

Repenser le rôle des bailleurs



Recommandations des
organisations de la société
civile pour des partenariats
plus équitables et adaptés
aux réalités locales

POURQUOI CE DOCUMENT ?

Destiné aux organisations de la société civile, ce document a été conçu comme un outil de plaidoyer partagé visant à structurer et porter des recommandations communes à destination des bailleurs. Les associations peuvent s'en saisir, en totalité ou en partie, pour nourrir leurs dialogues institutionnels et renforcer leur capacité d'interpellation. Les bailleurs, Sidaction compris, sont également invités à s'y référer afin de faire évoluer leurs pratiques, améliorer la qualité des partenariats et créer des conditions de mise en œuvre plus favorables aux actions de terrain.

Ce document a été élaboré dans le cadre d'un programme cofinancé par l'Agence française de développement. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence française de développement.

ÉDITO	5
INTRODUCTION	6
CONSTATS	8
RECOMMANDATIONS	9
(1) RECONNAÎTRE ET VALORISER L'EXPERTISE DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	
(2) METTRE EN PLACE DES MODALITÉS DE GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE ADAPTÉES	
(3) ASSURER DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES ET ADÉQUATES	
(4) GARANTIR UNE COMMUNICATION HORIZONTALE, TRANSPARENTE ET CONTINUE	
(5) ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS ET LES RETRAITS DE FINANCEMENTS	
VERS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE PLUS FORTES: RECOMMANDATIONS DES OSC ADRESSÉES À ELLES-MÊMES	
CONCLUSION	24
GLOSSAIRE	24
REPÈRES POUR UNE NÉGOCIATION DE FINANCEMENT ÉQUITABLE	25

ÉDITO

À l'heure où les financements internationaux consacrés à la lutte contre le VIH reculent — qu'il s'agisse des incertitudes autour du PEPFAR ou des baisses de l'aide publique au développement en Europe, notamment en France — nous, organisations de la société civile, assistons à un dangereux retour en arrière. Ces réductions fragilisent nos programmes, menacent les services essentiels et accroissent la pression sur nos équipes, révélant la dépendance structurelle dans laquelle nous maintient le modèle actuel de l'aide internationale. Au lieu de renforcer nos réponses communautaires, ce système entretient une précarité qui compromet notre capacité à agir durablement.

En Afrique de l'Ouest et du Centre, nous sommes souvent le dernier rempart pour nos communautés. Pourtant, nous subissons un système d'aide qui nous maintient dans une précarité structurelle: **72 % de nos organisations se déclarent en situation de survie**. Cette fragilité est alimentée par des financements par projet, rigides et à court terme, qui nous imposent une charge administrative absurde. La conséquence est un profond déséquilibre: **48 % de nos équipes se sentent traitées comme de simples exécutantes**, rarement associées à la conception de projets pourtant menés en notre nom.

Le Burkina Faso, le Mali et le Niger sont des illustrations emblématiques de cette déconnexion. Dans des pays où le contexte difficile fragilise l'accès aux services de base, la rigidité des mécanismes de financements est une faillite morale. Des procédures inadaptées empêchent de répondre aux urgences, tandis que le retrait brutal de financements, sans stratégie de transition, abandonne les populations. Exiger des organisations de la société civile (OSC) qu'elles absorbent seules les risques est intenable. La flexibilité n'est pas un confort, mais une condition de survie.

Il y a près de vingt ans, la Déclaration de Paris posait les principes d'appropriation locale et de responsabilité mutuelle. Sur le terrain, ces promesses sonnent creux. La confiance, pierre angulaire de tout partenariat, a été supplantée par une méfiance procédurale: **63 % de nos équipes estiment que les bailleurs ne leur font pas confiance**. La redevabilité reste unilatérale et descendante, nous évaluant sans que nous puissions évaluer en retour, ce qui empêche toute amélioration systémique.

L'heure n'est plus aux constats, mais à l'action. Nous appelons à une refondation urgente de nos relations avec les bailleurs, afin de sortir de ce mécanisme paralysant et ainsi retrouver une plus grande autonomie dans la conduite des actions menées au service des communautés.

Nous exigeons de passer:

1. **De la surveillance à la confiance:** les bailleurs doivent sortir d'une logique de contrôle bureaucratique pour aller vers une culture de la confiance véritable.
2. **De la rigidité à l'agilité:** ils doivent abandonner la rigidité administrative pour une flexibilité adaptée à l'imprévisibilité de nos crises.
3. **Du projet à la pérennité:** ils doivent cesser de financer des projets à court terme pour investir dans notre durabilité structurelle.
4. **De la redevabilité unilatérale à la responsabilité partagée:** ils doivent transformer une redevabilité descendante en une responsabilité réellement mutuelle.

Notre survie en tant qu'organisations en dépend, mais l'enjeu est bien plus vaste. C'est l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'âme même de la solidarité internationale qui sont en jeu. Soyons, ensemble, à la hauteur des défis immenses que nous affrontons chaque jour.

VICTOR GHISLAIN SOME, BURKINA FASO

INTRODUCTION

Actrices de terrain essentielles, les organisations de la société civile (OSC) sont des partenaires importantes et incontournables des bailleurs de fonds dans la mise en œuvre des projets et les programmes de solidarité internationale. Elles pallient les manquements des services publics, facilitent l'accès aux soins pour les populations les plus vulnérables, assurent la continuité des soins, mènent des actions de plaidoyer, produisent et partagent des données pour adapter les interventions aux besoins réels du terrain... À ce titre, elles contribuent activement à la lutte contre les pandémies et au renforcement des systèmes de santé.

Pourtant, malgré ce rôle central, les organisations font face à des défis structurels majeurs liés à la gestion des financements de leurs bailleurs : exigences administratives et financières de plus en plus lourdes, procédures complexes, politiques de gestion des risques inadaptées, difficultés d'accès à des financements adéquats, manque de flexibilité des mécanismes de financement, manque de financements structurels pérennes... Autant de contraintes qui, combinées à la baisse globale des financements, freinent leur développement, entravent leur réflexion stratégique et limitent leur capacité d'action.

Dans le contexte spécifique de la lutte contre le VIH en Afrique de l'Ouest et du Centre (AOC), ces défis prennent une importance particulière. Souvent, en première ligne sur ce sujet, les OSC sont au cœur des efforts pour permettre l'accès aux soins, fournir des services de santé essentiels, lutter contre la stigmatisation et les discriminations, tout en menant des actions d'éducation et de sensibilisation auprès des communautés.

Face aux constats récurrents partagés par ses partenaires internationaux, Sidaction a engagé en 2023 un travail de fond sur l'impact des pratiques de financement des bailleurs sur les OSC. Ce processus a débuté par une revue de littérature visant à documenter les obstacles rencontrés, à en analyser les causes et à identifier les principaux enjeux structurels.

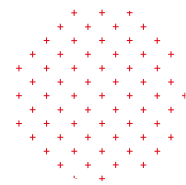
Sur cette base, une étude a été menée auprès des associations africaines partenaires de Sidaction afin de recueillir et analyser les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leurs projets. La collecte des données a été réalisée en 2024 auprès de 17 associations d'AOC. Au premier semestre, quatre questionnaires différents et anonymes ont été diffusés à distance, par corps de métier : direction & finances, programmes, médico-psychosocial, gestion des données. Au second semestre, cette phase a été

approfondie par huit entretiens menés en visioconférence auprès de 33 personnes issues de structures de tailles et profils variés. L'ensemble du dispositif a été conçu pour garantir la liberté de parole et la transparence : aucun nom de personne ni d'association n'a été enregistré.

En février 2025, un webinar a permis de partager et de discuter les premiers résultats avec l'ensemble des participant·es. En mai de la même année, un atelier régional organisé à Lomé (Togo) a réuni 16 organisations locales issues de 12 pays. Cet atelier avait pour objectif de traduire les constats de l'étude en recommandations opérationnelles. Il a permis d'identifier collectivement les pratiques de financement et de partenariat les plus pertinentes, d'analyser les obstacles structurels rencontrés sur le terrain et de faire émerger une vision commune des changements attendus de la part des bailleurs.

À l'issue de cet atelier, le présent document de positionnement a été élaboré. Il compile, structure et formalise l'ensemble des recommandations co-construites par les associations, dans l'ambition de définir les contours d'un « bailleur idéal ».

Bien évidemment, les constats de l'étude et les recommandations ne s'appliquent pas en totalité à tous les bailleurs : chaque financeur a ses contraintes et ses spécificités, ses forces et ses marges d'amélioration. Chaque bailleur est donc libre de s'approprier les aspects qui lui correspondent. Dans ce travail, Sidaction ne s'est jamais positionnée en tant que modèle : plusieurs recommandations s'appliquent également à ses propres pratiques. L'objectif est de contribuer, en tant que bailleur, à une dynamique collective visant à améliorer les modalités de financement, à renforcer la redevabilité et à mieux adapter les exigences administratives et financières aux réalités opérationnelles, sans pour autant négliger les impératifs des bailleurs eux-mêmes.



Ce document a été conçu comme un outil de plaidoyer partagé. Les associations peuvent s'en saisir, en totalité ou en partie, pour le porter dans leurs dialogues institutionnels. Les bailleurs, Sidaction compris, peuvent également s'y référer pour faire évoluer leurs pratiques, améliorer la qualité des partenariats et créer des conditions de mise en œuvre plus favorables aux actions de terrain. Ils peuvent ouvrir la discussion avec les structures financées sur les marges d'amélioration souhaitées. Ce document peut servir de base à cette discussion pour un état des lieux partagé de la relation partenariale.

