

Évolution du budget de fonctionnement

Budget pour 2022

46^e réunion du Conseil d'administration

GF/B46/02 Partie B

Du 8 au 10 novembre 2021 (*réunion virtuelle*)

Table des matières

1	Résumé	3
2	Évolution du budget de fonctionnement et catégorisation	4-6
3	Analyse approfondie du budget 2022	7-9
4	Annexe : Information supplémentaire sur le budget 2022	10-16

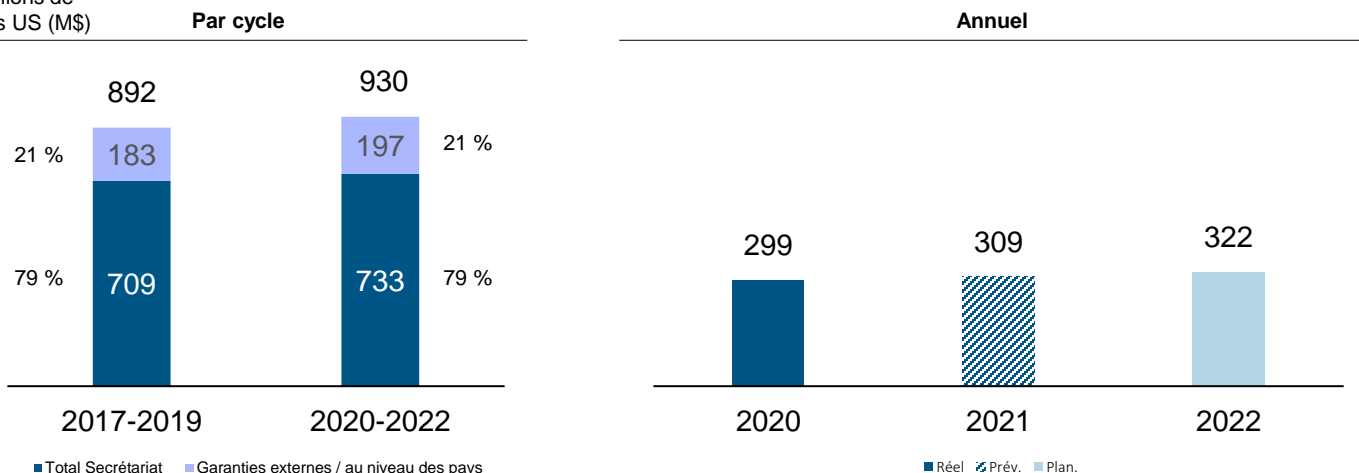
Ce document a été traduit en français à partir de la version officielle anglaise. Conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités, la version anglaise fait foi en cas de litige découlant du contenu d'un document traduit (comme celui-ci).

Injection prévue de 930 M\$ dans le budget de fonctionnement du cycle 2020-2022 pour appuyer la pérennisation des acquis et la transition vers le nouveau cycle stratégique

Résumé

Résumé financier – Dépenses de fonctionnement

en millions de dollars US (M\$)



- Le plafond prévu pour le cycle 2020-2022 a été **relevé de 30 M\$, ce qui porte la limite du budget de fonctionnement à 930 M\$**, pour permettre le maintien des investissements dans les capacités stratégiques et l'exécution des initiatives prioritaires.
- Le **budget 2022 (322 M\$)** reflète les modifications apportées aux dernières prévisions pour 2021 (309 M\$).
- Le **ratio Secrétariat / garanties externes et au niveau des pays se maintient autour de 80/20**, comme au cycle précédent.
- Allocation agile et rigoureuse des ressources, conforme aux besoins stratégiques, en faveur des activités principales, des catalyseurs cycliques et des priorités.

Points saillants

- Le **budget 2022** est conforme à l'objectif de **changement de base et de rééquilibrage optimal** des dépenses de fonctionnement.
- **Pour maintenir les investissements, il a fallu :**
 - renforcer rapidement les capacités stratégiques
 - rationaliser l'utilisation des ressources pour renforcer et piloter la performance financière (par ex. absorption, conversion des promesses de dons)
 - favoriser la transformation numérique
 - poursuivre l'amélioration de la maturité organisationnelle, de la gestion des risques et des garanties et des processus opérationnels
- La pandémie devrait continuer de perturber les principaux programmes, ce qui contribuera à l'**augmentation des coûts de fonctionnement** (Comité technique d'examen des propositions, agents locaux du Fonds, etc.).

Points à examiner

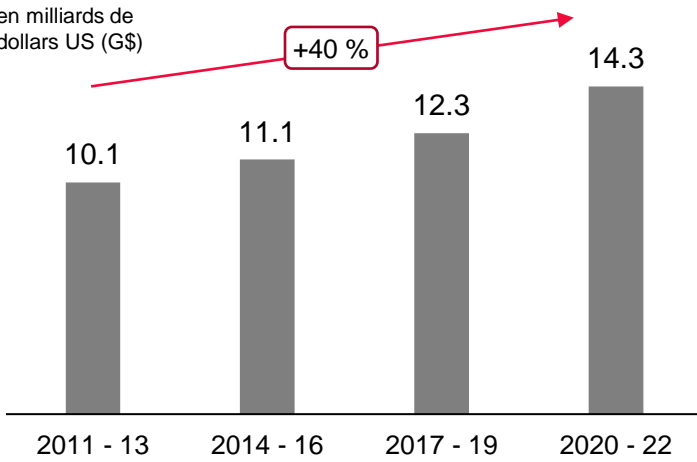
- Présenter la structure des coûts du budget de fonctionnement pour 2022 et les facteurs d'évolution, **dans la limite du plafond fixé à 930 M\$**
- Confirmer les priorités inscrites au **budget 2022**

