BMZ); Unité de santé, politique démographique et protection sociale

### **En coopération avec**

Direction du développement et de la coopération (DDC),  
Département fédéral des affaires étrangères, Suisse