Enfin, il convient de souligner que la collecte de données a été réalisée avant les annonces de coupes américaines affectant les financements de l'USAID. Loin de rendre ce travail caduc, ces évolutions n'ont fait que renforcer la pertinence, l'actualité et l'urgence des recommandations formulées dans ce document.



CONSTATS

Les résultats de l'étude menée par Sidaction* sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs montrent en premier lieu que les associations font face à des situations financières extrêmement précaires : **72% des postes de direction et finances estiment que leur association est en situation financière précaire ou en survie.**

Sur le financement, 13% des postes de direction et finances déclarent que la majorité des bailleurs ne couvrent pas les dépenses les plus conséquentes des associations (activités des bénéficiaires, rémunérations, frais généraux). Pour la plupart de ces postes, sur ces cinq dernières années les financements de leur organisation sont en baisse (52%) ou en arrêt (44%). Cette situation constitue un frein majeur à leur pérennité, à leur autonomie et à leur capacité à planifier sur le long terme. En raison de l'instabilité générale, de la baisse des financements, ainsi que d'une dépendance croissante à l'égard des bailleurs externes, les associations luttent pour maintenir leur viabilité financière et poursuivre leurs missions sanitaires et sociales.

Sur le plan technique, de nombreuses associations regrettent de ne pas disposer de l'ensemble des appuis et moyens nécessaires : elles peinent à accéder aux formations, renforcements de capacités, outils (manuels, procédures, canevas), matériels (de prise en charge, logistique) et technologies (logiciels, serveur, débit internet stable) nécessaires pour optimiser leurs opérations et leurs activités. L'amélioration de

leurs systèmes de gestion financière et de données devrait également être soutenue afin de leur donner les moyens de mieux répondre aux exigences des bailleurs.

Au-delà des entraves à la gestion quotidienne des activités, les associations regrettent que ces divers éléments freinent leur capacité à innover et à s'adapter à un contexte en constante évolution.

Du point de vue des ressources humaines, les associations sont confrontées à d'importantes difficultés de recrutement et de rétention de personnels qualifiés. Cela s'explique par leurs budgets limités, des financements par projet entravant la pérennisation des postes et par la concurrence avec d'autres organisations ou secteurs offrant des rémunérations plus attractives. On peut souligner aussi le fait que, lors de la mise en place des projets, certains bailleurs imposent des consultants non issus du pays de l'association, voire des consultants occidentaux.

Face à ces défis, le temps que les organisations de la société civile (OSC) doivent consacrer à la gestion des fonds et à la recherche de financements empiète de façon disproportionnée sur leurs activités en tant que telles, jusqu'à les mettre parfois dans l'incapacité d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Il devient alors urgent et essentiel de préserver leur stabilité financière et leur efficacité opérationnelle en repensant les relations entre bailleurs et OSC, afin d'établir un partenariat plus juste, plus équitable et plus durable.

* Étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs

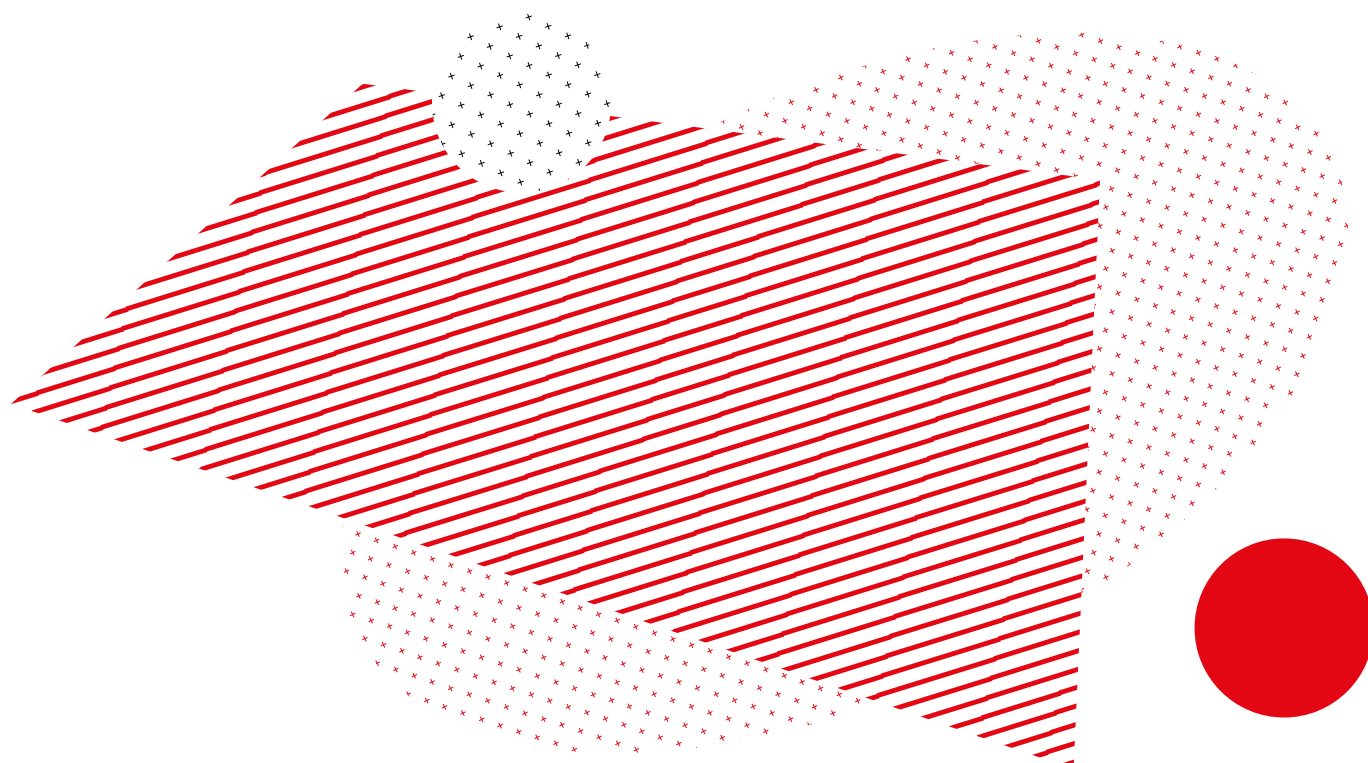
«Les bailleurs ne donnent pas l'occasion ni le choix aux associations de proposer des projets adaptés au mieux et au besoin du moment, ils viennent et nous obligent à faire leur projet».

RECOMMANDATIONS

Adoptée en 2005, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a posé les bases d'une approche visant à renforcer l'impact des financements de l'aide internationale. Fondée sur cinq principes – l'appropriation locale, l'alignement sur les priorités des acteurs du terrain, l'harmonisation entre bailleurs, une gestion orientée vers les résultats et une responsabilité réellement partagée – elle appelait à des modalités de financements plus cohérentes, plus prévisibles et construites autour des stratégies portées localement.

Vingt ans plus tard, les constats issus du terrain montrent que ces principes peinent encore à se traduire pleinement dans les pratiques de financement et de partenariat. Les écarts observés entre les engagements affichés et leur mise en œuvre concrète soulignent la nécessité de poursuivre et d'approfondir les efforts collectifs en faveur de relations plus équilibrées entre bailleurs et organisations de la société civile (OSC). C'est dans cette perspective que s'inscrivent les recommandations présentées ci-dessous. Elles visent à contribuer à l'évolution des pratiques de financement, dans un esprit de dialogue, de co-responsabilité et d'amélioration continue des partenariats. Ces recommandations s'articulent autour de cinq axes complémentaires :

1. **Reconnaître et valoriser l'expertise des OSC** en les impliquant pleinement dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets, afin de répondre à leurs attentes, à leurs besoins ainsi qu'aux réalités de terrain et aux priorités des bénéficiaires ;
2. **Mettre en place des modalités de gestion financière et administrative adaptées**, conciliant rigueur, flexibilité et durabilité, et tenant compte des capacités et des contextes d'intervention des associations ;
3. **Assurer des conditions de travail favorables et adéquates** en garantissant l'accès aux ressources techniques, humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre des activités ;
4. **Garantir une communication horizontale, transparente et continue** afin d'établir des partenariats équilibrés fondés sur la confiance, le respect, l'écoute et la redevabilité partagée tout au long de la collaboration ;
5. **Anticiper les évolutions et les retraits de financements**, en soutenant des stratégies de transition visant à préserver la continuité des actions et la pérennité des organisations.



(1) RECONNAÎTRE ET VALORISER L'EXPERTISE DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Dans le cadre de l'étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs, il ressort des consultations menées auprès des organisations de la société civile (OSC) que leur implication dans la conception et l'évolution des projets est très limitée, ce qui entrave la prise en compte des besoins de terrain dans l'orientation stratégique et opérationnelle des interventions. Les possibilités d'ajustement restent par ailleurs contraintes par des procédures

peu flexibles. Ces difficultés se retrouvent également dans le suivi-évaluation, où l'implication du personnel en charge des données demeure limitée en raison d'un manque de coordination et de participation aux décisions. En outre, les OSC ne sont souvent pas propriétaires des données générées dans le cadre des projets, ce qui limite leur capacité à s'en saisir, à les analyser et à les mobiliser pour nourrir une stratégie interne et l'orientation de leurs actions.

« On n'est pas souvent sollicité dans l'élaboration, c'est quelque chose qui est décidé, et après on nous demande si nous pouvons être partenaires de mise en œuvre ».

Étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs

UNE IMPLICATION INSUFFISANTE DES OSC DANS LES DÉCISIONS

19% des postes programmes sont consultés en amont des appels à projets (AAP), contre **42%** après AAP avec la majorité des bailleurs.