La valeur des promesses de dons* a augmenté de 40 % – La gestion active des coûts a permis une réduction continue du ratio budget de fonctionnement/promesses de dons

Budget de fonctionnement – Évolution pour la période 2011-2022

Augmentation des promesses de dons :
14,3 G\$ (+40 %)

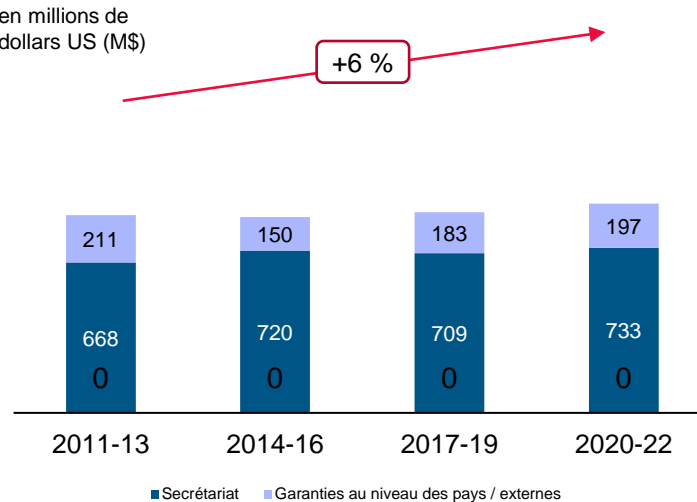
en milliards de dollars US (G\$)



- Engagement accru des donateurs en faveur de la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme.
- Les promesses de dons (fonds sous gestion) ont augmenté de 40 % en quatre cycles, pour atteindre 14 G\$.

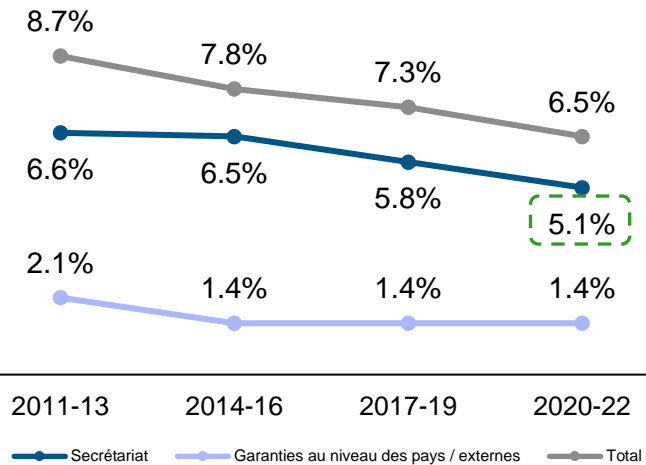
Augmentation du budget de fonctionnement :
930 M\$ (+6 %)

en millions de dollars US (M\$)



- Investissement continu dans les capacités stratégiques (p. ex. RH, Systèmes résistants et pérennes pour la santé, financement de la prévention et de la santé) et dans la performance financière (conversion des promesses de dons et absorption).
- Grâce à une solide planification financière et à une optimisation dynamique des ressources, l'augmentation du budget de fonctionnement a été contenue.

Réduction continue du ratio budget de fonct./promesses de dons



- Gains d'efficacité opérationnelle et allocation rigoureuse des ressources en fonction des priorités.
- Amélioration des ratios budget de fonctionnement/promesses de dons pour le Secrétariat et les garanties au niveau des pays / à l'externe.
- Analyse comparative : les frais de gestion d'organisations comparables se situent entre 7 et 37 %, contre 5,1 % pour le Fonds mondial.

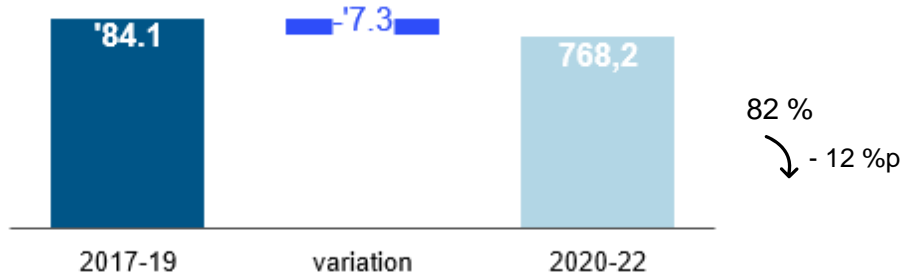
Budget de fonctionnement plus flexible, dans la limite du plafond fixé pour 2020-2022, grâce à une allocation agile des ressources par catégorie de coût

Dépenses de fonctionnement par catégorie

Part flexible du plan relevée à 18 % (+12 %p)

en millions de dollars US (M\$)

Composante principale¹ 94 %



Composante cyclique -



Composante prioritaire 6 %



■ Réel ■ Plan.



¹ Sont imputées aux activités principales du cycle 2017-2019 les charges autrefois classées dans la catégorie des dépenses récurrentes.

Points saillants

Activités principales – rapport coût-efficacité et efficience

- Maintenir une structure allégée pour le Secrétariat et rechercher de nouveaux gains d'efficacité opérationnelle.
- La réduction de la part de l'allocation accroît la flexibilité budgétaire pour les initiatives cycliques et prioritaires.

Catalyseurs cycliques – investissements tactiques dans le renforcement des capacités et l'exécution d'activités cycliques

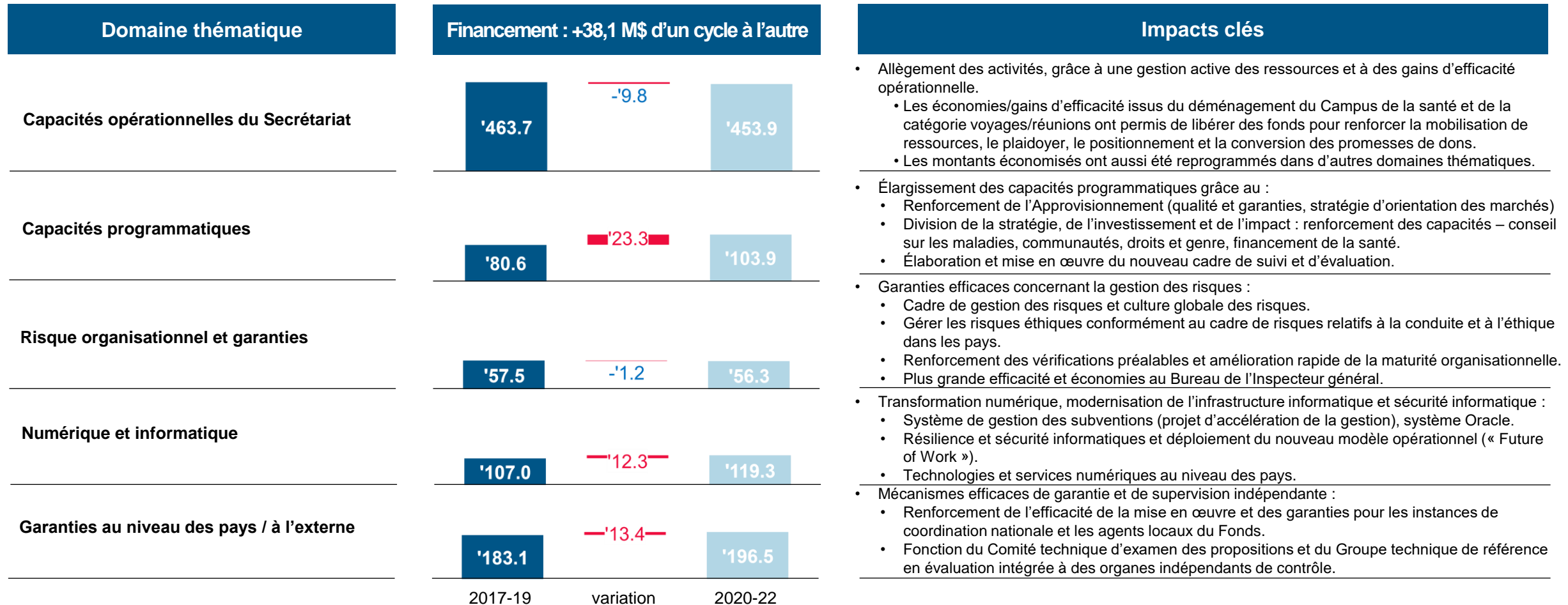
- Évaluation des priorités cycliques et réaffectation des fonds dans les cycles triennaux.
- Appuie le renforcement ciblé des capacités programmatiques.

Investissements prioritaires – investissements flexibles pour produire un impact au regard des priorités stratégiques

- Accélérer la mission du Fonds mondial afin de lutter contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, à travers la production d'impact dans les communautés.
- Évaluation continue et hiérarchisation des demandes reçues, selon les priorités stratégiques du Fonds mondial.
- 30,6 M\$ supplémentaires de financements prioritaires par rapport au cycle précédent.

Le relèvement du plafond à 930 M\$ favorise les investissements dans les capacités programmatiques, le numérique et les garanties externes