32% des postes programme ayant été consultés par les bailleurs pour les AAP déclarent que leurs remarques ont été prise en compte par la majorité des bailleurs.

48% des postes programmes se considèrent traités comme de simples exécutants par la majorité des bailleurs, tandis que seulement **11%** déclarent entretenir une relation fluide avec eux.

73% des postes en gestion de données indiquent que ce sont principalement les équipes suivi-évaluation des bailleurs qui travaillent sur le suivi-évaluation des projets.

Plus de **la moitié** du personnel travaillant sur les données n'est pas impliqué de manière significative dans la planification et la mise en œuvre du suivi-évaluation et **46%** estiment ne pas pouvoir discuter ou négocier la vision et les plans de suivi-évaluation.

43% des postes programmes déclarent que l'acteur ayant la plus grande influence sur les choix et objectifs des activités est le bailleur; seulement **34%** se sentent en mesure d'influencer ces derniers avec une minorité de leurs bailleurs.

Afin de reconnaître et valoriser l'expertise des OSC dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets et ainsi répondre à leurs attentes, à leurs besoins ainsi qu'aux réalités de terrain et aux priorités des bénéficiaires, il est recommandé aux bailleurs de :

ASSURER LA CO-CONSTRUCTION DES PROJETS AVEC LES OSC, DE LA CONCEPTION À L'ÉVALUATION FINALE EN PASSANT PAR LA MISE EN ŒUVRE :

- Associer pleinement les OSC et les autorités nationales et locales à l'identification des enjeux et problématiques prioritaires des territoires, afin que les appels à projets (AAP) reflètent les réalités de terrain, répondent aux besoins spécifiques des populations et s'alignent sur les plans stratégiques nationaux et régionaux.
- Mettre en place un dialogue préalable avec les OSC pour définir des AAP et des critères d'éligibilité adaptés aux réalités et aux capacités des acteurs locaux, afin d'assurer une meilleure pertinence et efficacité des projets.
- Encourager la mise en place de comités de pilotage réunissant l'ensemble des parties prenantes des projets financés et y associer le bailleur selon le contexte, afin de renforcer la coordination et la co-responsabilité dans la gouvernance des projets.
- Accorder aux OSC une marge de manœuvre sur les modalités de mise en œuvre des activités afin de mieux adapter les interventions aux réalités du terrain.
- Documenter et analyser les ajustements et bonnes pratiques réalisés avec les OSC, afin de valoriser et intégrer ces apprentissages dans la conception et la mise en œuvre des projets futurs.

ADAPTER LES MODALITÉS DE GESTION ET D'AJUSTEMENT DES PROJETS AU CONTEXTE ÉVOLUTIF DES PAYS OU RÉGIONS :

- Mettre en place des bilans semestriels participatifs pour ajuster les projets en fonction des besoins et retours du terrain.
- Intégrer systématiquement dans les projets des clauses de révision ou d'ajustement en cas de force majeure, afin de garantir la continuité des activités et de protéger les financements des OSC face à des événements imprévus.
- Définir et mettre en place des mesures de soutien et appuis spécifiques pour accompagner les OSC dans des contextes critiques ou imprévus.

GARANTIR LA PROPRIÉTÉ ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES PAR LES OSC :

- Reconnaître la propriété des données collectées par les OSC dans les conventions de financement, afin de garantir leur utilisation et leur partage par ces organisations.
- Apporter un appui technique aux OSC dans le renforcement de leur système interne de gestion de données, en finançant l'acquisition de matériels et logiciels adaptés, ainsi qu'en renforçant les capacités des ressources humaines dédiées (formation et accompagnement).
- Encourager et apporter un appui technique aux OSC pour l'analyse et la valorisation des données qu'elles produisent, afin de leur permettre de les mobiliser dans la définition, la mise en œuvre et la promotion de leurs stratégies et priorités.

ADAPTER LES DISPOSITIFS DE SUIVI ET ÉVALUATION AUX RÉALITÉS LOCALES EN TENANT COMPTE DES CAPACITÉS, DES CONTRAINTES ET DU CONTEXTE SPÉCIFIQUE DES OSC :

- Apporter un appui technique aux OSC dans la réalisation d'un diagnostic opérationnel interne de leurs pratiques de suivi et évaluation, afin de définir un plan de renforcement des capacités à l'échelle individuelle, collective et organisationnelle.
- Apporter un appui technique aux OSC pour la digitalisation des outils de collecte et de gestion des données, incluant l'équipement, les logiciels, la formation et l'accompagnement du personnel, pour renforcer l'efficacité et la fiabilité des dispositifs de suivi.
- Encourager et apporter un appui technique aux OSC en matière de suivi-évaluation, sur les aspects programmatiques, techniques et/ou financiers, en l'adaptant à leurs besoins spécifiques.

(2) METTRE EN PLACE DES MODALITÉS DE GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE ADAPTÉES

Les échanges conduits avec les organisations de la société civile (OSC), dans le cadre de l'étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs, mettent en évidence des contraintes persistantes dans la gestion financière et administrative des projets, en raison de mécanismes insuffisamment adaptés aux réalités de terrain. Les retards de décaissement, la rigidité des lignes budgétaires et la faible flexibilité accordée à la reprogrammation des

activités ou à l'ajustement des calendriers limitent la capacité des OSC à planifier, à adapter les actions et à sécuriser la mise en œuvre. A cela s'ajoute, la lourdeur des procédures administratives et d'audit, ainsi que le recours à des outils de gestion souvent inadaptés, qui génèrent une surcharge de travail, détournent les équipes de leurs priorités opérationnelles et compliquent la réponse aux exigences des bailleurs.

« On se dit souvent qu'on est obligé d'accepter les contraintes parce qu'on a besoin d'argent vu le contexte ».

Étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs

DES MÉCANISMES FINANCIERS ET ADMINISTRATIFS INADAPTÉS

72% des postes programmes évoquent des changements dans les priorités de financement des bailleurs, et la moitié d'entre eux n'ont pas été consultés en amont.

32% des postes de direction et finances déclarent un décalage entre leurs préférences en matière d'outils et de méthodes de gestion financières et ceux demandés et/ou exigés par les bailleurs. Cela entraîne une hausse de la charge de travail (86%), accentue la pression sur les OSC (71%) et alimente une forme de défiance dans la mise en œuvre des demandes des bailleurs (52%).

53% des postes de direction et finances jugent les financements indirects (attribution par un intermédiaire) inadéquates à leurs besoins et 59% expriment la même difficulté concernant l'usage des comptes bancaires uniques, ce qui pénalise directement leurs activités en entraînant des retards de décaissement des fonds par les bailleurs.

41% des postes de direction et finances considèrent les procédures d'obtention de fonds comme complexes.

39% des postes de direction et finances indiquent n'avoir aucune autonomie dans la gestion de leurs fonds avec la majorité des bailleurs, et 11% déclarent ne pas être en mesure de leur faire part des difficultés rencontrées dans cette gestion.

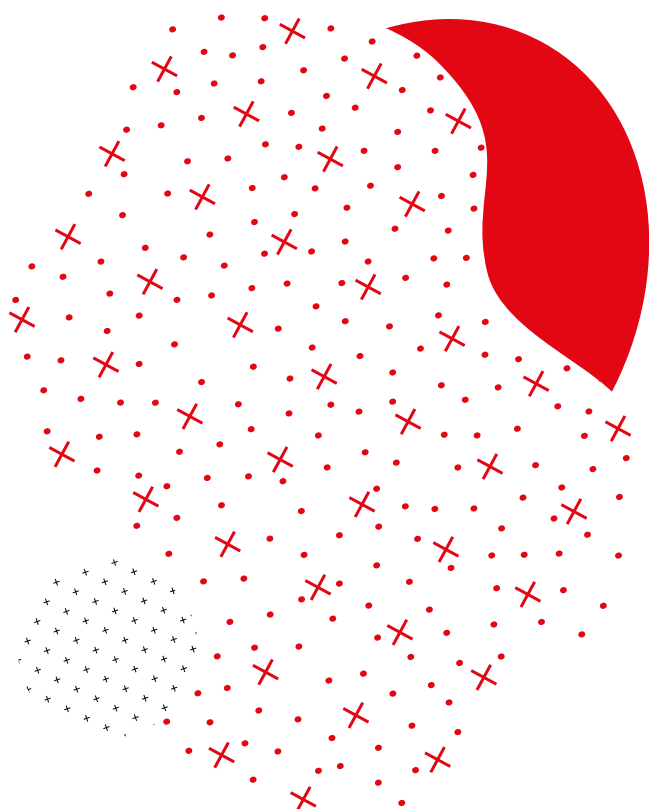
Afin de mettre en place des modalités de gestion financière et administrative adaptées, conciliant rigueur, flexibilité et durabilité, et tenant compte des capacités et des contextes d'intervention des associations, il est recommandé aux bailleurs de :

GARANTIR LA CAPACITÉ D'ACTION ET DE DÉCISION DES OSC SUR LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES :

- Apporter une assistance technique aux OSC dans l'élaboration et la mise à jour de leurs documents stratégiques (stratégie institutionnelle, plans d'action, procédures internes, etc.), afin de renforcer leur gouvernance et leur capacité de pilotage.
- Respecter les procédures internes des OSC afin de préserver leur fonctionnement, leur conformité et la pérennité de leurs services.
- Transmettre les conventions dans des délais suffisants permettant aux OSC de s'approprier pleinement le contenu des engagements, de formuler des retours et de clarifier les modalités avant signature.
- Co-élaborer et assurer un suivi conjoint d'un plan de gestion des risques OSC-Bailleur, afin d'anticiper les risques administratifs, financiers et opérationnels et de renforcer la capacité de réaction en cas de difficultés.