Dépenses de fonctionnement par domaine thématique

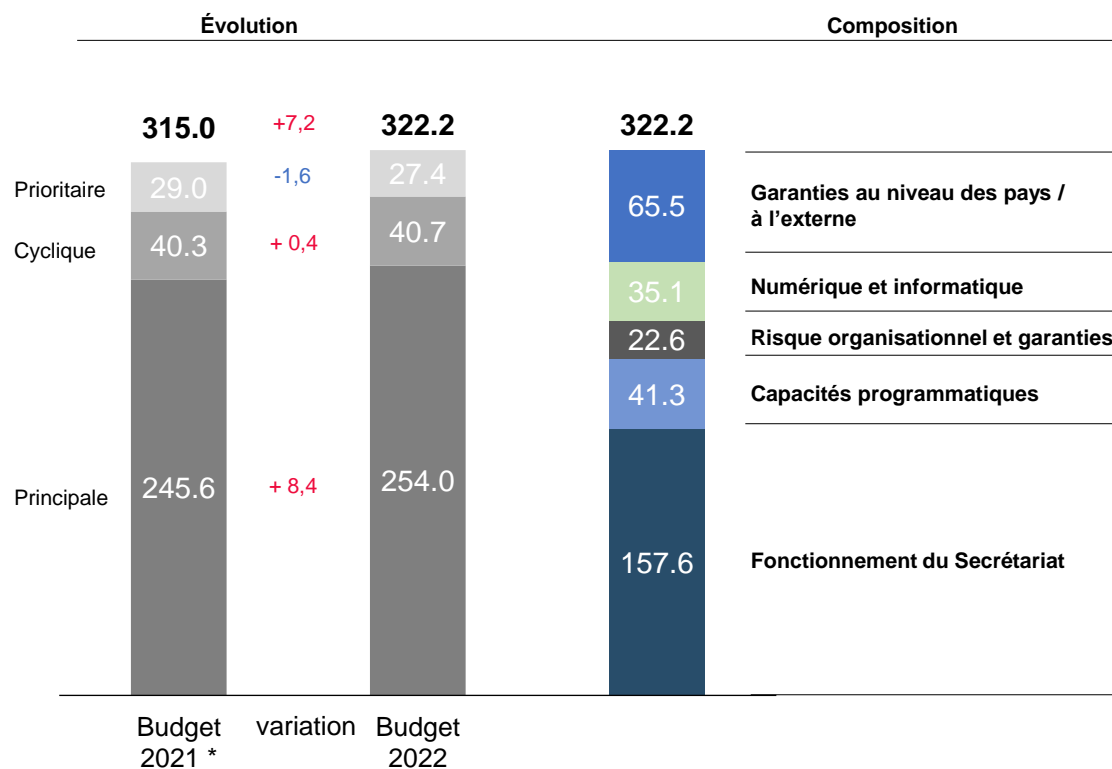


Le projet de budget propose une réorientation des activités (composante cyclique convertie en activités principales) – Financement prioritaire de 27,4 M\$ pour obtenir plus rapidement un impact stratégique

Budget de l'exercice 2022

en millions de dollars US (M\$)

Budget 2022 – Aperçu par catégorie et domaine thématique



Points saillants par catégorie

Ajustements apportés à la composante principale (254,0 M\$, + 8,4 M\$ par rapport à 2021)

- Gains d'efficacité dans la catégorie Voyages et réunions – composante principale, traduisant une réduction supplémentaire de 19 % en raison de la pandémie de COVID-19.
- Mise en œuvre des chantiers de réorganisation en 2021 et transfert des nouvelles fonctions dans la composante des activités principales.

Ajustements apportés à la composante cyclique (40,7 M\$, + 0,4 M\$ par rapport à 2021)

- Renforcement des garanties au niveau des pays et des garanties externes (agents locaux du Fonds, supervision des subventions au niveau des pays par les instances de coordination nationale, activités axées sur l'éthique et l'intégrité (protection contre l'exploitation, les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel) et activités du Groupe technique de référence en évaluation en période de pandémie).
- Financements supplémentaires pour le plaidoyer, partenariats avec les agents chargés des achats.
- Gains d'efficacité dans la catégorie Voyages et réunions – composante cyclique, traduisant une réduction supplémentaire de 19 % en raison de la pandémie de COVID-19.
- Les coûts informatiques traduisent les investissements/améliorations continus en faveur des systèmes.

Ajustements apportés à la composante prioritaire (27,4 M\$, - 1,6 M\$ par rapport à 2021)

- Analyse approfondie dans les diapositives 8 et 9 et la partie descriptive du budget 2022 (partie A).

Projet de budget de fonctionnement pour 2022 par nature des coûts

Budget de l'exercice 2022

en millions de
dollars US (M\$)

Dépenses de fonctionnement par nature

	Budget *	Budget	Variance	
	2021	2022	abs	in %
LFA Fees	48.3	48.7	0.4	0.8%
CCM Funding	9.5	9.8	0.3	3.2%
Secretariat Costs & OIG	250.9	260.7	9.8	3.9%
Workforce	171.1	177.6	6.5	3.8%
Staff	161.2	171.5	10.3	6.4%
Individual Consultants	9.9	6.0	-3.8	-38.7%
Professional Fees	33.5	36.9	3.4	10.2%
Travel	13.5	11.1	-2.4	-18.0%
Meeting	2.6	3.2	0.6	22.3%
Communications	1.5	1.5	-0.1	-4.4%
Office Infrastructure	21.5	23.2	1.8	8.3%
Board Constituency	1.6	1.6	0.0	0.0%
Depreciation	5.6	5.6	0.0	0.0%
External Co-Funding	-	-	-	-
OPEX before non-recurring costs	308.7	319.2	10.5	3.4%
Non-recurring costs	6.3	2.9	-3.3	-53.4%
OPEX	315.0	322.2	7.2	2.3%

Points clés

- Renforcement des garanties au niveau des pays et des garanties externes (**agents locaux du Fonds**, supervision des subventions au niveau des pays par les **instances de coordination nationale**, activités axées sur l'éthique et l'intégrité (protection contre l'exploitation, les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel) et activités du Groupe technique de référence en évaluation à l'ère du COVID-19), part imputée aux services professionnels.
- Augmentation des **dépenses de personnel** (+ 10,3 M\$, total de 171,5 M\$), conformément à l'orientation stratégique définie :
 - Augmentation des effectifs des fonctions de supervision et d'appui, ainsi que pour les risques et garanties organisationnels, compensée partiellement par une réduction au niveau des activités liées aux subventions.
 - Augmentation des effectifs pour l'Approvisionnement et les Investissements stratégiques et impacts.
L'impact sur l'année complète de la mise en œuvre des chantiers de réorganisation est en partie compensé par la réduction des **coûts non récurrents**, ce qui traduit le reclassement du budget des activités principales et cycliques au niveau des équipes.
 - Réduction du nombre de contractants.
- Les augmentations imputées aux **Services professionnels** tiennent compte des investissements cycliques pour les reconstitutions des ressources et de l'expertise supplémentaire requise pour l'exécution du plan de travail annuel.
- Frais de déplacement et de réunion** : écart de - 1,8 M\$ par rapport au budget 2021, en raison de nouvelles modalités de travail et des conséquences de la pandémie.
- Infrastructure des espaces de bureau** : Augmentation des investissements dans la résilience et la sécurité informatiques, en raison des risques émergents et du contexte actuel.

Demande au Conseil d'administration d'approuver le projet de budget de fonctionnement 2022 de 322,2 M\$, conformément à l'enveloppe triennale de 930 M\$ fixée pour ces dépenses

Budget 2022 – Résumé et décision

en millions de dollars US (M\$),
Structure fonctionnelle actualisée

Résumé financier – Budget de fonctionnement 2022

	Budget [*] 2021	Budget 2022	Variance	
			abs	in %
General Management	6.3	7.6	1.2	19.5%
Office of ED	4.1	4.7	0.6	14.2%
Ethics Office	2.2	2.9	0.6	29.3%
Business Operations	133.1	138.0	4.9	3.7%
External Relation & Communication	17.7	21.1	3.4	19.2%
Grant Mgmt. & Country Team Op.	70.1	69.2	-0.9	-1.3%
Strategy Investment & Impact	29.0	31.6	2.6	9.0%
SIID	25.1	27.5	2.4	9.7%
Strategy & Policy Hub	3.9	4.0	0.2	3.9%
Supply Operations	16.3	16.0	-0.2	-1.4%
Governance & Support Functions	88.6	93.2	4.7	5.3%
Human Resources	8.6	10.6	2.0	22.8%
Risk Management	4.1	4.8	0.7	17.4%
Finance & Administration	30.8	32.7	1.9	6.3%
Information Technology	32.8	32.9	0.2	0.5%
Legal & Governance	12.3	12.2	-0.1	-0.8%
OIG (Independent)	14.9	14.9	0.0	0.0%
Ext. Assurance & Oth. Independent	65.8	65.5	-0.3	-0.4%
LFA & PDQA	49.4	50.3	0.8	1.7%
CCM	11.3	11.5	0.2	1.6%
Independent Bodies (TRP & TERG)	5.1	3.8	-1.3	-24.9%
OPEX before non-recurring costs	308.7	319.2	10.5	3.4%
Non-recurring costs	6.3	2.9	-3.3	-53.4%
OPEX	315.0	322.2	7.2	2.3%

Décision GF/B46/DPXX : Descriptif du plan de travail et du budget pour 2022 et budget de fonctionnement pour 2022

Se fondant sur la recommandation du Comité, le Conseil d'administration approuve :

1. Le descriptif du plan de travail et du budget pour 2022, tel que présenté dans le document GF/B46/02 ;
2. Le budget de fonctionnement pour 2022, d'un montant de 322,2 millions de dollars US et présenté dans le document GF/B46/02, qui prévoit des financements de i) 65,5 millions de dollars US pour les activités de garantie dans le pays et à l'externe, comme l'explique le document BF/B46/02, et de ii) 14,9 millions de dollars US pour les dépenses de fonctionnement de 2022 du Bureau de l'Inspecteur général.

Annexe



The Global Fund to Fight
AIDS, Tuberculosis and Malaria

+41 58 791 1700
theglobalfund.org

Le budget proposé confirme le renforcement des investissements stratégiques et de la supervision, la réduction des activités liées aux subventions, du numérique et des garanties

Budget de l'exercice 2022

Budget 2022 – Budget de fonctionnement total par domaine thématique				
en millions de dollars US (M\$)	Budget *	Budget	Variance	
	2021	2022	abs	in %
Secretariat Operational Capabilities	155.1	157.6	2.5	1.6%
Resource Mobilization	17.7	21.1	3.4	19.2%
Grant Operations	86.2	83.3	-2.9	-3.4%
Oversight & Support Functions	51.2	53.2	2.0	4.0%
Programmatic Capabilities	37.2	41.3	4.1	11.0%
Supply Operations	16.3	16.0	-0.2	-1.4%
Strategic Investment & Impact	21.0	25.3	4.3	20.5%
Organizational Risk & Assurance	21.2	22.6	1.4	6.4%
Second Line Oversight	6.3	7.7	1.4	21.5%
OIG (Independent)	14.9	14.9	0.0	0.0%
Digitalization and IT security	35.7	35.1	-0.6	-1.6%
In-Country & External Assurance	65.8	65.5	-0.3	-0.4%
Independent Bodies (TRP & TERG)	5.1	3.8	-1.3	-24.9%
External Assurance	60.7	61.7	1.0	1.6%
OPEX	315.0	322.2	7.2	2.3%