GARANTIR LA PRISE EN CHARGE DES COÛTS RÉELS DE FONCTIONNEMENT DES OSC :

- Octroyer à chaque projet des frais administratifs et de gestion d'au moins 7% du budget, tout en permettant aux OSC une flexibilité sur la gestion de ces frais.
- Permettre une répartition budgétaire flexible entre les différentes lignes de dépenses (activités, ressources humaines, frais de fonctionnement, etc.), afin de tenir compte des réalités et contraintes locales.
- Prendre en compte et financer les charges fixes indispensables au fonctionnement des OSC (loyer, électricité, eau, internet, maintenance, etc.) afin de garantir la continuité des activités et la stabilité organisationnelle.
- Autoriser un système de quote-part pour les frais de fonctionnement, incluant les salaires du personnel et les achats logistiques (mobiliers et matériels, pour l'installation de la logistique bailleur, transport, approvisionnement primaire), afin que ces coûts puissent être cofinancés proportionnellement entre bailleurs.
- Prendre en compte l'évolution des coûts et charges (sociales et fiscales) dans les projets pluriannuels.
- Prendre en compte les imprévus liés aux variations des taux de change et aux hausses exceptionnelles de l'inflation (notamment en cas de crises comme la COVID-19), en intégrant des marges de manœuvre budgétaires ou des mécanismes d'ajustement dans les projets, afin de protéger les financements des OSC et maintenir leur capacité opérationnelle.
- Autoriser des réaménagements de la participation des bailleurs aux frais de fonctionnement en cours de projet, en cas de crise ou de retrait imprévu d'un autre bailleur.
- Insérer une ligne « fonds d'urgence » dans chaque projet financé, utilisable pour les frais de fonctionnement et pour financer des activités additionnelles non prévues, lorsque ces fonds n'ont pas été entièrement mobilisés durant le projet.
- Permettre l'amortissement du matériel acquis pour les projets, avec la possibilité de rétrocéder les biens aux OSC ayant contribué à la mise en œuvre une fois le projet clôturé.



**SIMPLIFIER, HARMONISER ET ADAPTER
LES OUTILS ET PROCÉDURES DE GESTION
FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE EN TENANT
COMPTE DES RÉALITÉS LOCALES ET DES
CAPACITÉS ET CONTRAINTES DES OSC :**

- Adapter aux réalités de terrain les exigences en matière de pièces justificatives de dépenses, pour faciliter la mise en œuvre des projets sur le terrain sans compromettre le contrôle des fonds.
- Respecter les délais de financement et de versement des fonds, pour éviter les tensions de trésorerie et les retards dans la mise en œuvre des projets.
- Promouvoir et développer des financements pluriannuels et flexibles, permettant aux OSC de planifier leurs actions à long terme et de les ajuster selon les besoins.
- Permettre des décaissements étalés sur de longues périodes, afin de réduire la charge administrative et limiter les avances de trésorerie supportées par les OSC.
- Autoriser une flexibilité dans l'utilisation de la ligne des imprévus, afin que les fonds puissent être réaffectés rapidement selon les besoins réels du projet sans nécessiter une approbation formelle à chaque ajustement mineur.
- Simplifier les procédures d'accès et d'utilisation des fonds d'urgence, afin de permettre aux OSC de répondre rapidement et efficacement aux situations de crise.
- Coconstruire le canevas financier, les outils de suivi et le budget, avec les OSC, en prévoyant un accompagnement dédié, afin de renforcer la qualité du suivi financier et la capacité de planification des projets.

Pour les procédures bancaires :

- Créer une ligne spécifique pour les frais bancaires afin de protéger le budget opérationnel.
- Réduire les délais de versements pour garantir la disponibilité des fonds à temps pour les activités prévues.
- Revoir le circuit de décaissement dans le cas de consortium ou de multiples bénéficiaires (cas du Fonds mondial par exemple) pour simplifier les transferts et éviter les retards.
- Convertir systématiquement les virements en devise locale pour éviter les pertes dues aux fluctuations des taux de change.
- Simplifier les procédures du circuit de décaissement afin d'en réduire les délais et mieux anticiper les imprévus budgétaires.

Pour les audits :

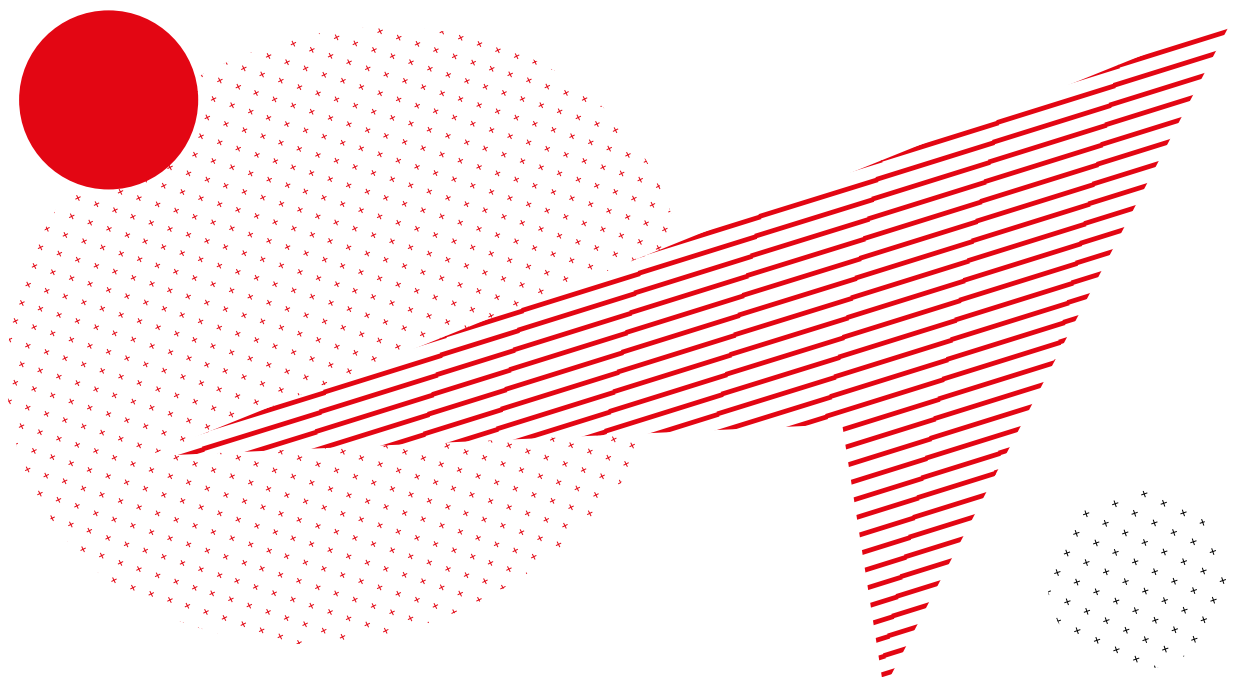
- Simplifier et adapter les exigences d'audit en tenant compte de la taille et des capacités des OSC, ainsi que des coûts indirects liés à ces audits.
- Assurer le financement de la certification des comptes OSC, lorsque celle-ci est exigée par le bailleur.
- Financer un auditeur interne pour renforcer les capacités comptables des OSC et préparer efficacement les audits externes.
- Impliquer pleinement les OSC dans l'élaboration des termes de référence (TDR) des audits externes pour garantir leur pertinence et faisabilité.
- Partager aux OSC les TDR au moins deux mois avant l'audit afin de permettre une préparation adéquate.
- Fixer et rappeler les dates des audits dans la convention et/ou le chronogramme des activités du projet, afin d'en faciliter l'organisation et assurer la disponibilité de l'OSC.

(3) ASSURER DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES ET ADÉQUATES

Les retours des organisations de la société civile (OSC), dans le cadre de l'étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs, mettent en lumière des conditions de travail peu favorables, souvent qualifiées d'insatisfaisantes, qui freinent leur efficacité et fragilisent la pérennité de leurs actions. La charge de travail est lourde et souvent mal répartie, les moyens matériels sont insuffisants et inadaptés et certaines fonctions clés (logistique ou administrative), ne sont pas intégrées dans les financements pour la majorité des OSC. À cela s'ajoutent les difficultés rencontrées pour

couvrir les charges fixes et l'absence d'accompagnement dans l'élaboration des documents stratégiques exigés, qui conduit certaines OSC à être exclues de plusieurs appels à projets. Sur le plan des ressources humaines, la variation des règles salariales d'un bailleur à l'autre, certains intervenant même directement dans la fixation des rémunérations, crée des inégalités et des tensions au sein des équipes. Le manque de formations adaptées, le turn-over lié à la précarité des financements et l'absence de prise en compte de la santé mentale du personnel aggravent encore les fragilités des structures.

«Ce qui intéresse les bailleurs ce sont les données, la vie associative ne les intéresse pas pour le progrès du projet, ils sont focalisés sur les indicateurs».



IMPACT DES EXIGENCES DES BAILLEURS SUR LES ACTIVITÉS ET LE PERSONNEL

Les demandes et exigences des bailleurs impactent la mise en œuvre des activités.

Parmi les postes programme:

72% estiment que les exigences de redevabilité inadéquates réduisent leurs performances organisationnelles et **74%** se sentent limités dans leur capacité d'agir.

68% dénoncent une hausse importante de la charge de travail directement liée au manque de ressources pour répondre aux demandes bailleurs.

30% n'ont ni le temps ni la flexibilité nécessaires pour y faire face et **14%** ne disposent pas des compétences ou moyens techniques suffisants, ce qui les empêche d'y répondre efficacement.