Budget de fonctionnement et projection des coûts de gestion et de fonctionnement liés au COVID-19

Budget pour 2022

Management & Operating Costs by Nature	OPEX	C19 RM
in kUSD	Budget Full Year 2022	Forecast 2021 - 2023
LFA Fees	48,700	25,000
CCM Funding	9,800	3,000
Secretariat Costs & OIG	260,723	77,240
Workforce	177,565	48,103
Professional Fees	36,938	16,212
Travel	11,057	-
Meeting	3,241	-
Communications	1,462	-
Office Infrastructure	23,240	-
Board Constituency	1,600	-
Depreciation	5,620	-
External Co-Funding	-	-
Unallocated C19 Funds	-	12,925
Total Opex before non-recurring	319,223	105,240
Non-recurring costs	2,927	-
Total Operating Expenses	322,150	105,240

Management & Operating Costs by Nature	OPEX	C19 RM
in kUSD	Budget Full Year 2022	Forecast 2021 - 2023
Secretariat Operational Capabilities	157,611	34,992
Programmatic Capabilities	41,314	25,040
Organizational Risk & Assurance	22,568	1,349
Digitalization and IT security	35,110	1,733
In-Country & External Assurance	65,546	29,200
<i>Unallocated Amount</i>	-	12,925
Total Operating Expenses	322,150	105,240

Le coût moyen annuel lié au COVID-19 (divisé par 2,5) serait de 42,1 M\$. Les frais de gestion du COVID-19 seront gérés de façon dynamique.

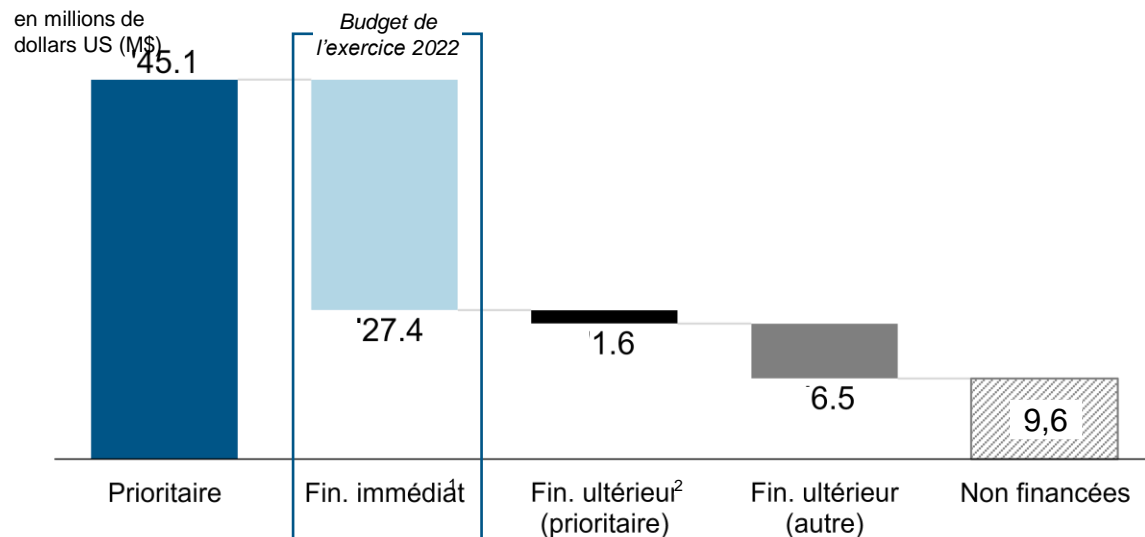
Les fonds non alloués sont préaffectés au financement des besoins émergents touchant les activités et les interventions de garantie et de gestion des risques afin d'éliminer les obstacles opérationnels et exécutifs.

Le Secrétariat continuera d'informer le Comité des finances en surveillant les résultats financiers.

La hiérarchisation des demandes de financement se fait conformément aux principes d'établissement des priorités – comme approuvé par le Comité exécutif de direction

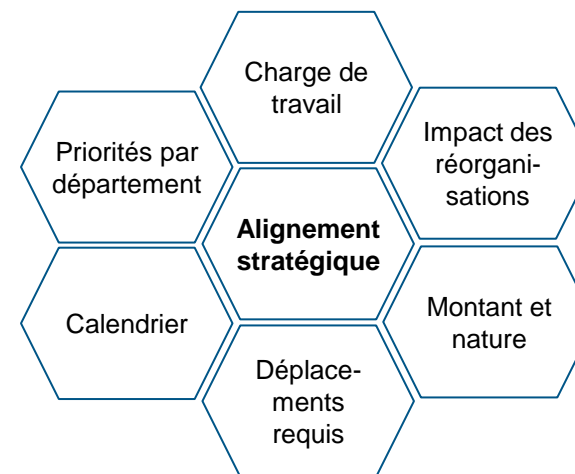
Analyse approfondie : Investissements prioritaires – Budget 2022

Les demandes prioritaires ont dépassé le plafond de financement, fixé à 27,4 M\$.