Parmi les postes en gestion de données:

81% doivent très souvent ajuster le temps consacré au suivi-évaluation pour répondre aux attentes des bailleurs, et **76%** doivent adapter leurs stratégies et leurs outils de collecte, faute de disposer de moyens techniques suffisants.

57% signalent une dégradation de la qualité des données, **53%** une baisse de l'exactitude des résultats.

57% ne disposent pas de capacités nécessaires (humaines, techniques, financières, temporelles) pour mener à bien les activités de suivi-évaluation (planification, collecte, analyse et gestion des données).

Plus de **70%** utilisent leurs propres outils de suivi-évaluation et **96%** ont eux-mêmes créé les outils utilisés par leur OSC. Ces postes sont majoritairement financés par des projets bailleurs, le départ du personnel en fin de financement entraîne trop souvent la perte de ces compétences et de ces outils, laissant les associations sans ressources humaines, techniques et matérielles pour assurer durablement le suivi-évaluation.

Près de **80%** ressentent une pression de la part des bailleurs, particulièrement sur les cibles à atteindre (78%), les délais des rendus de compte (71%) et le choix des indicateurs (50%). Cette pression se traduit par une véritable course aux chiffres (quotas de personnes à dépister) avec des retours négatifs lorsque ces objectifs ne sont pas atteints.

Les demandes et exigences des bailleurs impactent les conditions de travail.

Parmi le personnel médico-psycho-social:

71% ont des conditions de travail insatisfaisantes ou médiocres.

89% estiment qu'une rémunération satisfaisante améliorerait leurs conditions de travail. L'accès aux formations est un besoin important: **70%** souhaitent en bénéficier. **81%** connaissent des variations de salaires selon le bailleur: **45%** sur les primes, indemnités et avantages sociaux (frais de déplacement, logement, etc.).

58% ont la composition de leur salaire qui change selon le bailleur ou le projet.

23% bénéficient d'une prime / prestation pour la pratique de certains services médicaux / psychosociaux (proctologie).

74% indiquent que les changements de financement affectent leurs conditions de travail, essentiellement sur leur état psychologique (stress, motivation, burn-out, etc.) et sur leur salaire.

Parmi le personnel en gestion de données:

67% indiquent que les demandes ou les actions des bailleurs impactent leur bien-être au travail.

Afin de garantir des conditions de travail favorables et un accès aux ressources techniques, humaines et financières nécessaires et adaptées à la mise en œuvre des activités, il est recommandé aux bailleurs de :

GARANTIR AUX OSC DES MOYENS MATÉRIELS, ORGANISATIONNELS ET LOGISTIQUES ADAPTÉS AU CONTEXTE D'INTERVENTION: CONTRAINTES LOCALES ET EXIGENCES OPÉRATIONNELLES DES PROJETS:

- Financer les ressources humaines et organisationnelles nécessaires et suffisantes à la mise en œuvre du projet, afin d'assurer une répartition équilibrée de la charge de travail, une adéquation entre les postes et les responsabilités et de prévenir les risques d'épuisement des équipes.
- Financer et fournir une assistance technique aux OSC pour la mise en œuvre de plans de sécurité adaptés aux réalités du terrain, afin de protéger les équipes, les bénéficiaires et les actifs des organisations.

FINANCER ET ENCOURAGER LE DÉPLOIEMENT DE RESSOURCES HUMAINES COMPÉTENTES À LA HAUTEUR DES BESOINS:

- Harmoniser les grilles salariales entre les projets financés en s'alignant sur les grilles de rémunération établies par les OSC, afin de limiter les écarts de salaires et favoriser la stabilité des équipes.
- Permettre le financement de postes de gestion des ressources humaines afin de renforcer la structuration interne des OSC, la gestion des carrières, la rétention des talents et le respect des obligations sociales.
- Apporter une assistance technique aux OSC dans l'identification et l'élaboration de plans de renforcement des compétences, en tenant compte de leurs priorités stratégiques, des évolutions contextuelles et des exigences des projets financés, afin de développer les compétences techniques, managériales et transversales des équipes sur le long terme.

PROMOUVOIR LA SANTÉ MENTALE ET LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL DES OSC:

- Encourager et financer la mise en place, pour le personnel, d'espaces d'échange et de soutien, tels que des groupes de paroles, des temps collectifs de retours d'expérience et des activités récréatives et de bien-être, afin de favoriser la cohésion d'équipe et la prévention des risques psychosociaux.
- Encourager et financer la mise en place de dispositifs de supervision et d'accompagnement psychologique, en intégrant une assistance technique dédiée à la santé mentale (ligne d'écoute confidentielle, ateliers de team building, activités sportives, intervention de psychologues ou de professionnels externe etc.) adaptée aux contextes d'intervention et aux niveaux d'exposition au stress du personnel.



(4) GARANTIR UNE COMMUNICATION HORIZONTALE, TRANSPARENTE ET CONTINUE

Une des principales difficultés soulignées par les organisations de la société civile (OSC), dans le cadre de l'étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs, est la communication avec ces derniers. Les informations sont souvent absentes, transmises tardivement ou de manière peu accessible, et les échanges restent trop formels, ponctuels et limités à certaines phases du projet. L'absence de cadre de dialogue, le manque de

personnes référentes identifiées du côté des bailleurs, ainsi que l'inadéquation des outils aux réalités locales compliquent la collaboration. Par ailleurs, les pratiques d'évaluation restent largement unilatérales: les bailleurs évaluent les OSC, tandis que ces dernières disposent rarement d'opportunités ou de garanties pour partager un retour sur la qualité et la pertinence du partenariat, pourtant essentiel à son amélioration.

«Le bailleur, souvent quand il veut communiquer, ce n'est pas une communication, c'est une information (...) soit tu acceptes soit tu n'as pas le droit de dire le contraire».

Étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs

DES RELATIONS BAILLEURS-OSC MARQUÉES PAR UN MANQUE DE CONFIANCE ET DE DIALOGUE

Parmi les postes programme:

11% ont une relation fluide avec la majorité des bailleurs.

58% des personnes interrogées pendant les entretiens ont évoqué un manque de confiance et une relation déséquilibrée avec les bailleurs.

19% déclarent une non prise en compte de leurs retours d'expérience et suggestions pour améliorer leurs demandes/exigences de redevabilité.

Plus de la moitié estime qu'il leur est impossible de satisfaire les exigences de redevabilité en raison du manque de confiance qu'ils ressentent envers leurs bailleurs et **63%** pensent que les bailleurs ne leur font pas confiance. Cette absence de confiance réciproque empêche d'établir une relation d'égal à égal et fragilise le partenariat.

Les principales solutions proposées par les postes programme pour améliorer ou mettre en place les pratiques de redevabilité sont la communication (30%), ainsi que de l'écoute, du soutien et de la confiance (30%).

Parmi les postes direction finance:

32% déclarent subir un décalage entre leurs outils et méthodes de gestion financière et ceux exigés par les bailleurs, notamment en matière d'audit, de reporting ou de politiques de gestion des dépenses. Ces décalages entraînent une hausse de la charge de travail, une pression accrue et une défiance dans la mise en œuvre des demandes bailleurs. Pour y remédier, les OSC soulignent surtout la nécessité de bénéficier d'un accompagnement renforcé de la part des bailleurs.

Afin de garantir une communication horizontale, transparente et continue et ainsi établir des partenariats équilibrés fondés sur la confiance, le respect, l'écoute et la redevabilité partagée tout au long de la collaboration, il est recommandé aux bailleurs de :

AVANT LE CYCLE DE FINANCEMENT :

- Diffuser largement et en amont les informations relatives aux appels à projets (AAP), avec un préavis suffisant, en utilisant des canaux de communication adaptés aux contextes locaux et en mettant à disposition des outils pratiques (guide de soumission, foire aux questions, référents sur les plateformes de candidature), afin de faciliter l'appropriation par les OSC des stratégies, critères d'éligibilité, calendriers et modalités de financement.
- Mettre en place des espaces d'échange tout au long du processus – de la publication de l'AAP à la décision de l'attribution des subventions – en proposant un accompagnement adapté: session d'information collective, canal de contact dédié, soutien à l'appropriation des outils et procédures.
- Assurer des retours systématiques aux porteurs de projets – de l'accusé de réception des candidatures jusqu'à la décision finale – en fournissant des éléments d'explications en cas de rejet du projet.
- Informer systématiquement les OSC de la présence d'antennes bailleurs au niveau des pays et faciliter la mise en lien et les échanges avec celles-ci afin de renforcer l'ancrage local du dialogue.
- Prévoir, pour tout projet d'OSC sélectionné, un accompagnement à la co-construction et à la finalisation du projet, en impliquant le référent bailleur dès cette phase afin de clarifier les attentes, ajuster les modalités et sécuriser le démarrage du projet.

PENDANT LE CYCLE DE FINANCEMENT :

- Assurer un suivi de projet régulier et de qualité, en désignant une personne référente accessible, en instaurant un cadre d'échange périodique (technique et financier) et en garantissant des retours clairs, cohérents et réactifs aux sollicitations des OSC.
- Renforcer le lien entre bailleurs et OSC en organisant des visites régulières de suivi avec les référents de projet en facilitant la mise en relation et les interactions avec les antennes locales, afin de mieux comprendre les réalités opérationnelles et les contraintes contextuelles.
- Adapter les modes de communication aux contextes locaux en diversifiant les canaux, formats et les langues utilisées, afin de garantir l'accessibilité, la compréhension mutuelle et l'efficacité des échanges tout au long du projet.
- Conduire les évaluations de manière conjointe avec les OSC, en associant les équipes de mise en œuvre aux différentes étapes du processus d'évaluation et en intégrant leurs retours et analyse dans les conclusions et recommandations.
- Informer de manière anticipée et transparente les OSC de tout changement de stratégie de priorités, ou de modalités d'intervention du bailleur, afin de leur permettre d'anticiper les impacts sur les projets en cours et d'ajuster leurs actions en conséquence.

APRÈS LE CYCLE DE FINANCEMENT :

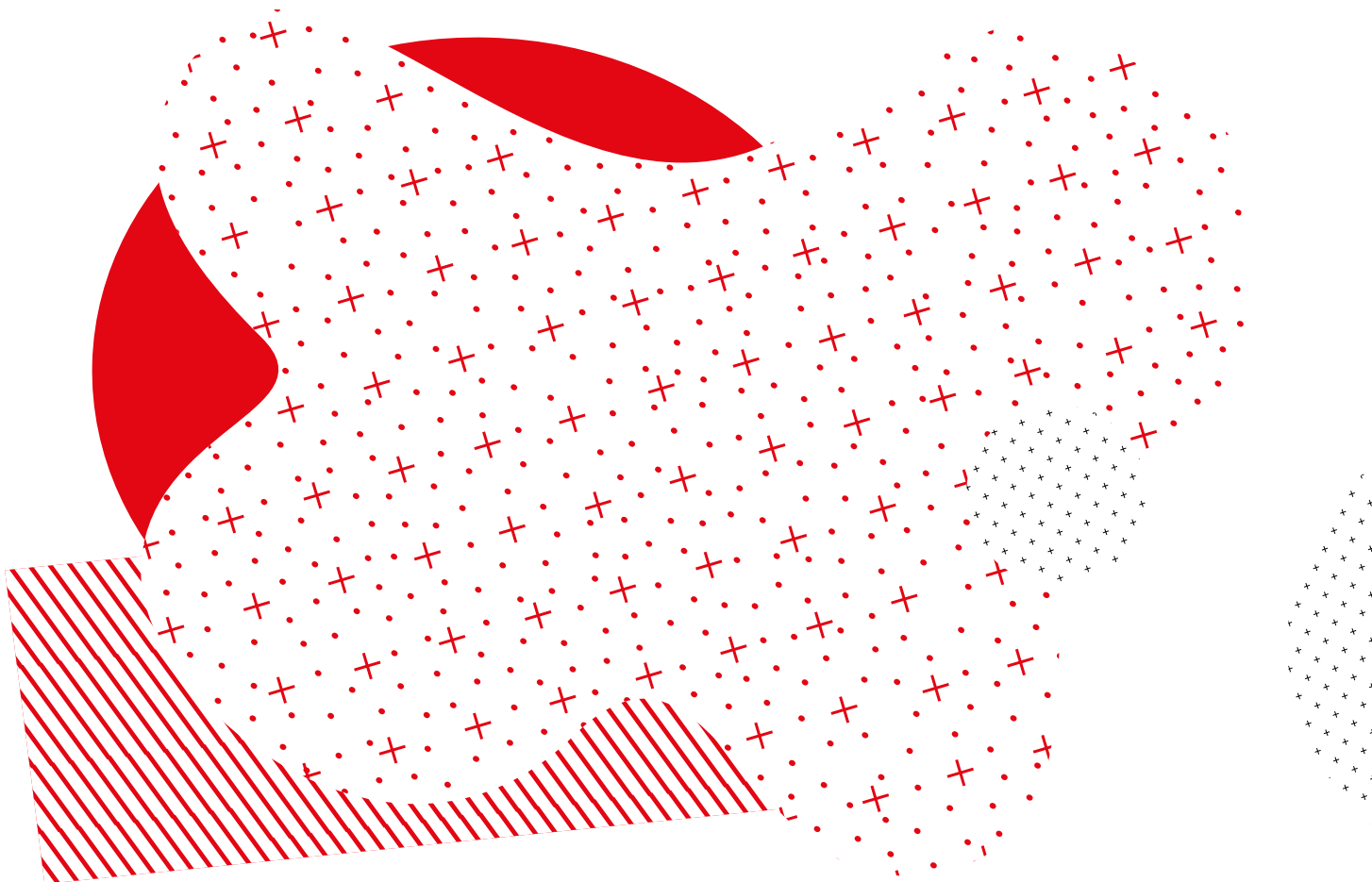
- Capitaliser et visibiliser les bonnes pratiques et résultats des projets clôturés, en associant les OSC à l'analyse des enseignements tirés et en assurant leur diffusion auprès des acteurs concernés, aux niveaux local, national et international.
- Instaurer des cadres d'échange pérennes entre bailleurs et OSC, favorisant les échanges Sud / Sud et Nord/Nord, afin de renforcer les apprentissages croisés, partager les retours d'expériences et consolider les partenariats stratégiques à long terme.
- Permettre aux OSC d'évaluer les pratiques des bailleurs à travers des dispositifs formalisés et sécurisés, portant notamment sur la pertinence et l'alignement des interventions avec les priorités locales, la qualité et les limites de la collaboration, le degré d'inclusion des OSC locales dans la conception et la mise en œuvre des projets, ainsi que sur les résultats et l'impact durable des projets sur les communautés.

(5) ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS ET RETRAITS DE FINANCEMENTS

Comme l'ont soulignées les organisations de la société civile (OSC) lors d'échanges récents, le retrait d'un bailleur, qu'il soit soudain ou anticipé, entraîne des conséquences particulièrement graves pour les associations: arrêt brutal des activités, licenciements de personnel, perte de ressources, rupture du lien avec les bénéficiaires et parfois même procédures judiciaires ou fermeture des structures. En l'absence

de cadre défini et de préparation conjointe en amont, les associations se retrouvent dans une situation critique qui menace directement leur fonctionnement et leur pérennité. Cela souligne la nécessité d'une réflexion collective sur les moyens d'anticiper et d'encadrer le désengagement des bailleurs, dès le début du partenariat, afin de limiter ses effets désastreux et d'assurer la continuité des activités.

«C'est souvent un risque que les bailleurs suspendent des financements du jour au lendemain, sans tenir compte des différents contrats en cours».



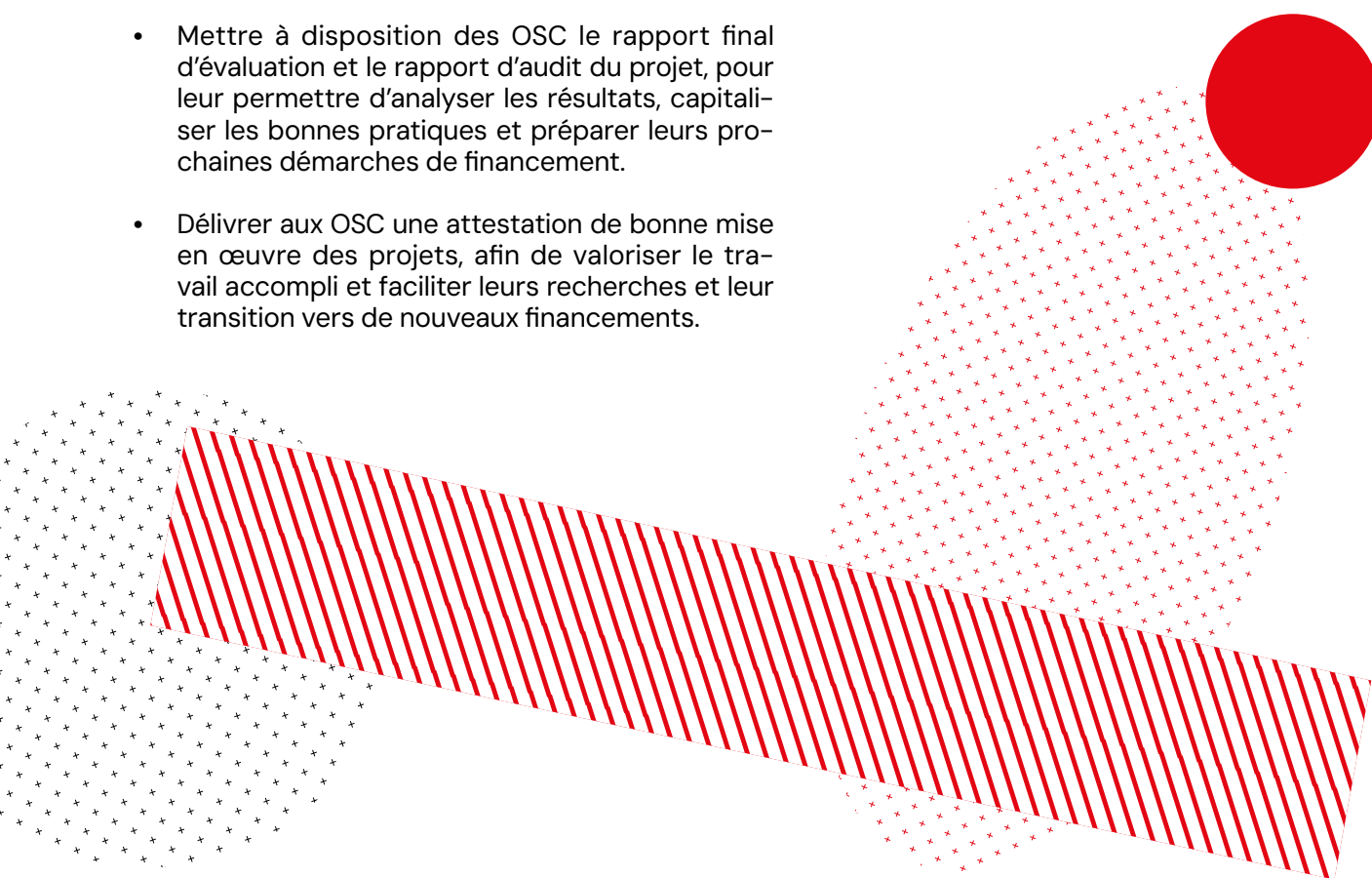
Afin d'anticiper les évolutions et les retraits de financements, en soutenant des stratégies de transition visant à préserver la continuité des actions et la pérennité des organisations, il est recommandé aux bailleurs de :