- **Pour financement immédiat** : Financement au titre de l'actuel budget 2022
- **Pour financement ultérieur (prioritaire)** : Engagement de financement (au moins partiel) dans le cadre du processus d'actualisation des prévisions
- **Pour financement ultérieur (autre)** : Réexamen en vue d'une actualisation des prévisions ou financement sur le budget d'équipe
- **Demandes non financées** : Part non financée des demandes partiellement financées

Les demandes prioritaires sont évaluées au regard d'un ensemble de critères.



- Les recommandations de financement sont émises sur la base d'une **évaluation solide effectuée par une équipe transversale** (Pôle Stratégie et Politique, FIN, RH et Informatique).
- Les **principes d'établissement des priorités**, approuvés par le Comité exécutif de direction, ont été appliqués :
 - Financement complet des activités de vérification de la conformité et des exigences réglementaires.
 - Report des crédits affectés aux activités déjà commencées l'année précédente.
 - Affectation des financements aux nouvelles initiatives en fonction des priorités.

¹ Après examen ED : ajout de 2,0 M\$ aux montants initialement reçus (WG/LG).

² Après examen ED : ajout de 0,2 M\$ aux montants initialement reçus (WG/LG).

Les investissements prioritaires du budget de fonctionnement complètent les autres modalités de financement (subventions en cours, C19RM, initiatives stratégiques)

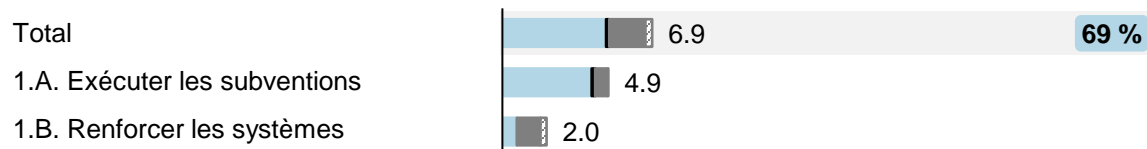
Analyse approfondie : Investissements prioritaires – Budget 2022

Priorité stratégique	Financement en M\$	Impacts clés
1. Obtenir des résultats dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme	4.8	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre les cibles fixées pour les subventions, en particulier dans les pays en situation critique. Prendre les dispositions nécessaires au renforcement des systèmes et à l'élimination des obstacles entravant l'accès à la santé.
2. Atténuer les conséquences du COVID-19	0,0	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le déploiement rapide et l'utilisation efficace des fonds du C19RM. Jouer un rôle pilote et collaborer avec l'Accélérateur ACT pour concevoir une réponse mondiale plus efficace face au COVID-19.
3. Stimuler l'efficience et l'efficacité	13.9	<ul style="list-style-type: none"> Simplifier les processus organisationnels et optimiser les systèmes et les structures. Renforcer la prise de décision fondée sur des données au sein des équipes du Secrétariat. Renforcer la gestion dynamique du budget de fonctionnement.
4. Investir dans les personnes et renforcer les capacités stratégiques	1.5	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à profit la diversité et instaurer une culture inclusive fondée sur la collaboration, la confiance et l'adaptabilité. Aligner les capacités stratégiques sur la nouvelle stratégie et renforcer l'agilité organisationnelle. Déployer le modèle « Future of Work ».
5. Se préparer à mettre en œuvre la prochaine stratégie	2.8	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et mettre à jour des plans, stratégies et politiques clés. Mettre en place une approche globale de la gestion de la performance organisationnelle. Se préparer en vue du cycle d'allocation 2023-2025.
6. Organiser la septième reconstitution des ressources	3.9	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter la septième campagne de reconstitution des ressources du Fonds mondial. Renforcer les bases des initiatives en cours de mobilisation des ressources.
7. Non prioritaire	0.5	

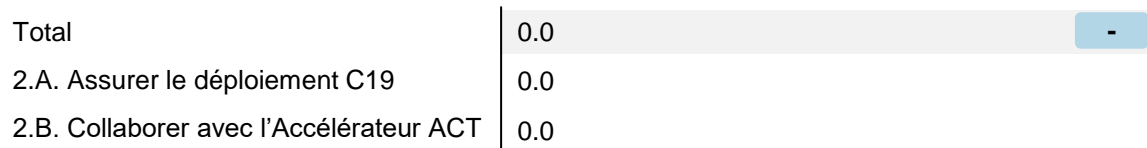
Initiatives prioritaires : au total, 27,4 M\$ sont affectés aux initiatives correspondant aux priorités stratégiques – 61 % des demandes pour financement immédiat

Analyse approfondie : Investissements prioritaires – Budget 2022

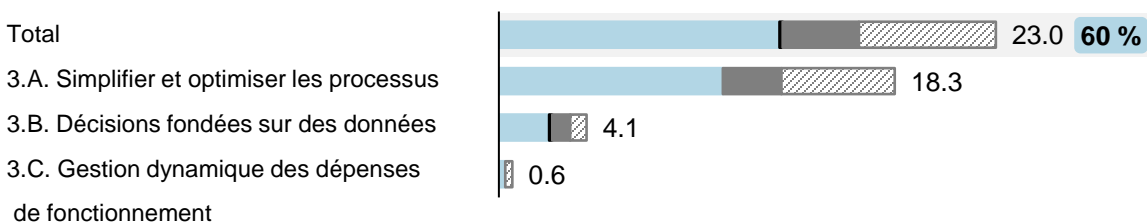
1. Obtenir des résultats dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme



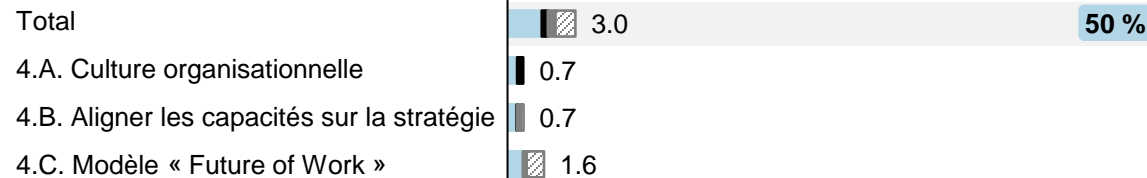
2. Atténuer les conséquences du COVID-19



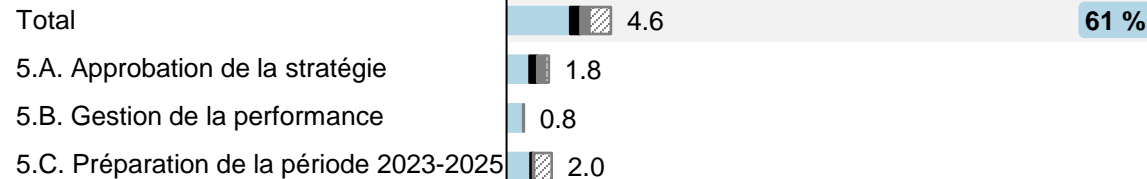
3. Stimuler l'efficacité et l'efficacité



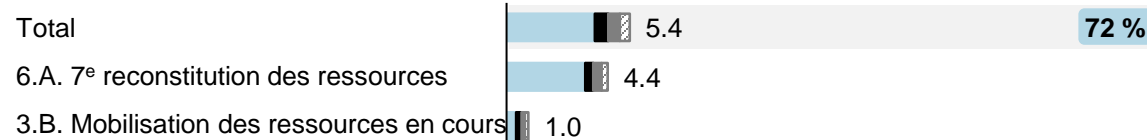
4. Investir dans les personnes et renforcer les capacités stratégiques



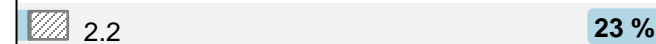
5. Se préparer à mettre en œuvre la prochaine stratégie



6. Organiser la septième reconstitution des ressources



7. Non prioritaire



La réévaluation périodique des financements se fonde sur les catégories de coûts : activités principales, catalyseurs cycliques et initiatives prioritaires

Principes d'évaluation des coûts



Activités principales

Effectifs permanents allégés ; déplacements pour la supervision au niveau des pays, mobilisation des ressources et dépenses statutaires imputées aux garanties, à la sécurité et à la gestion des installations.

Rapport coût-efficacité et efficience :

- L'externalisation des services (services/maintenance informatiques, hygiène au travail, RH et gestion des installations) permet d'optimiser les coûts et d'obtenir des gains d'efficacité.
- Réduction de 19 % des frais de voyage et de réunion (adaptation au COVID-19).



Catalyseurs cycliques

Investissements tactiques annuels requis au cours du cycle triennal pour :

- renforcer les capacités stratégiques (conseillers pour les maladies, droits humains, renforcement communautaire, adolescentes et jeunes femmes, financement de la santé, et approvisionnement et opérations)
- assurer le succès de la mise en œuvre des activités cycliques (par ex. conférence sur la reconstitution des ressources, élaboration de la stratégie)
- optimiser la planification et l'exécution des initiatives d'amélioration des processus opérationnels et de transformation
- procéder à une évaluation triennale sur la base de :
 - la stratégie approuvée
 - les résultats de la reconstitution
 - les priorités et la maturité organisationnelles
 - les objectifs fixés en matière de performance



Composante prioritaire

Le financement des priorités annuelles est nécessaire pour appuyer :

- les activités prioritaires qui doivent se poursuivre l'année suivante : autorisation ou refus selon l'état d'avancement des activités, leur pertinence en 2021, leur rapport coût-efficacité et leur impact potentiel. Comprend les ajustements nécessaires pour les activités de vérification de la conformité.
- les priorités organisationnelles : allocation des ressources en tenant compte du ratio entre les ressources totales demandées et les ressources disponibles, de l'examen des besoins prioritaires en personnel (personnel temporaire, consultants), de l'avantage pressenti pour l'organisation, de la criticité et de la spécificité de l'activité, de l'équilibrage des priorités organisationnelles et des équipes.
- l'allocation des ressources dans la limite du plafond des dépenses de fonctionnement pour financer les besoins émergents relatifs aux investissements prioritaires annuels.

Ce document a été traduit en français à partir de la version officielle anglaise. Conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités, la version anglaise fait foi en cas de litige découlant du contenu d'un document traduit (comme celui-ci).