EN CAS DE RETRAIT ANTICIPÉ :

- Définir les modalités et le cadre du retrait du financement, en concertation avec les OSC, dès la phase de négociation du projet, afin d'anticiper les conditions de désengagement.
- Inclure contractuellement des clauses de sortie progressive, permettant un désengagement étalé dans le temps et offrant aux OSC la possibilité de s'adapter et de planifier la continuité des activités.
- Financer et apporter un appui technique aux OSC pour l'élaboration d'un plan de pérennisation budgétaire, afin de sécuriser la continuité des activités et de renforcer la résilience financière de l'organisation.
- Financer et apporter un appui technique aux OSC pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan de mobilisation de ressources (ou de constitution de ressources complémentaires), afin de renforcer leur autonomie financière et d'assurer la soutenabilité de leurs activités.
- Mettre à disposition des OSC le rapport final d'évaluation et le rapport d'audit du projet, pour leur permettre d'analyser les résultats, capitaliser les bonnes pratiques et préparer leurs prochaines démarches de financement.
- Délivrer aux OSC une attestation de bonne mise en œuvre des projets, afin de valoriser le travail accompli et faciliter leurs recherches et leur transition vers de nouveaux financements.

EN CAS DE RETRAIT BRUTAL PAR DÉCISION DU BAILLEUR :

- Prévoir une période de réévaluation des capacités des OSC lorsque le retrait du bailleur est motivé par le non-respect des engagements, afin de permettre une négociation, d'identifier les manquements et de mettre en place des mesures correctives avant toute rupture définitive du financement.
- Intégrer dans la convention un dispositif encadrant un éventuel retrait brutal du bailleur, incluant notamment : un préavis minimal de 3 mois pour permettre aux OSC de s'organiser, une couverture des coûts fixes et des salaires pendant la période de transition, un réaménagement budgétaire concerté avec l'OSC, une rétrocession sans condition du matériel acquis dans le cadre du projet, une prise en charge des frais juridiques liés au retrait, un versement des pénalités prévues contractuellement pour rupture du partenariat anticipée et une lettre officielle motivant le retrait et précisant les raisons de la décision.
- Intégrer dans la convention une clause engageant la responsabilité légale du bailleur sur les conséquences sociales de son retrait, notamment en cas de licenciements du personnel de l'OSC.



VERS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE PLUS FORTES : RECOMMANDATIONS DES OSC ADRESSÉES À ELLES-MÊMES

Dans une perspective de responsabilité partagée, les OSC ont identifié des pistes d'améliorations qui leur sont directement applicables. Ces recommandations reflètent la volonté des OSC de renforcer leur professionnalisme, leur coordination interne et leur résilience face aux défis structurels et opérationnels.

GARANTIR LES MOYENS MATÉRIELS, ORGANISATIONNELS ET LOGISTIQUES ADAPTÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS :

- Réaliser une analyse régulière du système organisationnel du travail, afin d'identifier les dysfonctionnements, les surcharges, les doublons de tâches et les besoins en ressources matérielles, humaines et logistiques.
- Elaborer et mettre en place un plan d'action organisationnel intégrant notamment la répartition et l'équilibrage des tâches, la priorisation des activités, l'adaptation des méthodes de travail et, lorsque cela est pertinent, le recours aux stages, à l'alternance ou à d'autres formes d'appui temporaire.
- Développer, formaliser et actualiser un plan de sécurité, adapté aux contextes d'intervention, incluant la prévention des risques, la protection des équipes et des bénéficiaires, ainsi que les procédures de gestion de crise.
- Elaborer et mettre à jour les documents de stratégies (stratégie institutionnelle, plans opérationnels, procédures internes) en les adaptant au niveau de maturité et aux capacités de l'organisation, afin de renforcer la gouvernance et le pilotage des projets.
- Intégrer, pour chaque projet, une discussion avec le bailleur sur les ressources humaines, afin d'anticiper les besoins, d'assurer une adéquation entre les objectifs du projet et les capacités des équipes et de négocier des moyens humains adaptés.

PRIVILÉGIER UNE COMMUNICATION INTERNE TRANSPARENTE ET CONTINUE :

- Assurer le partage régulier et systématique des informations sur les projets entre les équipes, afin de faciliter la coordination, de garantir la cohérence des actions et de tenir le bailleur informé de manière précise et complète.
- Assurer la visibilité et la valorisation du projet après sa clôture, en complément des activités de capitalisation des bailleurs, en diffusant les résultats, les bonnes pratiques et les impacts auprès des parties prenantes internes et externes.

«L'erreur qu'on a eu à faire c'est ça : on a positionné plein de personnes à 100% sur ces projets et maintenant la coupe est arrivée de façon brusque».

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS ET RETRAITS DE FINANCEMENTS EN CAS DE RETRAIT ANTICIPÉ :

- Communiquer le retrait au moins un an avant l'arrêt prévu, en informant toutes les parties concernées (personnel, bénéficiaires, partenaires, gouvernement, bailleurs, etc.) et en valorisant les actions de l'association pour maintenir sa crédibilité et sa légitimité auprès de l'ensemble des parties prenantes.
 - Mettre en place des groupes de paroles pilotés par le personnel permettant d'échanger avec eux sur les impacts du retrait et d'identifier des mesures de soutien financier, matériel ou logistique pour en atténuer l'impact.
 - Élaborer, dès l'annonce du retrait, une stratégie de continuité, incluant le renforcement des activités d'investissement et de mobilisation de ressources, afin de sécuriser le financement et les moyens nécessaires à la poursuite des activités.
 - Élaborer et mettre en place un plan de référencement des bénéficiaires, pour assurer la continuité des services et faciliter la transmission des dossiers aux partenaires ou structures reprenant les activités.
 - Mener un plaidoyer pour que les activités de lutte contre le VIH/sida soient reprises par le gouvernement, garantissant ainsi la pérennité des services pour les populations ciblées.
- Réviser le budget et la stratégie des projets, en priorisant les activités et services essentiels et en identifiant celles déjà couvertes par d'autres bailleurs ou d'autres OSC.
 - Cartographier les relais disponibles, afin d'orienter les bénéficiaires vers d'autres structures pour assurer la continuité des services.
 - Impliquer autant que possible les autorités nationales et locales, afin de pallier les conséquences immédiates du retrait d'un bailleur et de sécuriser la continuité des interventions.
 - Négocier un réaménagement budgétaire ou la mise à disposition d'un fonds d'urgence avec les autres bailleurs, afin de sécuriser les financements nécessaires à la continuité des activités essentielles et de limiter l'impact du retrait brutal sur les bénéficiaires et le personnel.
 - Développer et mettre en place des stratégies de mobilisation de ressources endogènes pour amortir le choc financier et maintenir les activités essentielles.
 - Constituer un fonds financier suffisant pour couvrir les charges fixes pendant au moins trois mois, incluant le loyer, les salaires, les services publics et autres dépenses opérationnelles indispensables, afin d'assurer la continuité minimale des activités en cas de retrait brutal d'un bailleur.
 - Prévoir dans les contrats du personnel des clauses anticipant un arrêt brutal du financement, afin de clarifier les droits et obligations du bailleur et des OSC en cas de cessation soudaine du financement.

EN CAS DE RETRAIT BRUTAL PAR DÉCISION DU BAILLEUR :

- Communiquer sur le retrait rapidement et de manière continue pendant au moins trois mois, en informant toutes les parties concernées (personnel, bénéficiaires, partenaires, gouvernement, bailleurs, etc.) des conséquences de l'arrêt des financements via les réseaux, les médias ou les plateformes adaptées.
 - Informer sur le sujet via les communautés et les leaders d'opinions, afin de solliciter des contributions financières, du soutien matériel ou des appuis logistiques de la part des membres et bénéficiaires.
 - Identifier et réduire les coûts non essentiels en hiérarchisant les dépenses et en reportant ou supprimant les activités non prioritaires, afin de dégager des ressources disponibles.
- Élaborer et mettre en place un plan de gestion des effectifs, incluant des mesures de licenciement si nécessaire, un recours au bénévolat et un recrutement de stagiaires pour maintenir l'activité.
 - Mettre en place un accompagnement psychologique et des cadres d'échanges réguliers, afin de soutenir le bien-être du personnel et faciliter la communication interne face à la situation de crise.

CONCLUSION

Ce document vise à renforcer la qualité des partenariats entre bailleurs de fonds et organisations de la société civile, pour que les actions menées sur le terrain soient plus durables, efficaces et réellement adaptées aux besoins des populations. Les constats de l'étude et les recommandations formulées montrent combien les modalités de financement mais surtout la relation OSC-bailleurs façonnent directement la capacité des OSC à accomplir leurs missions et à innover face aux défis sanitaires et sociaux.

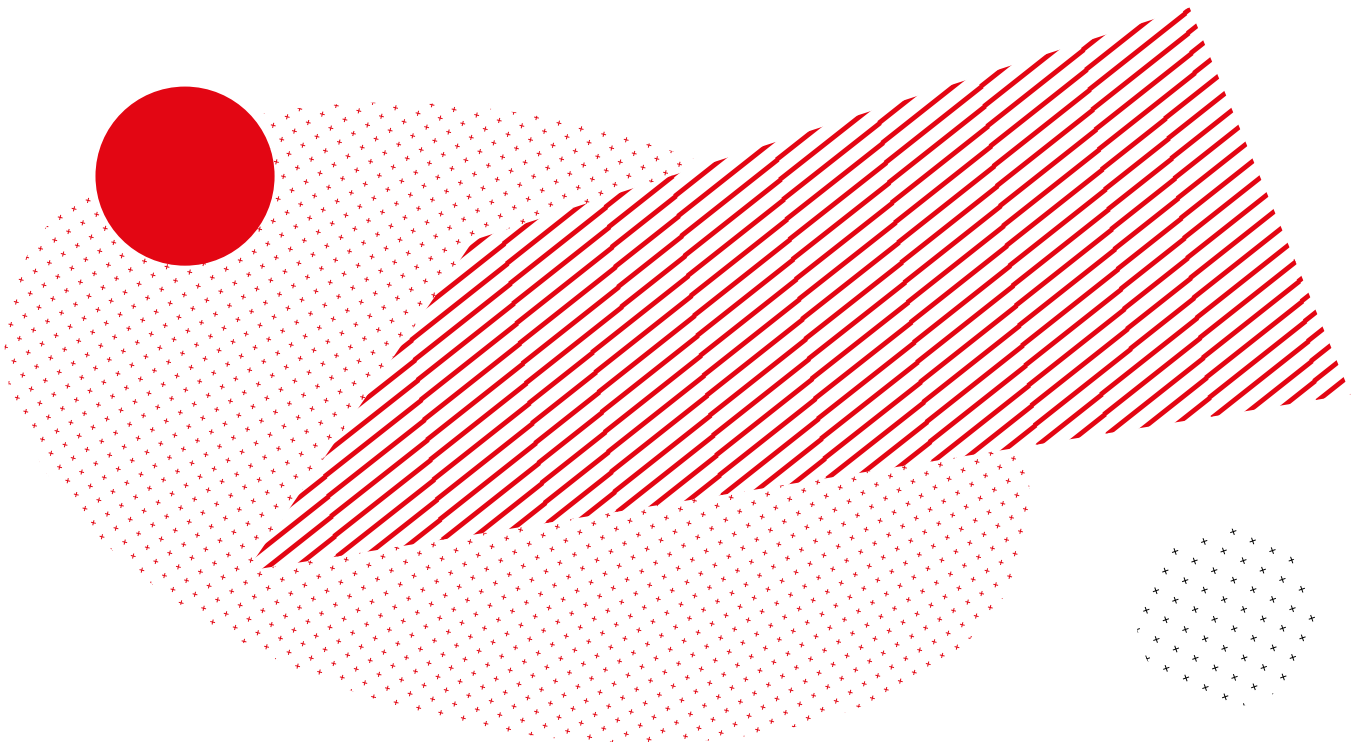
Ces recommandations sont pensées comme un outil de dialogue et d'amélioration continue: elles peuvent être appropriées et adaptées par les OSC, mais aussi

par les bailleurs eux-mêmes, qui y trouveront des pistes concrètes pour faire évoluer leurs pratiques et renforcer la pertinence, l'impact et la durabilité de leurs partenariats.

Nous invitons ainsi tous les bailleurs et toutes les OSC à s'associer à cette démarche collective, à s'inspirer des axes proposés et à engager ensemble une dynamique de co-responsabilité, de confiance et d'adaptation aux réalités du terrain. C'est en conjuguant ces efforts que les partenariats pourront réellement soutenir des actions durables, efficaces et équitables, au service des populations les plus vulnérables.

GLOSSAIRE

AAP:	Appel à projets
AOC:	Afrique de l'Ouest et du Centre
OSC:	Organisation de la société civile
PEPFAR:	President's Emergency Plan for AIDS Relief
TDR:	Termes de référence
USAID:	United States Agency for International Development
VIH:	Virus de l'Immunodéficience Humaine



REPÈRES POUR UNE NÉGOCIATION DE FINANCEMENT ÉQUITABLE

AVANT LA SIGNATURE DU CONTRAT DE FINANCEMENT

CONCEPTION ET CO-CONSTRUCTION

- Implication effective de l'OSC dans l'identification des priorités et la conception du projet
- Co-élaboration des objectifs, indicateurs et outils de suivi
- Co-élaboration du canevas financier et des outils budgétaires
- Dialogue préalable sur les critères d'éligibilité et modalités de mise en œuvre
- Comité de pilotage incluant l'ensemble des parties prenantes du projet financé
- Reconnaissance contractuelle de la propriété des données produites par l'OSC
- Clause de révision ou d'ajustement en cas de force majeure inscrite dans la convention

MODALITÉS FINANCIÈRES ET ADMINISTRATIVES

- Frais administratifs et de gestion d'au moins 7% du budget
- Prise en charge des coûts fixes structurels
- Autorisation de quote-part sur les frais de fonctionnement
- Possibilité de répartition flexible entre lignes de dépenses
- Transmission des conventions dans des délais permettant appropriation et négociation
- Dispositif contractuel définissant les modalités de retrait anticipé

PENDANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

ADAPTATION ET FLEXIBILITÉ OPÉRATIONNELLE

- Bilans semestriels participatifs permettant l'ajustement du projet
- Réaménagement budgétaire simplifié et flexible
- Flexibilité dans l'utilisation de la ligne des imprévus
- Simplification des procédures d'accès aux fonds d'urgence
- Appui technique au renforcement des systèmes internes de gestion des données
- Appui technique au renforcement organisationnel
(*procédures internes, gestion financière, gouvernance*)
- Appui technique au renforcement du dispositif de suivi-évaluation

GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

- Respect des délais de financement et de versement des fonds
- Conversion systématique des virements en devise locale
- Financement des frais bancaires sur une ligne dédiée
- Décaissements étalés et pluriannuels lorsque possible
- Exigences d'audit proportionnées à la taille du projet
- Partage des termes de référence d'audit au moins deux mois avant mission
- Implication de l'OSC dans l'élaboration des termes de référence
- Financement d'un auditeur interne

→

CONDITIONS DE TRAVAIL ET RESSOURCES HUMAINES

- Financement des ressources humaines nécessaires
- Alignement des grilles salariales des projets financés sur les grilles de rémunération établies par l'OSC
- Financement de postes de gestion des ressources humaines
- Prévention de la surcharge et de l'épuisement des équipes
- Appui technique à l'élaboration de plans de renforcement des compétences alignés sur les priorités stratégiques de l'OSC, le contexte et les exigences des projets financés
- Financement de dispositifs de soutien à la santé mentale
- Financement de plans de sécurité protégeant équipes, bénéficiaires et actifs

COMMUNICATION ET PARTENARIAT

- Désignation d'un référent bailleur accessible
- Cadre d'échange régulier
- Organisation de visites de suivi terrain
- Communication adaptée aux langues et aux contextes locaux
- Information anticipée sur tout changement stratégique du bailleur

EN FIN DE FINANCEMENT OU EN CAS DE RETRAIT DU BAILLEUR

DISPOSITIFS ENCADRANT LE RETRAIT DU BAILLEUR

- Clause de sortie progressive inscrite dans la convention
- Préavis minimal de 3 mois
- Réaménagement budgétaire concerté en cas de désengagement
- Couverture des coûts fixes et salariaux en période de transition
- Période de réévaluation des capacités avant rupture définitive
- Rétrocession sans condition du matériel acquis
- Transmission des rapports d'audit et d'évaluation finaux
- Attestation de bonne mise en œuvre

PÉRENNISATION ET CAPITALISATION

- Appui à l'élaboration d'un plan de pérennisation budgétaire
- Appui à la stratégie de mobilisation de ressources ou constitution de financements complémentaires
- Capitalisation conjointe des bonnes pratiques et diffusion des résultats
- Dispositif permettant à l'OSC d'évaluer la collaboration avec le bailleur

REMERCIEMENTS

Ce document est le fruit d'un travail collectif. Nos sincères remerciements vont aux associations africaines partenaires ayant participé à l'étude sur les difficultés des associations liées aux pratiques des bailleurs, ainsi qu'aux associations présentes à l'atelier régional organisé à Lomé (Togo), dont l'implication a rendu possible la co-construction des recommandations.

**Coordination, animation
et rédaction:**
Aïssatou KEITA,
Manon LABRUNE

Avec l'appui de:
Sabrina COSSAIS,
Hélène ROGER,
Anaïs SAINT-GAL

Contribution à la rédaction:
Arsène ADIFFON,
Madina AHMED,
Fabrice ALEGAH,
Jean-Claude ASSOUMOU,
Ousmane Germain CAMARA,
Cédric EFFA,
Mohamed HAIDARA,
Kary MODOBE,
Safouana MOUSSA,
Eric NSENGIYUMVA,
Déogratias NDAYITWAYEKO,
Denise NGATCHOU,
Sosthène PEMOSSO,
Pandmini POOLEECOOTEE,
Victor SOME,
Lambert Douat TAO

Contact
sidaction@sidaction.org

Depuis plus de 30 ans, Sidaction fonde son existence sur un principe essentiel: réunir la recherche et le milieu associatif. Notre vocation est d'agir dans tous les domaines de la lutte contre le sida grâce à une expertise globale et transversale de l'épidémie.

L'ensemble des fonds nets collectés permettent à Sidaction de financer aussi bien des programmes de recherche que des associations d'aide aux personnes vivant avec ou exposées au VIH, en France comme à l'international.

Sidaction

228, rue du Faubourg Saint-Martin
75010 Paris
Tél.: 01 53 26 45 55
www.sidaction.org



Association reconnue d'utilité publique,
habilitée à recevoir legs et donations.



Ce document a été produit dans le cadre
d'un projet cofinancé par l'AFD.